

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE CICLOTURISMO
CULTURAL EN LIMA METROPOLITANA Y TURISMO DE
AVENTURA EN LIMA PROVINCIAS**

**Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
Ingeniero Industrial**

AUTOR:

Rodrigo Alejandro Malqui Pisconti

ASESOR:

Jesús Aurelio Carpio Ojeda

Lima, Mayo, 2022

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de prefactibilidad desarrolla y analiza la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de la implementación de una empresa prestadora de servicios de cicloturismo cultural y turismo de aventura en la región de Lima (Metropolitana y Provincias). Esta nueva propuesta turística permitirá conocer lugares poco visitados a través de los servicios mencionados. Para ello contará con guías experimentados, un sistema de agendamiento de ruta y control de principio a fin del servicio hacia los turistas. El estudio se inicia con el desarrollo de la evaluación estratégica del negocio, donde se analizan los entornos macro y micro en que se desenvolverá la empresa, ya que estos son favorables para la ejecución de un proyecto formal en un mercado aún en crecimiento con expectativas de un servicio de mayor calidad hacia los turistas. Luego, se plantea el estudio de mercado, en el que se define como público objetivo a los turistas peruanos de los sectores socioeconómicos A, B y C, que viajen a Lima por motivo de paseo o vacaciones. Asimismo, se desarrolla el plan de *marketing* para la atracción de clientes y el planteamiento de la mejor estrategia del *mix de marketing*. En la etapa de la evaluación técnica se determinan las locaciones de prestación del servicio, del punto de atención al cliente y de las rutas de turismo que se ofrecerán. Se define, asimismo, un plan de medición para mejorar la satisfacción del cliente. En el estudio legal se determinan los requisitos para la constitución de una empresa operadora de turismo y en el estudio organizacional se dimensiona el personal que participará del proyecto y la estructura de los puestos requeridos, así como los servicios de terceros necesarios para la operación. Finalmente, en el análisis económico-financiero se concluye que el proyecto constituye una oportunidad rentable de inversión, al obtener como resultado del ejercicio un VANE igual a S/ 1 500 325 y un VANF igual a S/ 1 491 071, así como una tasa interna de retorno anual de 43.13%.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	1
Índice.....	2
Índice de Tablas	7
Índice de Figuras.....	12
Índice de Anexos	14
Introducción	15
Capítulo 1. Marco Teórico	18
1.1. Turismo.....	18
1.1.1 Definición de turismo	18
1.1.2 Tipos de turismo	19
1.1.2.1 Turismo de esparcimiento	20
1.1.2.2 Turismo cultural	20
1.1.2.3 Turismo deportivo	20
1.1.2.4 Turismo natural.....	20
1.1.2.5 Turismo de reuniones	21
1.1.2.6 Turismo de salud.....	21
1.1.3 Perspectivas del turismo peruano	21
1.2 Turismo y gobierno.....	23
1.2.1 Relación entre turismo y gobierno en el Perú	24
1.2.2 MINCETUR	25
1.2.2.1 Objetivos de MINCETUR.....	26
1.2.3 PROMPERÚ	27
1.2.3.1 Objetivos de PROMPERÚ.....	28
1.2.4 Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2016 - 2025	28
1.2.4.1 Visión.....	30
1.2.4.2 Misión.....	30
1.2.4.3 Objetivo	30
1.2.4.4 Pilares.....	30
1.3 Herramientas de análisis.....	31
1.3.1 Herramientas de análisis del macroentorno.....	31
1.3.1.1 Análisis PESTE.....	32
1.3.2.1 Las cinco fuerzas de Porter	37
1.4 Herramientas para la generación y elección de estrategias	38
1.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	38
1.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	40
1.4.3 Matriz Interna-Externa (I-E)	42
1.4.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	44
1.5 Herramienta de gestión estratégica (Modelo de negocio Canvas).....	45

1.6	Matriz de ponderación pareada y matriz de priorización	48
1.6.1	Matriz de ponderación pareada	48
1.6.2	Matriz de priorización.....	50
1.7	Mapeo de procesos.....	50
1.8	Herramientas de distribución de áreas.....	53
1.8.1	Tabla relacional de actividades (TRA)	53
1.8.2	Diagrama de relación de actividades (DRA)	55
1.9	Calidad del servicio – Método Servqual	56
Capítulo 2.	Análisis Estratégico	60
2.1	Análisis del Macroentorno	60
2.1.1	Factor político.	60
2.1.2	Factor económico.....	61
2.1.3	Factor sociocultural.....	64
2.1.4	Factor legal.....	65
2.1.5	Factor tecnológico.....	68
2.2	Análisis del Microentorno.....	69
2.2.1	Las cinco fuerzas de Porter.....	69
2.2.1.1	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	69
2.2.1.2	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	70
2.2.1.3	<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	70
2.2.1.4	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	71
2.2.1.5	<i>Rivalidad entre competidores</i>	71
2.3	Planeamiento Estratégico.....	72
2.3.1	Visión	72
2.3.2	Misión	72
2.3.3	Análisis FODA	73
2.3.3.1	<i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	73
2.3.3.2	<i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	75
2.3.3.3	<i>Matriz interna-externa</i>	76
2.3.3.4	<i>Matriz de estrategias FODA</i>	77
2.3.4	Estrategia genérica competitiva.	79
2.3.5	Objetivos organizacionales	79
2.4	Modelo de Negocio Canvas	80
2.4.1	Segmento de clientes.....	80
2.4.2	Propuesta de valor	80
2.4.3	Canales.....	82
2.4.4	Relación con el cliente.....	83
2.4.5	Fuentes de ingreso.....	83
2.4.6	Recursos clave	84
2.4.7	Actividades clave.....	85
2.4.7.1	<i>Desarrollo y mantenimiento de plataforma y servicios</i>	85
2.4.7.2	<i>Selección y contratación de personal</i>	85

2.4.7.3	<i>Marketing</i>	85
2.4.8	Socios clave.....	85
2.4.8.1	<i>Guías locales</i>	85
2.4.8.2	<i>Marcas deportivas</i>	86
2.4.8.3	<i>Proveedores de bicicletas, equipo deportivo y de seguridad</i>	86
2.4.8.4	<i>Inversionistas</i>	86
2.4.9	Comercios turísticos, agencias de viajes y hoteles turísticos.....	86
2.4.10	Estructura de coste	86
Capítulo 3.	Estudio de Mercado	88
3.1	El Mercado	88
3.2	Investigación de Mercados.....	89
3.2.1	Encuesta.....	90
3.3	El Consumidor	95
3.3.1	Segmentación de mercado.....	96
3.4	Análisis de la demanda	98
3.4.1	Demanda histórica.....	98
3.4.2	Demanda proyectada.....	100
3.5	Análisis de la Oferta	102
3.5.1	Análisis de la competencia.	102
3.5.2	Oferta histórica.....	103
3.5.3	Oferta proyectada.....	106
3.6	Demanda del Proyecto.....	107
3.6.1	Demanda insatisfecha	107
3.6.2	Demanda para el proyecto	107
3.7	Estrategia de <i>Marketing Mix</i>	109
3.7.1	El servicio.	109
3.7.2	Canales de servicio y atención al cliente	111
3.7.3	Promoción y publicidad	112
3.7.4	Precios.....	114
Capítulo 4.	Estudio Técnico	116
4.1	Localización.....	116
4.1.1	Localización de prestación del servicio.....	116
4.1.1.1	<i>Macro localización del servicio.</i>	116
4.1.1.2	<i>Microlocalización del servicio</i>	119
4.1.2	Localización de la oficina de servicio.....	121
4.2	Capacidad del Servicio	124
4.2.1	Estacionalidad	124
4.2.2	Capacidad total requerida	125
4.2.3	Cantidad de guías requeridos	126

4.2.4	Programación de rutas	127
4.3	Plan de Operaciones	127
4.3.1	Procesos operativos.....	127
4.3.1.1	<i>Procesos de servicio.</i>	127
4.3.1.2	<i>Procesos de soporte</i>	134
4.3.2	Ciclo operativo	135
4.3.3	Gestión de proveedores	137
4.4	Características Físicas.....	138
4.4.1	Infraestructura.....	138
4.4.2	Distribución de instalaciones	142
4.4.3	Equipamiento y materiales	148
4.5	Gestión de la Calidad del Servicio.....	149
4.5.1	Calidad del servicio-Método Servqual.....	149
4.5.2	<i>Benchmarking-Competidores</i>	150
4.6	Evaluación de Impacto Ambiental	154
4.7	Cronograma de Implementación del Proyecto	156
Capítulo 5.	Estudio Legal	157
5.1	Tipo de Sociedad	157
5.2	Constitución de la Empresa	157
5.3	Tributación.....	160
5.3.1	Tributos: gobierno central y gobierno local.....	160
5.3.2	Beneficios sociales y compensaciones.....	162
5.4	Certificaciones y Otros Requisitos Legales	163
Capítulo 6.	Estudio de la Organización.....	166
6.1	Descripción de la empresa.....	166
6.2	Organigrama	166
6.3	Puestos y Funciones Principales	168
6.4	Perfiles del Personal	169
6.5	Requerimientos de Personal	171
6.6	Servicio de Terceros	172
Capítulo 7.	Estudio de las Inversiones, Económico y Financiero	174
7.1	Inversiones.....	174
7.1.1	Inversión en activos tangibles	174
7.1.2	Inversión en activos intangibles.....	176
7.1.3	Inversión en capital de trabajo.....	178
7.1.4	Inversión total	179
	Financiamiento del Proyecto	179
7.2.1	Alternativas de financiamiento.....	179
7.2.2	Estructura de financiamiento.....	181
7.2.3	Costo de oportunidad de capital.....	181
2.1.1	Costo ponderado de capital	183

7.3	Presupuestos	183
7.3.1	Presupuesto de ingresos	183
7.3.2	Presupuesto de egresos	184
7.3.2.1	<i>Presupuesto de costos</i>	184
7.3.2.2	<i>Presupuesto de gastos</i>	186
7.4	Punto de equilibrio	188
7.5	Análisis financiero	189
7.5.1	Estado de ganancias y pérdidas	189
7.5.2	Flujo de caja económico y financiero	190
7.6	Indicadores de Rentabilidad	192
7.6.1	Valor actual neto (VAN)	192
7.6.2	Tasa interna de retorno	192
2.1.2	Ratio beneficio/costo (B/C)	193
7.6.3	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	193
7.7	Análisis de Sensibilidad	194
7.7.1	Demanda de turistas	194
7.7.2	Precio del servicio	194
7.7.3	Costo de mano de obra (MOD)	195
7.7.4	Riesgo País en el Perú	195
	Conclusiones	197
	Recomendaciones	201
	Bibliografía	202
	Anexos	210

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz evaluación de factores externos (EFE).....	73
Tabla 2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	75
Tabla 3 Matriz estrategia FODA.....	78
Tabla 4 Fuentes de ingresos, 2023 al 2027.....	83
Tabla 5 Preferencias en destinos de visita turística.....	92
Tabla 6 Cantidad anual de turistas internos.....	98
Tabla 7 Porcentaje de turistas internos que viajan a Lima.....	99
Tabla 8 Porcentaje de turistas internos que realizan turismo cultural y turismo de aventura.....	99
Tabla 9 Cantidad de turistas internos que viajan a Lima.....	100
Tabla 10 Demanda histórica de turismo cultural y de aventura.....	100
Tabla 11 Demanda proyectada de turismo cultural y de aventura.....	101
Tabla 12 Competencia del proyecto, región Lima.....	103
Tabla 13 PBI anual del sector de agencias de viajes y operadores turísticos (en soles).....	104
Tabla 14 PBI anual del subsector de operadores de turismo (en soles).....	104
Tabla 15 Gasto turístico promedio por persona (en soles).....	105
Tabla 16 Cantidad de plazas ofrecidas.....	105
Tabla 17 Oferta histórica estimada para el proyecto.....	105
Tabla 18 PBI subsector de operadores de turismo y agencias de viaje, proyectado (en soles).....	106
Tabla 19 Oferta de turismo cultural y de aventura, proyectada.....	106
Tabla 20 Demanda insatisfecha proyectada.....	107
Tabla 21 Demanda para el proyecto.....	108
Tabla 22 Costo de publicidad.....	113
Tabla 23 Calendario de costos de publicidad.....	113
Tabla 24 Paquetes y precios del servicio ofrecido, precio escala (en soles).....	115
Tabla 25 Porcentaje de visitas de turistas internos.....	116
Tabla 26 Pesos relativos de cada factor de localización.....	118
Tabla 27 Tiempos de viaje desde provincias hacia Lima Metropolitana.....	119
Tabla 28 Calificación de provincias.....	119
Tabla 29 Principales distritos visitados por turistas.....	120
Tabla 30 Cantidad de locales comerciales para alquiler.....	121
Tabla 31 Costo de licencia de funcionamiento por distrito (en soles).....	122
Tabla 32 Tiempo de recorrido desde cada distrito hasta Antioquía, Lima.....	123
Tabla 33 Calificación de puntos de servicio.....	123
Tabla 34 Estacionalidad de la demanda del proyecto.....	124
Tabla 35 Demanda estacional del proyecto.....	124
Tabla 36 Cantidad proyectada total de grupos atendidos.....	125

Tabla 37 Cantidad total de guías requeridos para el proyecto	126
Tabla 38 Cantidad de guías por año	126
Tabla 39 Cantidad de turnos por semana	127
Tabla 40 Aforo del local de atención al cliente de Barranco	141
Tabla 41 Criterios de importancia de proximidad	142
Tabla 42 Ambientes primer piso Barranco.....	142
Tabla 43 Código de líneas TRA.....	143
Tabla 44 Ambientes segundo piso Barranco	145
Tabla 45 Ambientes tercer piso Barranco	146
Tabla 49 Cronograma de implementación	156
Tabla 50 Requerimiento de personal años 2023-2027.....	171
Tabla 51 Inversión en maquinarias y equipos (en soles).....	175
Tabla 52 Inversión en bicicletas, 2023 - 2027 (en soles)	175
Tabla 53 Inversión en muebles y enseres (en soles).....	175
Tabla 54 Resumen inversión en activos tangibles (en soles).....	176
Tabla 55 Inversión en Trámites de Constitución (en soles).....	176
Tabla 56 Inversión en Sistemas de Información (en soles)	177
Tabla 57 Inversión en Promoción y Publicidad durante lanzamiento (en soles)	177
Tabla 58 Inversión total en activos intangibles (en soles).....	177
Tabla 59 Inversión en capital de trabajo (en soles)	178
Tabla 60 Inversión total (en soles).....	179
Tabla 61 Alternativas de financiamiento.....	180
Tabla 62 Resumen de financiamiento de Activos Fijos y Capital de trabajo (en soles).....	180
Tabla 63 Estructura de financiamiento.....	181
Tabla 64 TEA ponderada de financiamiento.....	183
Tabla 65 Presupuesto de ingresos (en soles)	184
Tabla 66 Costo de material directo (en soles)	185
Tabla 67 Costo de mano de obra directa (MOD) (en soles)	185
Tabla 68 Costos indirectos del servicio (en soles).....	186
Tabla 69 Presupuesto de egresos (en soles)	186
Tabla 70 Gastos administrativos (en soles).....	187
Tabla 71 Gastos de ventas (en soles)	187
Tabla 72 Gastos financieros (en soles).....	187
Tabla 73 Punto de equilibrio 2023	188
Tabla 74 Estado de Ganancias y Pérdidas (en soles).....	189
Tabla 75 Módulo de IGV (en soles).....	190
Tabla 76 Flujo de Caja Económico Financiero (en soles).....	191

Tabla 77 Periodo de recuperación de la inversión (PRI) (en soles).....	193
Tabla 78 Análisis de sensibilidad de la demanda de turistas	194
Tabla 79 Análisis de sensibilidad del precio del servicio	195
Tabla 80 Análisis de sensibilidad del costo de mano de obra directa (MOD)	195
Tabla 81 Análisis de sensibilidad del riesgo país en el Perú	196
Tabla D1 Cantidad de turistas internos a nivel nacional.....	225
Tabla D2 Porcentajes de turistas que viajan a la región Lima	225
Tabla D3 Cantidad de turistas que viajan a la región Lima.....	225
Tabla D4 Porcentajes de preferencia en actividades turísticas	225
Tabla D5 Demanda de turismo cultural y de aventura en la región Lima.....	226
Tabla E1 Demanda proyectada de turistas a nivel nacional	227
Tabla E2 Porcentaje de turistas nacionales que llegan a Lima	227
Tabla E3 Porcentaje de preferencias por turismo cultural y de aventura	227
Tabla F1 PBI anual del sector de agencias de viajes y operadores turísticos.....	228
Tabla F2 PBI subsector de operadores turísticos.....	228
Tabla F3 Gasto promedio por persona, turistas nacionales (en soles)	228
Tabla F4 Plazas turísticas ofertadas históricamente	229
Tabla F5 Oferta histórica, turismo cultural y turismo de aventura	229
Tabla G1 PBI proyectado, sector de agencias de turismo y operadores turísticos (en soles)	230
Tabla G2 Gasto promedio proyectado por persona (en soles).....	230
Tabla G3 Oferta proyectada	231
Tabla H1 Tabla de criterios y puntajes.....	232
Tabla H2 Matriz de comparaciones pareadas	232
Tabla H3 Matriz de comparaciones pareadas normalizada	233
Tabla I1 Tabla de puntajes por provincia.....	234
Tabla J1 Tabla de criterios y puntajes.....	235
Tabla J2 Matriz de comparaciones pareadas	235
Tabla J3 Matriz de comparaciones pareadas normalizada.....	236
Tabla K1 Tabla de puntajes por provincia	237
Tabla L1 Demanda de cicloturismo para el proyecto	238
Tabla M1 Demanda de turismo de aventura para el proyecto	239
Tabla N1 Cantidad de grupos turísticos de cicloturismo para el proyecto.....	240
Tabla O1 Cantidad de grupos turísticos de aventura para el proyecto	241
Tabla P1 Cantidad operativa de guías de cicloturismo requeridos para el proyecto	242
Tabla Q1 Cantidad operativa de guías de aventura requeridos para el proyecto.....	243
Tabla R1 Cantidad contratada de guías de cicloturismo.....	244
Tabla S1 Cantidad contratada de guías de aventura	245

Tabla T1 Ambientes segundo piso Barranco.....	246
Tabla U1 Ambientes tercer piso Barranco	248
Tabla V1 Ambientes primer piso Miraflores.....	250
Tabla X1 Criterios de valoración del AL, IF y IS	252
Tabla X2 Criterios de valoración del Índice de Control.....	253
Tabla X3 Determinación de aspectos ambientales significativos	253
Tabla X4 Matriz IRA	254
Tabla Z1 Alternativas de financiamiento	256
Tabla Z2 Inversión total (en soles).....	256
Tabla Z3 Estructura de activos fijos.....	256
Tabla Z4 Parámetros de financiamiento activos fijos.....	256
Tabla Z5 Calendario de pagos Activos Fijos (en soles)	256
Tabla Z6 Estructura de Capital de trabajo (en soles).....	258
Tabla Z7 Parámetros de Capital de trabajo	258
Tabla Z8 Calendario de pagos Capital de trabajo Caja Arequipa (en soles).....	258
Tabla Z9 Calendario de pagos Capital de trabajo BBVA (en soles).....	260
Tabla AA1 Presupuesto de ingresos año 2023	261
Tabla AA2 Presupuesto de ingresos año 2024	261
Tabla AA3 Presupuesto de ingresos año 2025	262
Tabla AA4 Presupuesto de ingresos año 2026	262
Tabla AA5 Presupuesto de ingresos año 2027	262
Tabla BB1 Costo anual de materiales, 2023	263
Tabla BB2 Costo anual de materiales, 2024	264
Tabla BB3 Costo anual de materiales, 2025	265
Tabla BB4 Costo anual de materiales, 2026	266
Tabla BB5 Costo anual de materiales, 2027	267
Tabla CC1 Sueldos personal, 2023 (en soles)	268
Tabla CC2 Sueldos personal, 2024 (en soles)	269
Tabla CC3 Sueldos personal, 2025 (en soles)	269
Tabla CC4 Sueldos personal, 2026 (en soles)	270
Tabla CC5 Sueldos personal, 2027 (en soles)	270
Tabla CC6 Sueldos totales personal, 2023 – 2027 (en soles)	271
Tabla DD1 Costos de depreciación en servicio directo (en soles).....	272
Tabla DD2 Costos de depreciación en operación administrativa (en soles)	273
Tabla DD3 Costos de amortización (en soles)	273
Tabla EE1 Costos de servicios básicos (en soles)	274
Tabla FF1 Gastos en publicidad (en soles)	275

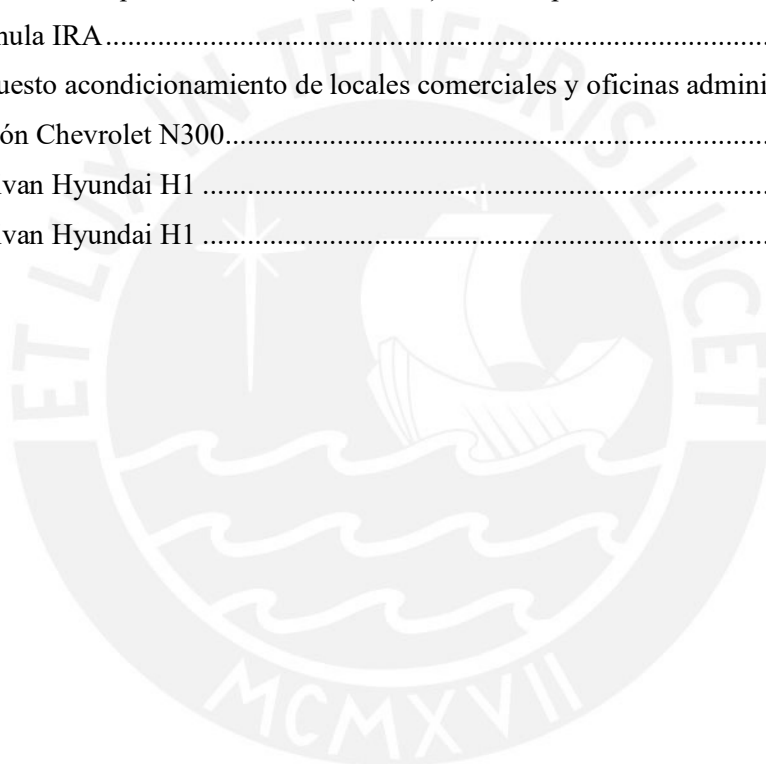
Tabla GG1 Punto de equilibrio 2024	276
Tabla GG2 Punto de equilibrio 2025	276
Tabla GG3 Punto de equilibrio 2026	277
Tabla GG4 Punto de equilibrio 2027	277



Índice de Figuras

Figura 1 Principales variables políticas, gubernamentales y legales, análisis PESTE.....	33
Figura 2 Principales variables económicas y financieras, análisis PESTE.....	34
Figura 3 Principales variables sociales, culturales y demográficas, análisis PESTE.....	35
Figura 4 Principales variables tecnológicas y científicas.....	35
Figura 5 Principales variables ecológicas y ambientales, análisis PESTE.....	36
Figura 6 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	37
Figura 7 Formato de la Matriz EFE.....	40
Figura 8 Formato de la Matriz EFI.....	42
Figura 9 Matriz interna-externa.....	43
Figura 10 Estrategias organizacionales, matriz interna-externa.....	43
Figura 11 Matriz FODA.....	44
Figura 12 Plantilla Modelo de negocio Canvas.....	48
Figura 13 Ejemplo de matriz de ponderaciones pareadas.....	49
Figura 14 Ejemplo de matriz de priorización.....	50
Figura 15 Simbología utilizada en la elaboración de flujogramas.....	52
Figura 16 Flujograma de contratación de personal para un proyecto.....	53
Figura 17 Tabla relacional de actividades, ejemplo de una empresa metalmecánica.....	54
Figura 18 Diagrama relacional de actividades, ejemplo de una empresa metalmecánica.....	56
Figura 19 Fragmento de cuestionario de expectativas Servqual.....	58
Figura 21 Contribución del Sector Turismo al PBI peruano.....	63
Figura 22 Turismo Interno Histórico.....	63
Figura 23 Matriz Interna-Externa.....	76
Figura 24 Estrategias competitivas genéricas.....	79
Figura 25 Motivos de viaje, encuesta realizada.....	91
Figura 26 Medios usados en búsqueda de información previa al viaje, encuesta realizada.....	93
Figura 27 Tendencias de interacción con el proyecto, encuesta realizada.....	94
Figura 28 Preferencias de precios, encuesta realizada.....	95
Figura 29 Diagrama de flujo del proceso de evaluación y contratación del servicio.....	128
Figura 30 Diagrama de flujo de recepción y traslado a la locación - Lima Provincias.....	130
Figura 31 Diagrama de flujo de recepción y traslado a la locación - Lima Metropolitana.....	131
Figura 32 Diagrama de desarrollo de las rutas.....	133
Figura 33 Tabla Relacional de Actividades (TRA) - Primer piso Barranco.....	143
Figura 34 Diagrama de Relación de Actividades (DRA) - Primer piso Barranco.....	144
Figura 35 Layout de Bloques Unitarios (LBU) - Primer piso Barranco.....	144
Figura 36 Layout de Bloques Unitario Final (LBUF) - Primer piso Barranco.....	144
Figura 37 Layout óptimo primer piso Barranco.....	145

Figura 38 Layout óptimo segundo piso Barranco.....	146
Figura 39 Layout óptimo tercer piso Barranco.....	147
Figura 40 Organigrama de la empresa	167
Figura A1 Modelo de Negocio CANVAS	210
Figura T1 TRA: segundo piso Barranco	246
Figura T2 DRA: segundo piso Barranco	247
Figura T341 Layout de Bloques Unitario Final (LBUF): segundo piso Barranco	247
Figura U1 TRA Tercer piso Barranco.....	248
Figura U242 DRA Tercer piso Barranco	248
Figura U343 Layout de Bloques Unitario Final (LBUF) - Tercer piso Barranco	249
Figura V144 Layout de Bloques Unitario Final (LBUF) - Primer piso Miraflores.....	250
Figura X145 Fórmula IRA.....	252
Figura Y1 Presupuesto acondicionamiento de locales comerciales y oficinas administrativas.....	255
Figura HH 1 Furgón Chevrolet N300.....	278
Figura HH 2 Minivan Hyundai H1	279
Figura HH 3 Minivan Hyundai H1	279



Índice de Anexos

Anexo A Modelo de Negocio CANVAS	210
Anexo B Encuesta realizada para el estudio de mercado	211
Anexo C Resultados de la encuesta realizada para el estudio de mercado	217
Anexo D Demanda histórica, turismo cultural y de aventura	225
Anexo E Demanda proyectada, turismo cultural y de aventura	227
Anexo F Oferta histórica, turismo cultural y de aventura	228
Anexo G Oferta proyectada, turismo cultural y de aventura.....	230
Anexo H Comparaciones pareadas – Localización de prestación del servicio	232
Anexo I Evaluación de alternativas – Localización de prestación del servicio	234
Anexo J Comparaciones pareadas – Localización de servicio al cliente.....	235
Anexo K Evaluación de alternativas – Localización de servicio al cliente	237
Anexo L Demanda de cicloturismo para el proyecto	238
Anexo M Demanda de turismo de aventura para el proyecto	239
Anexo N Cantidad de grupos de cicloturismo para el proyecto	240
Anexo O Cantidad de grupos de turismo de aventura para el proyecto.....	241
Anexo P Cantidad operativa de guías de cicloturismo requeridos para el proyecto	242
Anexo Q Cantidad operativa de guías de aventura requeridos para el proyecto	243
Anexo R Cantidad contratada de guías de cicloturismo	244
Anexo S Cantidad contratada de guías de aventura	245
Anexo T Determinación del <i>layout</i> : segundo piso Barranco	246
Anexo U Determinación del <i>layout</i> : tercer piso Barranco	248
Anexo V Determinación del <i>layout</i> : primer piso Miraflores (opcional)	250
Anexo W Cuestionario Servqual.....	251
Anexo X Matriz IRA	252
Anexo Y Presupuesto para acondicionamiento de local comercial y oficina administrativa.....	255
Anexo Z Financiamiento de activos y capital de trabajo	256
Anexo AA Presupuesto de ingresos	261
Anexo BB Costo anual de materiales	263
Anexo CC Cálculo de sueldos.....	268
Anexo DD Cálculo de depreciación y amortización.....	272
Anexo EE Costos de servicios básicos	274
Anexo FF Costos en publicidad	275
Anexo GG Punto de equilibrio para el proyecto.....	276
Anexo HH Vehículos y bicicletas	278

Introducción

El Perú es considerado uno de los principales destinos turísticos en el mundo, siendo calificado como el segundo país con más biodiversidad del planeta (Andina, 2020). Con la llegada de la COVID-19, el turismo receptivo e interno peruanos se vieron muy golpeados. Se dejó de recibir turistas extranjeros y la cantidad de turistas peruanos que solían realizar viajes por ocio y entretenimiento se redujo en un 42% hacia fines del 2020.

Con la llegada de las vacunas al país, y la certificación de destinos turísticos como destinos seguros (*Safe Travel*), la apertura y afluencia de peruanos hacia los principales destinos turísticos incrementó y el turismo interno ha sido el pilar de la recuperación de este sector. La región Lima fue parte del top 5 de destinos preferidos por los turistas nacionales en 2021.

El perfil del nuevo vacacionista peruano presenta una expectativa de viaje en donde se cuente con el respaldo de una empresa formal, que pueda cumplir con los protocolos requeridos para una experiencia turística segura. El incremento de la preferencia por actividades de turismo cultural (50%), así como por actividades de turismo de aventura (23%), hacen que se presente una oportunidad en el entorno turístico limeño, a donde llegó el 8% de turistas nacionales en 2021 (PROMPERÚ, 2021). Dada la situación turística actual en el Perú, las condiciones son amigables para la implementación de una empresa que brinde servicios de turismo cultural y de aventura, en Lima Metropolitana y Lima Provincias. Estos servicios estarán orientados a usuarios de los niveles socioeconómicos A, B y C, que busquen nuevas alternativas de turismo responsable, con una empresa formal y cumpliendo con los protocolos de bioseguridad para un viaje seguro. Se ofrecerán las alternativas de realizar viajes en bicicleta en Lima Metropolitana, recorriendo los principales distritos turísticos, como son Barranco, San Isidro, Miraflores y Chorrillos, así como la opción de realizar turismo de aventura en Lima Provincias, específicamente en Lunahuaná (Cañete), Antioquía (Huarochirí), Pachacámac y

Marcahuasi, en donde los turistas podrán experimentar el trekking y trail running, disfrutando de los paisajes únicos que los destinos ofrecen, en compañía de guías calificados y experimentados en las rutas. A continuación, se detalla el estudio realizado, organizado en capítulos.

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico del estudio, en donde se detallan definiciones, estudios previos y los principales actores turísticos gubernamentales, que hacen posible la promoción y gestión turística a nivel nacional.

En el segundo capítulo, se realiza el estudio estratégico del proyecto, analizando el entorno a nivel macro y micro, identificando los factores que influyen en este. Luego se desarrolla el planeamiento estratégico, en donde se definen la visión y misión del proyecto y se realiza un análisis FODA para determinar las estrategias que la empresa seguirá. Por último, se realiza el Modelo de Negocio Canvas, definiendo los aspectos clave del negocio y la relación entre ellos.

En el tercer capítulo, se desarrolla el estudio de mercado, que comprende la segmentación del público objetivo y sus características, así como la determinación de la demanda del proyecto, a partir de la proyección de la oferta y demanda históricas del mercado. Finalmente, se definen los atributos del servicio a brindar, así como los canales de atención y plan de comercialización para satisfacer la demanda del proyecto.

En el cuarto capítulo, se elabora el estudio técnico del proyecto, analizando la ubicación óptima para el local de atención y los destinos turísticos en donde se prestará el servicio. Luego, se detallan los procesos operativos, de servicio y de soporte. Asimismo, se define la mejor distribución para el local de atención, así como el equipamiento requerido para la atención y el servicio. Por último, se definen las acciones para asegurar la calidad del servicio, se realiza la evaluación del impacto ambiental del proyecto y se detalla el cronograma de implementación de este.

En el quinto capítulo, se realiza el estudio legal de la empresa, definiendo el tipo de sociedad que se constituirá, las normas tributarias y legales bajo las que se regirá y los beneficios y compensaciones para los trabajadores.

En el sexto capítulo, se detalla la estructura organizacional de la empresa, con la definición de los puestos, en cuanto a sus perfiles y funciones, así como el requerimiento de personal y los servicios a tercerizar en la operación.

El séptimo capítulo comprende el estudio económico y financiero del proyecto, primero definiendo la inversión total requerida para este. Luego, se analizan las diferentes alternativas de financiamiento, buscando elegir la mejor. Posteriormente, se calcula el presupuesto de ingresos y egresos, se define el punto de equilibrio y se muestran los estados financieros. Finalmente, se determina la viabilidad del proyecto, analizando los indicadores de rentabilidad, calculando el periodo de recuperación de la inversión y analizando la sensibilidad del proyecto frente a las variables críticas que lo afectan.

Capítulo 1. Marco Teórico

Como marco teórico se presentan a continuación los conceptos clave y principales organismos rectores del sector turístico en el Perú. Estas definiciones servirán como punto de partida para desarrollar el estudio de prefactibilidad del proyecto.

1.1. Turismo

1.1.1 Definición de turismo

Como etapa previa al desarrollo de la presente investigación, será necesario introducir conceptos y definiciones comúnmente aceptados, que permitirán contextualizar la problemática que se plantea tratar. Si bien es cierto que el turismo a nivel global presenta ciertas características comunes, las definiciones propuestas por instituciones referentes en turismo permiten construir el alcance teórico de la investigación, partiendo del ámbito general y culminando con el alcance acotado de la misma. A continuación, se presentan las definiciones que hacen sinergia con la investigación.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), considera las siguientes definiciones propuestas en 1994 como el concepto de Turismo:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (UNWTO. 2022).

Dada esta definición, cualquier persona que realice un desplazamiento fuera de su entorno habitual, estará en condición de ser considerada como turista. Para este desplazamiento, se podrá considerar dentro de la misma nación o fuera de ésta, dando lugar a los conceptos de turista nacional y turista extranjero respectivamente. Para el caso de la

presente Tesis se realizará la investigación considerando solamente a los turistas nacionales como público objetivo, dejando de lado el turismo receptivo.

De igual forma, la Organización Mundial de Turismo (OMT), incluye una definición acerca de las actividades que son realizadas habitualmente por los turistas:

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 de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado (UNWTO. 2022).

El tiempo de duración de estos viajes, así como el destino escogido y las diferentes actividades realizadas por los turistas, suponen un gran impacto en términos sociales, culturales, económicos y ambientales, los cuales pueden ser muy positivos para el desarrollo de las comunidades que residen en estos destinos. La afluencia constante de los turistas al destino turístico requerirá mejoras y mantenimiento de vías de acceso, comercios y alojamientos, así como una vigilancia constante de los posibles impactos ambientales. Con estos requerimientos se generarán nuevos puestos de trabajo en las comunidades, creando relaciones ganar – ganar entre turistas y residentes, a través de las cuales se logre el objetivo final de dar a conocer los atractivos turísticos, así como el desarrollo de la comunidad.

1.1.2 Tipos de turismo

Dentro de lo que significa el turismo para los turistas y para la comunidad que los recibe, se puede clasificar por los diversos factores que lo componen, tales como son el tipo de actividades que se realizan, el material que se utiliza en su desarrollo, los tipos de lugares en donde se practica, etc. Dentro de esta diferenciación por tipos, a continuación, se presenta una tipificación realizada por la Universidad Interamericana para el Desarrollo de México (UNID).

1.1.2.1 Turismo de esparcimiento

Constituye el tipo de turismo más primario, orientado a las personas que desean relajarse. También es denominado turismo tradicional, pues tiene como objetivo principal dos factores importantes: la relajación y distracción de los turistas. Suele ser un turismo organizado. Una de las variantes más conocidas de este turismo es el turismo de sol y playa.

1.1.2.2 Turismo cultural

Al perseguir la adquisición de conocimiento de culturas diferentes a la suya, este tipo de turismo suele ser practicado por personas de estatus cultural más elevado, quienes buscan enriquecer su bagaje cultural en entornos sociables, entrando en contacto con la práctica de ciertas costumbres de las comunidades visitadas. Dentro de las variantes de turismo cultural, se pueden encontrar el turismo gastronómico, religioso y estudiantil.

1.1.2.3 Turismo deportivo

El deporte presenta grandes beneficios para la salud y calidad de vida de los seres humanos, por lo que viene siendo practicado por cada vez más personas a nivel mundial. Gracias a esto, es posible el desarrollo de un turismo deportivo, en el que se incluyen actividades deportivas comunes y no tan comúnmente ejercidas. Algunas de estas actividades como el kayak, ciclismo de aventura o parapente requieren de una supervisión y/o asistencia profesional para ser practicadas por el turista. Se incluye turismo de aventura en este tipo.

1.1.2.4 Turismo natural

El turismo natural o de naturaleza está constituido por aquellos viajes organizados en los que los turistas buscan realizar actividades recreativas en contacto con la naturaleza, así como con las comunidades y expresiones culturales que la representan. En esta práctica, los turistas buscan entrar en contacto con un entorno natural específico, disfrutando de los recursos naturales que éste posee. Este tipo de turismo puede ser utilizado como promoción y

conservación del medio ambiente natural, así como para el desarrollo económico y social del entorno visitado. Sin embargo, una mala gestión del turismo natural se convertiría en un peligro para la sostenibilidad del atractivo turístico. Algunos de los subtipos de turismo natural pueden ser el ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura.

1.1.2.5 Turismo de reuniones

Según la OMT, el turismo de reuniones, también conocido como MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), comprende las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos, así como de productos y servicios, que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas; seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y feria. Por su naturaleza, este tipo de turismo es el que presenta el tiempo más limitado. Dentro de sus subtipos están el turismo de reuniones asociativo, el cual es organizado comúnmente por sociedades y el turismo de reuniones corporativo, organizado por empresas y entidades privadas.

1.1.2.6 Turismo de salud

De acuerdo con la OMT, el turismo de salud comprende todos los viajes cuya principal motivación es la contribución a la salud física, mental o espiritual, a través de actividades médicas y de bienestar, que aumenten la capacidad de los individuos para satisfacer sus necesidades y ser mejores seres humanos en su entorno y sociedad. Dentro de este concepto se pueden considerar dos categorías diferentes de turismo de salud: el turismo wellness (o de bienestar) y el medicinal.

1.1.3 Perspectivas del turismo peruano

Al ser el Perú uno de los 17 países megadiversos, posee el 70% de los recursos de flora y fauna del planeta. Cuenta con un total de 100 Áreas Naturales Protegidas (ANP), con una

superficie total de 22.7 millones de hectáreas. A nivel nacional, seis departamentos tienen más del 50% de su superficie ocupada por bosque amazónico: Amazonas, San Martín, Ucayali, Madre de Dios y Loreto. En los dos últimos, la proporción supera el 90%. La gran variedad de destinos turísticos hace del Perú uno de los destinos más atractivos para los turistas a nivel nacional e internacional, habiendo generado entre 2010 y 2019 un crecimiento de llegadas de turistas internacionales de un 90.2% (2.30 millones en 2010 a 4.37 millones en 2019). De los turistas que llegan al Perú, el 72% declara haber visitado Lima como destino principal.

En cuanto al turismo doméstico, los turistas peruanos en 2019 declararon que el principal tipo de turismo que realizan es el urbano o cultural, en un 88% de los casos, mientras que en segundo lugar practicaron el turismo de naturaleza, en un 55%, señalando el componente paisajes/naturaleza como el más importante a la hora de elegir el destino de su viaje (UNWTO, 2020). El principal destino turístico de los viajeros peruanos hacia 2019 fue Lima, con un 32% de los casos. Con estas cifras se concluye que el principal destino turístico peruano visitado por turistas nacionales y extranjeros es Lima.

Al llegar la pandemia provocada por el COVID-19 al Perú, en marzo de 2020, se decretaron restricciones en cuanto a la movilidad territorial y la interacción social. Esto dio como resultado la paralización de cualquier actividad turística a nivel nacional, reduciendo la llegada de turistas internacionales en un 71.5% entre enero y agosto del 2020. El sector turístico en el Perú fue así uno de los más golpeados por los efectos de la pandemia, viendo la entrada de divisas por turismo disminuida en un 60% en el mismo periodo mencionado anteriormente. Según estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB, por sus siglas en inglés), se pusieron en peligro alrededor de 1.4 millones de puestos de trabajo, lo cual representa el 9.5% del empleo total nacional. A partir de la vacunación de la población mundial, así como la posterior flexibilización de las restricciones sociales, se espera la recuperación de la afluencia de turistas a los principales destinos turísticos peruanos.

La recuperación del turismo será lenta, de acuerdo con diversos factores diferentes a la competencia de los destinos. El temor al contagio, la menor disponibilidad de rentas para el ocio y las vacaciones, dada la disminución del empleo y cierre de empresas, son algunos de los principales factores causantes (IDB, 2020). La recuperación del sector se dará a partir del turismo doméstico, con viajes turísticos cortos y posteriormente de mayor duración, siendo el mercado interno el mercado estratégico a considerar por los operadores de turismo y agencias turísticas (IDB, 2020). Asimismo, las actividades al aire libre y prácticas en grupos reducidos serán las preferidas por los turistas nacionales. Es a partir de aquí que las empresas deberán considerar su nueva oferta de viajes y destinos turísticos, con una apertura y consideración mayor hacia el turista, buscando brindar la seguridad y confianza que les permita convertir el deseo de viajar en una experiencia realmente enriquecedora, generando valor para las tres partes involucradas, comunidad, turistas y empresa.

Hacia el cierre de 2021, se espera que los viajes por turismo interno crezcan en un 1.9%, (14.6 millones), con respecto al año anterior, representando el 97% del total de viajes por turismo estimado en el Perú (15.1 millones), según PROMERÚ.

1.2 Turismo y gobierno

Para una sociedad, en donde el turismo es pieza clave para su crecimiento social, cultural y económico, es necesario que tanto el gobierno central como los gobiernos regionales cumplan ciertas labores de gobernabilidad y promoción turística, asegurando el desarrollo de un modelo turístico orientado al turista, desarrollo de las comunidades y sostenible en el tiempo. Para esto, los gobiernos suelen desplegar cinco capacidades políticas, interviniendo en la materia turismo en un contexto democrático: escogen entre demandas diversas que recaen sobre ellos y han de ser capaces de mantener las prioridades decididas; deciden cómo y para qué se utilizan recursos escasos y limitados; tienen que coordinar objetivos, que son siempre conflictivos, en un todo coherente; deberán ser capaces de imponer límites o, en su caso, pérdidas a los grupos

poderosos si de ellos deriva un modelo más equilibrado y justo y, por último, deberán representar los intereses difusos y no organizados ya que, por lo general, los intereses concentrados y bien organizados tienen bien establecidos los cauces para que su voz esté representada en las decisiones políticas (Weaver y Rockman, 1993). Según lo propuesto por Weaver y Rockman en 1993, el gobierno deberá ser el ente regulador entre las diversas partes que puedan estar involucradas en el desarrollo del ámbito turístico en cada nación. Como es sabido, habrá una oferta y una demanda establecidas, conformadas por actores primarios y secundarios, privados y públicos, todos siendo fiscalizados por el gobierno de turno. En el caso del gobierno peruano y su función en cuanto al desarrollo del turismo en el Perú, se podrá corroborar la incidencia real que tuvo en los últimos años.

1.2.1 Relación entre turismo y gobierno en el Perú

Según lo reportado por Fernando Armas Asín, en *Una historia del turismo en el Perú*. El Estado, los visitantes y los empresarios (1800-2000), el papel del Estado en el desarrollo turístico del país no fue constante desde sus inicios en el siglo XVIII, siendo los sectores privados los principales protagonistas y promotores de este. También comenta que, el proceso de desarrollo del turismo en el Perú fue posible gracias a la toma de conciencia de las élites que deseaban presentar una imagen de país moderno al mundo, con intención de promover inversiones. De acuerdo con su investigación, Armas Asín da a entender que la aparición del concepto del turismo en el Perú estuvo a cargo principalmente del sector privado, que, conociendo el potencial de los diversos paisajes y locaciones del Perú, buscaron la manera de hacer que el mundo, en especial los países europeos, vieran al Perú como un lugar exótico para visitar.

Asimismo, comenta que, durante el Oncenio de Leguía, se logró una mayor participación del Estado en la actividad turística. Luego, este apoyo se dio de manera indirecta en diversos proyectos de mejora urbana y rural a nivel nacional. La construcción de carreteras, hoteles, así

como una mayor preocupación por proteger y conservar los monumentos arqueológicos e históricos, dieron lugar a la promulgación de leyes y decretos que contribuyeron con el desarrollo del turismo (Armas Asín, 2018).

A partir de 1992, como consecuencia de la recuperación económica del país, en el Perú se inició la promoción de la imagen nacional frente al mundo, principalmente a través de la gastronomía y el turismo. Se lograron mejoras en la vialidad, nuevos medios de comunicación como el transporte aéreo y el incremento de la infraestructura turística, con activa participación del Estado.

El 23 de julio de 2002, durante el mandato de Alejandro Toledo, se crea el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que ejercería en adelante como el organismo rector del sector comercio exterior y turismo en el Perú.

1.2.2 MINCETUR

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), organismo rector del sector comercio exterior y turismo, define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, a través de una constante coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas, así como con los demás sectores del Gobierno en ámbito de sus respectivas competencias. De la misma manera, está encargado de la regulación del comercio Exterior. El titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios en el marco de su competencia. En lo que a turismo se refiere, promueve, regula y orienta la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía.

Como ente supremo en cuanto a control y regulación turística, MINCETUR deberá velar por el desarrollo óptimo de la actividad turística a nivel nacional, asegurando la libre

competencia de los diferentes actores primarios y secundarios, un entorno sostenible y el desarrollo de cada comunidad hospedante de actividad turística.

1.2.2.1 Objetivos de MINCETUR

Al comprender su supervisión los sectores de Comercio Exterior y Turismo, a continuación, se presentan los objetivos particulares para cada uno.

Objetivos en materia de Comercio Exterior

- Establecer la política de comercio exterior orientada a lograr un desarrollo creciente y sostenido del país.
- Obtener las mejores condiciones de acceso y competencia para una adecuada inserción del país en los mercados internacionales.
- Alcanzar el óptimo aprovechamiento de los acuerdos o convenios comerciales suscritos por el país, así como de los diferentes esquemas preferenciales.
- Desarrollar las acciones que permitan la óptima participación del país en los diferentes foros de comercio internacional, esquemas de integración, cooperación económica y social y en las negociaciones comerciales internacionales.
- Promover el desarrollo de las actividades en la Zonas Francas, de Tratamiento Especial Comercial y de Zonas Especiales de Desarrollo, a fin de incrementar las exportaciones.

Objetivos en materia de Turismo

- Promover el desarrollo de la actividad turística como un medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, propiciando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada y la generación de empleo.
- Contribuir al proceso de fortalecimiento de la identidad, el respeto a la diversidad cultural, y al proceso de integración nacional y regional, fomentando la conciencia turística.

- Promover el uso racional y sostenible con fines turísticos del Patrimonio Cultural y Natural de la Nación, procurando la conservación de las formas de vida, costumbres e identidad cultural de las comunidades involucradas en el desarrollo de la actividad turística y la mejora de su calidad de vida;
- Contribuir al proceso de descentralización nacional, promoviendo la actividad turística a través de los gobiernos regionales y locales, la comunidad organizada y el sector privado.
- Promover el desarrollo de la actividad artesanal, a través del incremento de la productividad y competitividad de sus agentes, fortaleciendo su identidad y su acceso al mercado nacional y de exportación.
- Preservar a través de la producción artesanal los valores culturales, históricos y la identidad nacional.

1.2.3 PROMPERÚ

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno, que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Dentro de sus competencias están el formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, conforme a las políticas, estrategias y objetivos sectoriales.

PROMPERÚ cuenta con oficinas alrededor del mundo, que cumplen la función de órganos desconcentrados responsables del estudio, planeamiento, formulación y ejecución de las actividades que les corresponda, previstas en los planes operativos de promoción de las exportaciones peruanas, turismo al Perú, imagen país e inversión empresarial en el país, en el

ámbito de los mercados donde operan, y en concordancia con las políticas emitidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y los sectores competentes en la materia.

1.2.3.1 Objetivos de PROMPERÚ

PROMPERÚ, al ser el organismo encargado de promocionar la imagen del Perú a nivel nacional e internacional, busca cumplir los siguientes objetivos.

Objetivos

- Contribuir a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional.
- Contribuir al incremento de las exportaciones (bienes y servicios) de valor agregado.
- Incrementar el ingreso de divisas por turismo receptivo y el flujo de turistas nacionales de manera sostenida y descentralizada.
- Fortalecer la imagen institucional de PROMPERÚ, utilizando el Índice de Imagen Institucional (Percepción de grupos de interés/ciudadanía), impactos relacionados a la imagen de la institución en medios nacionales e Índice de competitividad institucional (Malcom Baldrige).

1.2.4 Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2016 - 2025

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), convocó a los principales actores del ámbito público y privado para elaborar de manera conjunta, las nuevas bases del Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú-PENTUR.

Tras un proceso de permanente diálogo con el sector público y privado, la actualización del PENTUR considera un horizonte de diez años y propone una nueva visión para el sector turismo, la cual se vincula directamente con el objetivo general propuesto de aumentar el número de llegadas internacionales de turistas y seguir promoviendo el crecimiento del turismo interno, así como el incremento de divisas y la generación de nuevos puestos de trabajo, con miras al posicionamiento del Perú como un destino turístico sostenible y competitivo. A su

vez, establece el camino a seguir para lograr el desarrollo de una oferta turística diversa que ofrezca al visitante experiencias únicas en todo el país.

Este plan deberá ser actualizado cada cinco años, a partir de su aprobación o su última publicación, salvo circunstancias que meriten una actualización antes del plazo indicado. Al ser un instrumento de planeamiento de largo plazo y gestión del sector turismo, y al ser de interés nacional, su proceso de elaboración es liderado por MINCETUR, con la participación de:

- Gobiernos locales.- Su representación es canalizada a través de los gobiernos regionales o la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Sector privado.- A través de las cámaras de turismo y los gremios legalmente constituidos que representen a los prestadores de servicios turísticos de cada región.
- Sociedad civil.- Mediante representante de la sociedad civil u otras organizaciones o entidades vinculadas a la actividad turística que el MINCETUR considere pertinente convocar.

En el 2004, se inicia la elaboración de Planes Estratégicos de Turismo con la formulación del PENTUR 2005 – 2015, cuyo principal aporte fue proponer la división del Perú en tres zonas turísticas: Zona Nororiental, Zona Centro y Zona Sur, en base a cuatro objetivos estratégicos; mientras que el PENTUR 2008 – 2018 propuso trabajar en un macro destino Perú, compuesto por destinos turísticos priorizados, planteando además la creación y/o fortalecimiento del ente gestor como órgano público-privado representativo a nivel de destino. Gracias a la promulgación de la Ley N°29408 - Ley General de Turismo, en el 2009, por primera vez se declara al turismo como actividad de interés nacional y se exhorta a darle un tratamiento como Política de Estado para lograr el desarrollo del Perú. Este Plan Estratégico Nacional de Turismo se constituye en el mejor ejemplo de documento vivo por ser el logro de un trabajo participativo y consensuado entre el sector público y privado. Su implementación será posible a partir de

que todos los actores vinculados al turismo se comprometan a iniciar la formulación de los Planes Regionales de Turismo (PERTUR) que permitirán desarrollar acciones específicas de acuerdo con la naturaleza y características del destino y su entorno.

1.2.4.1 Visión

El PENTUR, con miras a 2025, tiene como visión el “hacer del Perú un país reconocido, a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro”.

1.2.4.2 Misión

Establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país.

1.2.4.3 Objetivo

Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país.

1.2.4.4 Pilares

El PENTUR al 2025 cuenta con cuatro pilares estratégicos que deberán ser la guía para cada acción a ser implementada en los 10 años de vigencia.

- Pilar 1.- Diversificación y consolidación de mercados

Pilar que establece el camino para conocer, consolidar y ampliar los mercados, evaluar cuán atractivos son, y qué hacer para aprovecharlos de manera eficiente y sostenida.

Toma como punto de partida el conocimiento y la evaluación de las características del mercado al cual se dirigirá la oferta turística.

- Pilar 2.- Diversificación y consolidación de la oferta

Pilar que contribuye a la consolidación y desarrollo de una oferta turística sostenible en base al mejoramiento de las condiciones de los productos y destinos turísticos para hacerlos más atractivos al turista y a la diversificación de la oferta mediante la generación de nuevos productos y destinos turísticos en el ámbito nacional. La oferta turística será sostenible, en la medida que garantice la perdurabilidad e idoneidad de las características del recurso turístico y

brinde las condiciones para una experiencia turística de calidad.

- Pilar 3.- Facilitación turística

Pilar que fortalece un entorno competitivo favorable para el desarrollo dinámico del turismo. En particular, relaciona de modo eficiente y eficaz el mercado con la oferta turística, proponiendo acciones que permitan mejorar los indicadores de competitividad del entorno del sector, principalmente, en lo que concierne a la reducción de tiempos, la disminución de gastos y el aumento de la productividad en el uso de la infraestructura y de la información.

- Pilar 4.- Institucionalidad del Sector

Pilar que plantea el desarrollo y el impulso de estrategias que faciliten y promuevan la gestión público-privada en los destinos, incluyendo en el proceso la participación de todos los actores públicos, de gobierno nacional, regional y local en la coordinación y la gestión turística con miras a lograr un buen desempeño y garantizar el desarrollo de una actividad turística responsable y sostenible.

1.3 Herramientas de análisis

1.3.1 Herramientas de análisis del macroentorno

En los mercados comerciales existentes hoy en día, las barreras físicas ya no limitan las operaciones de una organización. Tanto los proveedores, como competidores y clientes pueden estar situados en el ámbito local como en el extranjero. La amplitud que esto conlleva hace que

la gerencia de un negocio se vea impactada por una mayor cantidad de factores a los que se acostumbraba décadas atrás, requiriendo de un monitoreo constante de los diferentes actores que influyen en el negocio. Para esto son necesarias ciertas herramientas de monitoreo y puntos de control que permitan adaptarse a los constantes cambios que suceden en el entorno de la organización.

Según D'Alessio (2013), el entorno actual se caracteriza por presentar un escenario competitivo en el cual se desenvolverán las organizaciones en los próximos años. Este entorno está caracterizado por aspectos muy definidos, y de naturaleza diversa (económicos, políticos, sociales, etc.), que impactan sobre la organización.

De acuerdo con lo señalado, no se observa la coexistencia de un entorno nacional e internacional, sino que se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL) (D'Alessio, 2013). Este análisis del entorno de la organización a nivel macro se desarrollará en el capítulo 2.

1.3.1.1 Análisis PESTE

Según D'Alessio (2013), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, conocido como el análisis PESTEL. A continuación, se detalla cada etapa del análisis, según D'Alessio:

a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

De acuerdo con lo expuesto por D'Alessio (2013), son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores (D'Alessio, 2013). Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder

alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Es necesario que una organización posea un sistema de monitoreo constante de estas variables, las cuales pueden cambiar en el tiempo y afectar de diversas maneras la operación. Según D'Alessio, estas variables se dividen en principales y secundarias, tal como se muestra en la Figura 1 a continuación.

VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Política monetaria • Política fiscal • Regulaciones gubernamentales • Legislación laboral • Legislación arancelaria • Legislación medioambiental • Seguridad jurídica • Corrupción • Contrabando • Informalidad • Relaciones con organismos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Partidos políticos en el poder • Sistema de gobierno • Política de subsidios • Defensa de la libre competencia • Amenazas de expropiación • Presupuestos gubernamentales • Defensa de la propiedad intelectual • Seguridad y orden interno • Situación política mundial • Relaciones con gobiernos • Leyes internacionales y derechos humanos • Relaciones con organismos internacionales

Figura 1 Principales variables políticas, gubernamentales y legales, análisis PESTE

Fuente: D'Alessio, 2013

b. Fuerzas económicas y financieras

Según D'Alessio (2013), son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio nacional e internacional. Para el caso de cualquier organización, estas fuerzas influirán en la decisión final de inversión de los posibles accionistas, así como en la decisión final de compra de los clientes. Algunos ejemplos de estas fuerzas se muestran en la Figura 2 a continuación.

VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none">• Evolución del pbi nacional y pbi per cápita• Evolución del poder adquisitivo del consumidor• Tasas de interés• Tasas de inflación y devaluación• Costo de capital y de deuda• Costo de mano de obra• Costo de materias primas• Nivel de informalidad de la economía• Nivel de aranceles• Riesgo país• Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	<ul style="list-style-type: none">• Comportamiento de la demanda de bienes y servicios• Fluctuación de precios• Sistema económico• Acceso al crédito del sistema financiero• Volumen de inversión extranjera• Prácticas monopólicas• Déficit fiscal• Actividad de los mercados bursátiles• Situación de la economía mundial• Situación de la balanza comercial• Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)

Figura 2 Principales variables económicas y financieras, análisis PESTE

Fuente: D'Alessio, 2013

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D'Alessio, 2013). Dependiendo del giro de negocio de cada organización, estas fuerzas influirán en el desarrollo de sus operaciones en las localidades en que se encuentren, siendo aceptadas o no de acuerdo con la sinergia que puedan generar con las comunidades residentes. Algunos ejemplos de estas fueras se muestran en la Figura 3 a continuación.

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento poblacional • Tasa de desempleo y subempleo • Incidencia de la pobreza y pobreza extrema • Distribución del ingreso en la población • Tasa de analfabetismo • Nivel promedio de educación • Cultura e idiosincrasia • Estilos de vida de la población 	<ul style="list-style-type: none"> • Esperanza de vida • Tasa de mortalidad • Tasas de inmigración y emigración • Roles sociales según edad y género • Valores y ética • Responsabilidad social • Uso del tiempo libre • Conflictos religiosos y étnicos • Calidad de vida de la población • Actitud hacia la globalización

Figura 3 Principales variables sociales, culturales y demográficas, análisis PESTE

Fuente: D'Alessio, 2013

d. Fuerzas tecnológicas y científicas

Según D'Alessio (2013), están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio. Las organizaciones que puedan adaptarse y adoptar cierto nivel de innovación en sus operaciones lograrán la continuidad de sus operaciones. En la Figura 4 se muestran ejemplos de estas fuerzas.

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none"> • Estado del arte • Velocidad de transferencia de tecnología • Inversión en I+D • Desarrollo de las comunicaciones • Uso de tecnologías de información • Evolución del número de patentes • Uso de Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios en biotecnología • Avances en la ciencia de los materiales • Desarrollo e integración de soluciones informáticas • Mejoras e innovaciones tecnológicas • Aplicaciones multimedia • Automatismos

Figura 4 Principales variables tecnológicas y científicas

Fuente: D'Alessio, 2013

e. Fuerzas ecológicas y ambientales

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones (D'Alessio, 2013). Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta. Aquellas organizaciones que busquen operar en contacto con la naturaleza deberán tener mayor cuidado en el desarrollo de sus actividades, pues solamente un cuidado extremo en cuanto al medio ambiente les permitirá la continuidad de sus operaciones. En la Figura 5 se muestran ejemplos de estas fuerzas.

VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES	
Principales	Secundarias
<ul style="list-style-type: none">• Protección del medio ambiente• Preservación de recursos naturales no renovables• Amenaza de desastres naturales• Cultura de reciclaje• Manejo de desperdicios y desechos• Conservación de energía	<ul style="list-style-type: none">• Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)• Contaminación del aire, del agua y de las tierras• Protección de la biodiversidad en flora y fauna• Deterioro de la capa de ozono

Figura 5 Principales variables ecológicas y ambientales, análisis PESTE

Fuente: D'Alessio, 2013

1.3.2 Herramientas de análisis del microentorno

El microentorno de una organización estará compuesto por los elementos y actores que influyen en sus tareas cotidianas, así como en sus resultados económicos (VIU, 2021). El microentorno estará en constante cambio y evolución, por lo que la organización deberá hacer esfuerzos por realizar una auditoría constante, buscando las oportunidades que los cambios brinden, así como hacer frente a los cambios que puedan afectar negativamente el desarrollo de las operaciones.

Son parte del microentorno de la organización los proveedores, que proveen a la empresa de los materiales necesarios para el servicio o producto. También forma parte la competencia,

formada por competidores existentes y posibles nuevos competidores, sobre los que la organización deberá lograr una ventaja competitiva. Por último, se encuentra el mercado, conformado por los clientes actuales, así como por clientes potenciales, sobre los que la organización deberá trabajar para lograr su fidelización. De acuerdo con las relaciones sociales existentes para una organización, a continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

1.3.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

Según Porter (1980), el análisis competitivo de una organización deberá incluir a los proveedores, clientes y aquellos productos sustitutos o competidores, existentes o que puedan ingresar al mercado, ya que estos actores influyen en el desarrollo de las actividades de la organización. A partir del reconocimiento de estas fuerzas, se deberán trazar estrategias que permitan influenciarlas a favor o defenderse en caso de que sean adversas a los objetivos de la organización. En la Figura 6 a continuación se observan las cinco fuerzas que Porter considera relevantes para el análisis competitivo de una organización.



Figura 6 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Porter (1980)

Según Porter (1980), a continuación, se presentan los aspectos más relevantes a tomar en consideración para cada una de las fuerzas mencionadas anteriormente:

- Poder de negociación de proveedores: Costos cambiantes, diferenciación de insumos, concentración de proveedores, presencia de insumos sustitutos e importancia del volumen para proveedores.

- Nuevos competidores: Economías de escala, identidad de marca, requerimientos de capital, diferencias del producto patentado y costos cambiantes.

- Competidores existentes: Crecimiento de la industria, costos fijos y valor agregado, sobrecapacidad intermitente, diferencias de producto, identidad de marca.

- Poder de negociación de clientes: Concentración de clientes, volumen de clientes, costos cambiantes, productos sustitutos y sensibilidad de precios.

- Productos sustitutos: Rendimiento relativo del precio de sustitutos, costos cambiantes y propensión a comprar sustitutos.

1.4 Herramientas para la generación y elección de estrategias

1.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La evaluación externa, tal como indica Fernando D'Alessio en el libro "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia", es también denominada auditoría externa de la gestión estratégica, y está enfocada en la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. El objetivo será crear una lista con los principales factores que puedan beneficiar a la organización, o, en su defecto, puedan amenazar a la misma. Para esta tarea se utiliza la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información recabada en el análisis PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece

el entorno a la organización (D'Alessio, 2013). Los pasos para desarrollar la matriz EFE se muestran a continuación.

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.
3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
 - 4 = la respuesta es superior
 - 3 = la respuesta está por encima del promedio
 - 2 = la respuesta es promedio
 - 1 = la respuesta es pobre
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

A continuación, se muestra el formato estándar de la matriz EFE (D'Alessio, 2013):

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Figura 7 Formato de la Matriz EFE

Fuente: D'Alessio, 2013

1.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La evaluación interna, según D'Alessio, representa el diagnóstico de los males que aquejan a la organización, el cual depende en gran medida de la evaluación que se pueda hacer de los recursos con los que ésta cuenta. De esta manera se logra determinar si las decisiones anteriores al análisis fueron tomadas y ejecutadas de manera óptima, y si se han logrado los objetivos deseados con su implementación. Siendo una evaluación de carácter interno, se realiza sobre todos los recursos con los que cuenta la organización, buscando rentabilizar cada uno de ellos, haciendo más eficiente el desarrollo de las operaciones.

En este sentido, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), permite identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de cada área que compone la organización, identificando las relaciones entre ellas, buscando hacerlas más eficientes y rentables.

A continuación, se presenta el procedimiento para la evaluación de factores internos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.
 - Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
 - Suma de todos los pesos = 1.0
2. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:
 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades sólo de 1 o 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

3. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.

4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

A continuación, se muestra el formato estándar de la matriz EFI (D'Alessio, 2013):

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Figura 8 Formato de la Matriz EFI

Fuente: D'Alessio, 2013

1.4.3 Matriz Interna-Externa (I-E)

Una vez que se han culminado las matrices interna y externa, será posible graficar la matriz interna-externa (I-E), la cual se alimentará de los puntajes ponderados resultantes de cada una. Estos resultados serán colocados en la matriz de acuerdo con dos ejes, x e y, correspondientes a las matrices interna y externa. En el caso del primero, se dividirá en débil, con valores de 1.0 a 1.9, promedio, con valores de 2.0 a 2.9, y fuerte, con valores de 3.0 a 4.0.

En el caso del segundo eje, se dividirá en bajo, con valores de 1.0 a 1.9, medio, con valores de 2.0 a 2.9 y alto, con valores de 3.0 a 4.0 (D'Alessio, 2013).

A continuación, se muestra el formato de la matriz interna-externa, según lo descrito anteriormente:



Figura 9 Matriz interna-externa

Fuente: D'Alessio, 2013

Según en donde se ubiquen los puntos de las evaluaciones interna y externa, se deberán contemplar la implementación de las siguientes posibles estrategias organizacionales.

REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Figura 10 Estrategias organizacionales, matriz interna-externa

Fuente: McKinsey & Company y General Electric

1.4.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA funciona como una herramienta de análisis situacional, que permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz (D'Alessio, 2013). Estos cuadrantes son: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Según D'Alessio, es a través de un análisis del entorno que rodea a la organización, así como de la competencia y el desempeño interno que se logrará generar las estrategias adecuadas para cada uno de los cuatro cuadrantes mencionados. A continuación, se presenta el formato de la matriz FODA:

VISIÓN · MISIÓN · VALORES		
	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
Análisis interno	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
Análisis externo		
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Figura 11 Matriz FODA

Fuente: D'Alessio, 2013

Para la construcción de la matriz FODA, se insertan en el formato las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI, creando las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA), generando las estrategias externas e internas (D'Alessio, 2013).

Para la generación de las estrategias en cada cuadrante, se deberá realizar un emparejamiento de entradas, tal como se detalla a continuación:

- Estrategias FO – Explotar

Se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas, generando las estrategias que permitan utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas existentes (explotar).

- Estrategias DO – Buscar

Se emparejan las debilidades internas con las oportunidades externas, generando las estrategias para mejorar las debilidades y lograr aprovechar las oportunidades existentes (buscar).

- Estrategias FA – Confrontar

Se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas. Se generarán las estrategias que permitan utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar).

- Estrategias DA – Evitar

Se emparejan las debilidades internas con las amenazas externas, generando las estrategias que permitan realizar acciones defensivas para reducir las debilidades internas, evitando las amenazas externas existentes (evitar).

1.5 Herramienta de gestión estratégica (Modelo de negocio Canvas)

El modelo de negocio Canvas es un modelo visual con el que se logra ordenar las ideas iniciales para definir un modelo de negocio final. Este modelo fue desarrollado por Alexander Osterwalder en 2004, tratándose de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando estos modelos a través de cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad

económica, (IEBS, 2021). Estas grandes áreas se desarrollan en nueve divisiones o apartados, los cuales se detallan a continuación:

1. Segmentos de mercado

En este primer bloque se detalla toda la información que se posee sobre el segmento o los segmentos de clientes al que se dirige el producto o servicio ofrecido. Algunas preguntas como ¿quién es mi cliente? o ¿a quién me dirijo? Son respondidas en este primer punto (IEBS, 2021).

2. Propuesta de valor

En este segundo bloque se detalla la propuesta de valor con la que la organización plantea resolver los requerimientos del segmento o segmentos de mercado escogidos. Según la necesidad a cubrir, la propuesta de valor del producto o servicio ofrecido deberá diferenciarse de la competencia, brindando una ventaja competitiva a la organización. Esta ventaja podrá constituir una ventaja de costos o diferenciación de producto o servicio (IEBS, 2021).

3. Canales

Para este tercer bloque se desarrollarán los canales de servicio y/o atención que ofrecerá la organización para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes. Se deberá tener en cuenta la distribución del producto o servicio (IEBS, 2021).

4. Relación con los clientes

Se detallarán los tipos de relación que se tendrá con los diferentes segmentos de clientes. Estas relaciones podrán ser especializadas o automatizadas, según la naturaleza del producto o servicio y del segmento de clientes.

5. Fuentes de ingresos

En este bloque se analizará la estructura de ingresos, según el producto o servicio ofrecido, así como el valor que generará para los clientes, lo que finalmente producirá que

opten por este producto o servicio y no por el de los competidores. Según esta estructura se definirá la rentabilidad final de la organización.

6. Actividades clave

En este sexto bloque se definirán todas las actividades requeridas para desarrollar la propuesta de valor ofrecida. Se detallará cada característica de producción, solución de problemas y plataformas de contacto con el cliente.

7. Recursos clave

Para el desarrollo de las operaciones, se requieren una serie de recursos materiales e intangibles, así como humanos y financieros, los cuales deberán desempeñarse de acuerdo con la propuesta de valor ofrecida. Se deberá detallar cada recurso y su función para agregar valor a la propuesta de la organización.

8. Socios clave

En este octavo bloque se detallarán los socios clave, así como las alianzas estratégicas con socios y proveedores, buscando generar relaciones ganar-ganar con ellos y generar valor para el cliente final.

9. Estructuras de costo

Se deberán definir los costos principales para el desarrollo de las actividades, así como de los recursos clave requeridos. De acuerdo con esta estructura, se definirán luego estrategias de manejo de costos, dependiendo de la situación en la que se encuentre la organización. Se podrán ejecutar acciones para llegar a la automatización de procesos, reducción de precio del producto o servicio, etc.

A continuación, se presenta la plantilla del modelo de negocio Canvas:



Figura 12 Plantilla Modelo de negocio Canvas

Fuente: Innokabi 2021

1.6 Matriz de ponderación pareada y matriz de priorización

Según AITECO (2019), la matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios. De esta forma, esta matriz hace posible determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos en una organización. En resumen, establece prioridades entre un conjunto de elementos, para facilitar la toma de decisiones.

1.6.1 Matriz de ponderación pareada

Para la matriz de ponderación pareada, primero se deberán definir los criterios sobre los que se decidirá, así como la valoración del peso o ponderación que cada uno de estos tendrá en la toma de decisiones. Como ejemplo, a continuación, se muestra la Figura 13 en donde se observa que se estarían evaluando 5 criterios, de los que se realiza una comparación de forma

todos contra todos. En el caso de la casilla señalada, se observa que se compara el criterio personal motivado contra el criterio impacto social, dándole una relación de 5 a 1, siendo el impacto social más importante. Entonces, en la casilla espejo se colocará el valor 1/5. Al evaluar cada pareja de criterios, se determina el factor de ponderación de acuerdo con el puntaje total asignado.

PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS		Impacto social	Procesos clave	Personal motivado hacia la mejora	Imagen de la institución	Madurez organizativa	TOTAL	Ponderación del Criterio
1	Impacto social		1,00	5,00	5,00	5,00	16,00	0,29
2	Procesos clave	1,00		5,00	10,00	0,20	16,20	0,29
3	Personal motivado hacia la mejora	0,20	0,20		0,20	1,00	1,60	0,03
4	Imagen de la institución	0,20	0,10	5,00		10,00	15,30	0,28
5	Madurez organizativa	0,20	5,00	1,00	0,10		6,30	0,11
TOTALES		1,60	6,30	16,00	15,30	16,20	55,40	1,00

Figura 13 Ejemplo de matriz de ponderaciones pareadas

Fuente: D'Alessio, 2013

1.6.2 Matriz de priorización

En una matriz de priorización se comparará cada opción sobre la base de la combinación de criterios. En el ejemplo a continuación, se colocan los criterios vistos anteriormente en el eje vertical y las opciones en el eje horizontal. Para cada celda de la matriz de priorización se multiplica el valor obtenido de ponderación del criterio (para cada criterio) por el valor de calificación de la opción (para cada opción). El resultado final será la mejor opción posible, en este caso la de servicio de atención al ciudadano (AITECO, 2019).

MATRIZ RESUMEN	SERVICIO DE URBANISMO	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	SERVICIO DE MANTENIMIENTO URBANO	SERVICIO DE DEPORTES	SERVICIO ECONÓMICOS
1 Impacto social	0,13	0,08	0,05	0,03	0,00
2 Procesos clave	0,13	0,09	0,02	0,05	0,00
3 Personal motivado hacia la mejora	0,00	0,01	0,00	0,01	0,01
4 Imagen de la institución	0,03	0,12	0,08	0,05	0,00
5 Madurez organizativa	0,00	0,05	0,00	0,04	0,02
TOTALES	0,29	0,35	0,15	0,18	0,03

Figura 14 Ejemplo de matriz de priorización

Fuente: D'Alessio, 2013

1.7 Mapeo de procesos

Según Brieno (2013), un mapeo de procesos es un conjunto de gráficos, útil para dar claridad a la operación de una organización, el cual sirve para mejorar la comunicación en los diferentes niveles organizacionales y establecer las diferentes responsabilidades que permitan ejecutar las diferentes actividades y de acuerdo con los objetivos estratégicos que la organización se ha propuesto. Según la naturaleza de los procesos, contarán con los siguientes elementos:

- Entradas: Son los recursos que ingresan al sistema de procesos para ser transformados.
- Mecanismos o recursos: Son las herramientas o máquinas que permiten la transformación de las entradas en salidas.
- Salidas: Es el resultado de la actividad de un proceso.
- Controles: Regulan el funcionamiento del proceso.
- Límites del proceso: Determinan el inicio y el fin del proceso.

1.7.1 Diagrama de flujo

La herramienta principal para el mapeo de procesos es el diagrama de flujo. Esta herramienta establece una representación gráfica de la serie de actividades lógicas que forman parte de un proceso. Algunas de sus características principales son:

- Utiliza figuras geométricas y símbolos fáciles de entender, a través de los cuales se representan las operaciones de la organización.
- Indica claramente los pasos a seguir durante el proceso.
- Establece el flujo de las operaciones a través de flechas.

La simbología utilizada en un diagrama de flujo está compuesta por óvalos, rectángulos, rombos, flechas, símbolos de entrada y salida y los conectores. El detalle de estos símbolos se observa a continuación:






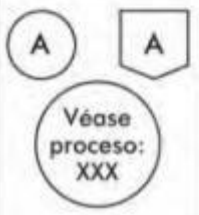
Simbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades.
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado.

Figura 15 Simbología utilizada en la elaboración de flujogramas

Fuente: Pardo, 2012

La ventaja de la utilización del diagrama de flujo para el mapeo de procesos es que se podrá realizar comparaciones entre las actividades que se están llevando actualmente y las actividades que serían las ideales para el alcance de los objetivos. A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de flujo, según Cadena (2015), para el mapeo de un proceso sobre la contratación de un equipo de proyecto, el cual inicia con la necesidad de contratación y finaliza con el contrato firmado por el equipo contratado:

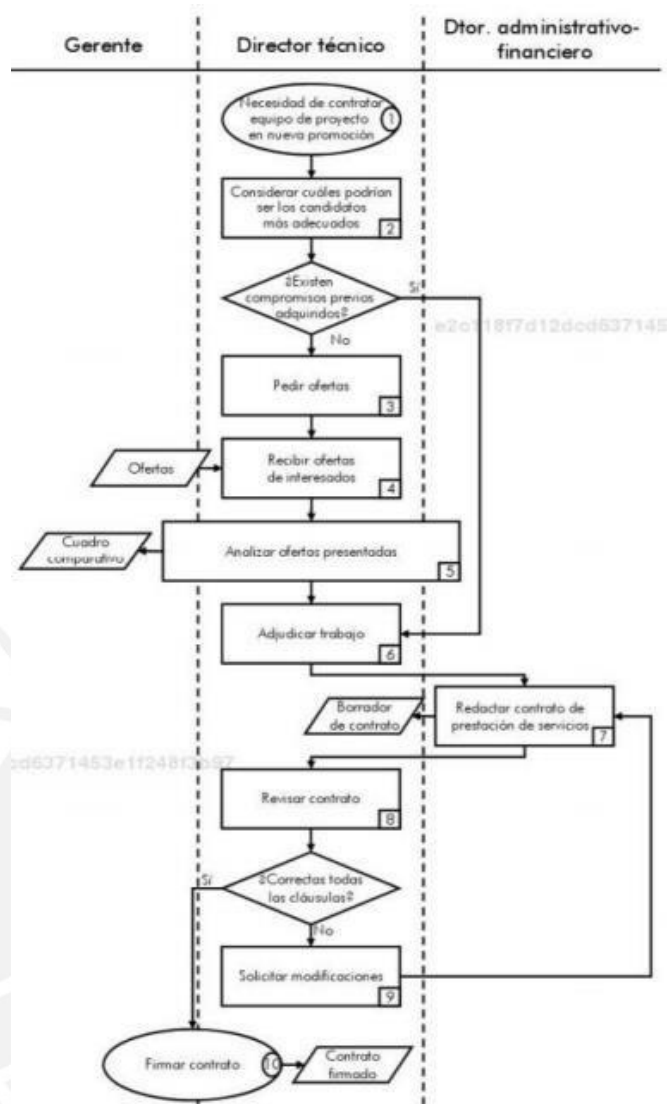


Figura 16 Flujograma de contratación de personal para un proyecto

Fuente: Pardo, 2012

1.8 Herramientas de distribución de áreas

1.8.1 Tabla relacional de actividades (TRA)

Según Fernández (2017), para realizar una apropiada distribución de las áreas correspondientes a cada sección de una empresa, será necesario representar las relaciones entre estas de una manera lógica y que permita clasificar la intensidad de dichas relaciones,

empleando la tabla relacional de actividades. Esta tabla consiste en un diagrama de doble entrada, en el que se plasmarán las necesidades de proximidad entre cada actividad entre sí, dando como resultado el criterio de distribución inicial para cada actividad.

Para la construcción de la TRA, las relaciones entre actividades se suelen expresar mediante un código de letras, siguiendo una escala que decrece con el orden de las cinco vocales: A (absolutamente necesaria), E (especialmente importante), I (importante), O (importancia ordinaria) y U (no importante); la relación no deseada se representa generalmente por la letra X (Fernández, 2017).

A continuación, se presenta como ejemplo una TRA de las relaciones entre actividades de una empresa metalmecánica:

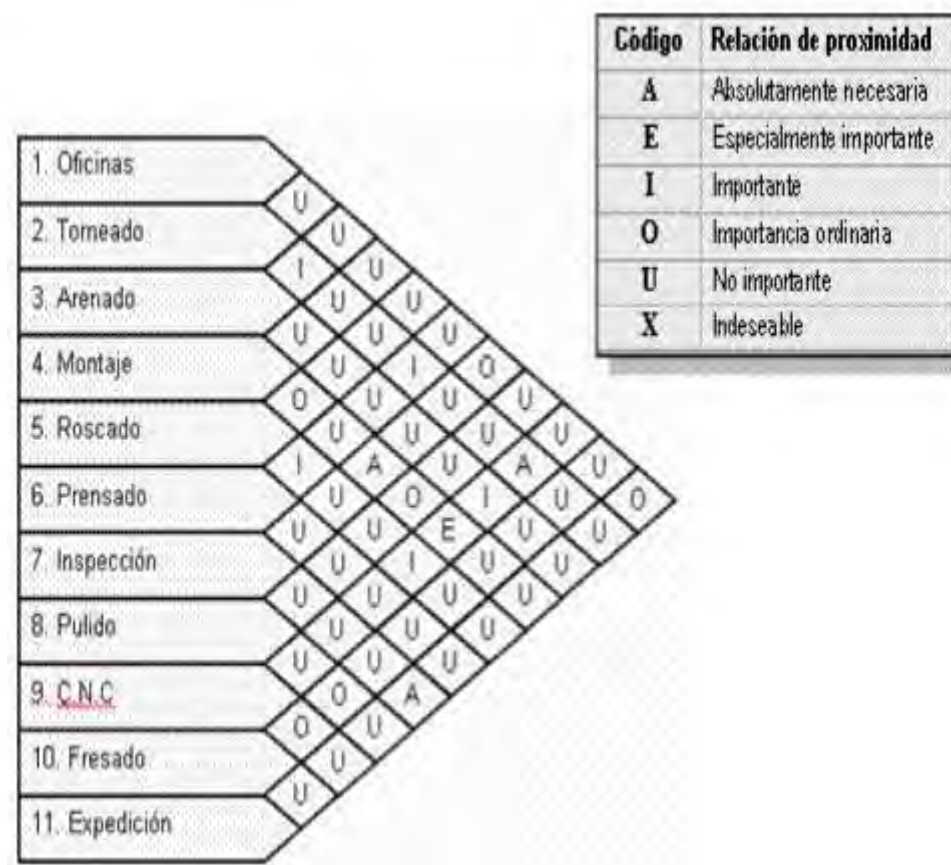


Figura 17 Tabla relacional de actividades, ejemplo de una empresa metalmecánica

Fuente: Fernández, 2017

1.8.2 Diagrama de relación de actividades (DRA)

Una vez que se cuenta con la tabla relacional de actividades (TRA), se utiliza la información recabada para crear el diagrama de relaciones entre actividades (DRA). Este diagrama permitirá ordenar topológicamente las actividades, basándose en el TRA. Cabe resaltar que, en este gráfico, las actividades aún no cuentan con una dimensión ni forma definida (Fernández, 2017).

El DRA es un gráfico simple, en el que las actividades son representadas por nodos unidos por líneas. Estas líneas representan la intensidad de las relaciones entre actividades, de acuerdo con un código que se muestra en la imagen a continuación. Al crear el diagrama, este se irá ajustando conforme se dibujan las relaciones entre actividades, las cuales deberán dibujarse de tal manera que no se dibujen cruces de líneas, o por lo menos no se crucen las líneas que representan una mayor intensidad de relación. Así se construirá un diagrama en el que las actividades con mayor intensidad de relación se encuentren lo más cerca posible, y la secuencia de actividades consecutivas también se encuentren una tras otra. A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de relaciones de actividades (DRA) de una empresa metalmecánica:

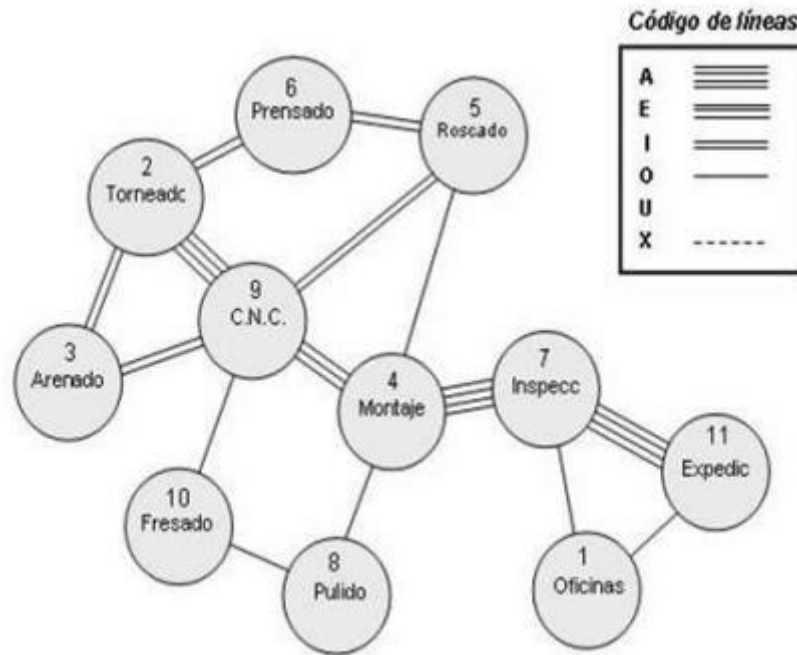


Figura 18 Diagrama relacional de actividades, ejemplo de una empresa metalmeccánica

Fuente: Fernández, 2017

1.9 Calidad del servicio – Método Servqual

El modelo Servqual de calidad de servicio, fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Para lograr este propósito, se utiliza un cuestionario estandarizado, el cual puede ajustarse a las características y necesidades de cada organización.

El cuestionario Servqual estará constituido por una escala de respuesta múltiple, la cual está diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio (AITECO, 2019). Al obtener los resultados de esta encuesta, permitirá evaluar la percepción de los clientes, así como la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido por ellos. Sirve también como una herramienta de mejora del servicio, así como una herramienta de comparación con otras organizaciones.

El cuestionario Servqual consta de tres secciones:

1. En la primera sección, se interroga al cliente sobre sus expectativas acerca de lo que un servicio específico debería ser. Es se hace a través de hasta 22 declaraciones sobre el servicio, sobre las que el cliente deberá puntuar, en una escala del 1 al 5, el grado de expectativa para cada declaración.
2. En la segunda sección, se recoge la percepción del cliente sobre el servicio que ofrece la empresa.
3. En la tercera sección, se cuantifica la declaración de los clientes de acuerdo con la importancia relativa de los cinco criterios, permitiendo ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las declaraciones del cuestionario hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

A continuación, se presentan fragmentos de cuestionarios de expectativas y percepción de servicio:

Instrucciones: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de _____ piense, por favor, en el tipo de empresa de _____ que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de _____ con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor, indiquenos hasta qué punto piensa que una empresa de _____ debería tener las características descritas en cada declaración. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica *es absolutamente esencial* para considerar como excelente a una empresa de _____, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>			<i>Fuertemente de acuerdo</i>			
1. Las empresas de _____ excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de las empresas de _____ excelentes son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de las empresas de _____ excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7

Figura 19 Fragmento de cuestionario de expectativas Servqual

Fuente: AITECO, 2019

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa X. Para cada declaración señale, por favor, hasta qué punto considera que la empresa X posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con que la empresa X tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está fuertemente de acuerdo con la declaración. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; solamente interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa X.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Fuertemente de acuerdo</i>		
1. Los equipos de la empresa X tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de la empresa X son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa X tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los elementos materiales relacionados con el servicio que utiliza X (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7

Figura 20 Fragmento de cuestionario de percepción Servqual

Fuente: AITECO, 2019

Capítulo 2. Análisis Estratégico

El análisis estratégico tiene como objetivo dar a conocer el contexto en el que se desarrollará el proyecto, organizado en factores como el político, económico, sociocultural, legal y tecnológico. De igual manera, se desarrollará el análisis de los factores internos y externos que afectan su desarrollo. Para ello se utilizan las herramientas de análisis FODA y Fuerzas de Porter. Adicionalmente se definirán la visión y misión del proyecto.

2.1 Análisis del Macroentorno

Se desarrollarán los factores que engloban el macroentorno. Se pone énfasis en el mercado del cicloturismo y turismo de aventura en el Perú. Los sucesos y variables incluidos son externos al proyecto.

2.1.1 Factor político.

El entorno político peruano reciente se ha caracterizado por la inestabilidad y constante cambio de mando, con 4 presidentes pertenecientes a 3 partidos políticos diferentes durante el último periodo parlamentario 2016-2021. El 28 de julio de 2021, en el cumplimiento de los 200 años de la Independencia del Perú, asume el mando del país un nuevo presidente: Pedro Castillo.

Si bien la situación política peruana, a lo largo de su historia, ha sido turbulenta y caracterizada por la corrupción, es a partir de 1993, con la creación de PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú), que el sector turístico peruano se empieza a beneficiar de la captación de nuevas inversiones orientadas a poner en marcha planes de desarrollo de la competitividad turística peruana. Es desde este punto que se inicia con la promoción de la imagen del Perú en el exterior, desarrollando una intensa labor de marketing empresarial.

Sin embargo, no es hasta el 23 de julio del 2002 que se crea el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), durante el gobierno de Alejandro Toledo, el cual estuvo basado en las exportaciones y la inversión privada. Este nuevo ente se encargará en adelante del

análisis de indicadores turísticos, así como de asegurar la calidad y la reglamentación de los servicios turísticos, fomentando la cultura y seguridad. Se enfatizará además la promoción turística interna y exterior, vinculando el turismo peruano a la *Marca País*.

El sector turístico, aún con problemas de planificación, con respecto a los destinos turísticos, así como problemas de ejecución de inversiones turísticas, incorporó en 2005 el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) (2005 - 2015), el cual empezó con la propuesta de una coordinación de actores públicos y privados, así como el ordenamiento del turismo a partir de una nueva distribución territorial, con tres nuevas zonas turísticas. Este Plan deberá ser actualizado al cabo de 5 años desde su publicación o última actualización, salvo circunstancias especiales. El PENTUR vigente es el correspondiente al periodo 2016 – 2025, el cual busca que el Perú sea reconocido, a nivel mundial, como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro.

Como se puede apreciar, si bien el entorno político peruano se ha caracterizado por la incertidumbre, se han visto esfuerzos a nivel político por la consolidación de una gestión propia del sector turístico nacional, con la promoción de los destinos turísticos peruanos a nivel nacional e internacional como objetivo principal.

2.1.2 Factor económico.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en su último Reporte de Inflación 2021, se espera que la economía peruana crezca 3.4% en 2022, gracias a la recuperación de la actividad económica debido al continuo proceso de vacunación de la población. Esto significaría continuar con la tendencia de crecimiento prepandemia, luego de un cierre de 2021 con un 13.2% de crecimiento interanual. La normalización gradual de los hábitos de gasto y el levantamiento de las restricciones sanitarias impulsarían la actividad de los sectores no primarios y la recuperación del mercado nacional. Con respecto al sector servicios, para el cierre del 2021, este creció en 11.7%, alcanzando los niveles prepandemia, tomando en cuenta

un impacto de la pandemia más prolongado sobre la rama ligada al turismo, la que alcanzaría su nivel prepandemia en 2023. El crecimiento del PBI en 2021 estaría vinculado directamente con el incremento de la demanda interna en un 13.9%, debido principalmente a una mayor inversión privada (36%) y pública (21.9%), así como el incremento del consumo privado (11.2%).

En cuanto a la inflación, el BCRP confirma que el valor interanual inflacionario cerró el 2021 en 6.4%, la tasa más alta en trece años. La tasa de inflación subyacente, indicador que considera solo el componente permanente de la inflación, excluyendo alimentos y energía (Eckstein, 1981), fue de 3.2% hacia ese mismo periodo. Ello implica que se eleve por encima del rango meta del banco central. Este aumento de la inflación se explica principalmente por el mayor precio de los alimentos con alto contenido importado y los combustibles, así como por la depreciación del sol con respecto al dólar estadounidense. Según el BCRP, se proyecta que la inflación interanual retorne al rango meta oficial hacia fines de 2022, con una tendencia decreciente de los precios de combustibles, alimentos y el tipo de cambio.

El 2% del PBI del Perú en 2021 se alcanzó gracias a la contribución del turismo, mostrando un ligero incremento frente a lo recaudado en 2020, cuando la pandemia por COVID-19 llegó al país. Esta evolución se aprecia en la Figura 21. Dados los efectos de la pandemia, el sector turístico fue uno de los más golpeados, al acatar las restricciones sanitarias para frenar la propagación del virus. Con los avances de la vacunación, con el 66% de la población objetivo vacunada al 20 de noviembre de 2021, MINCETUR plantea una estrategia para buscar incrementar la participación del turismo a un 10% del PBI del país hacia el 2026, con la promoción de más destinos turísticos sostenibles.

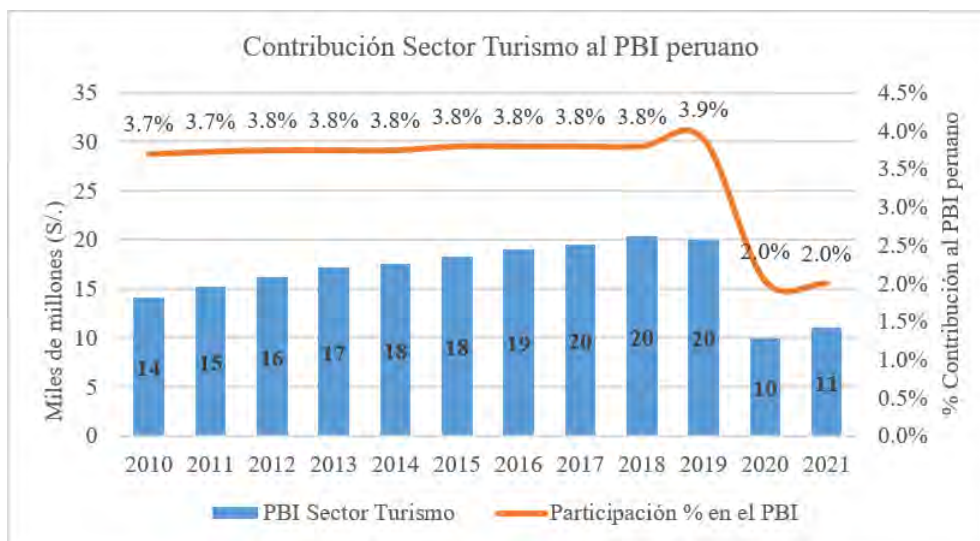


Figura 21 Contribución del Sector Turismo al PBI peruano.

Fuente: Observatorio Turístico del Perú

En la Figura 22, se logra observar la creciente cantidad de ciudadanos peruanos que realizaban actividades turísticas hasta el 2019. Con la llegada de la pandemia, este número cayó en un 54% al cierre de 2021. Sin embargo, dadas las restricciones sanitarias a nivel internacional, el turismo interno será el pilar de la recuperación del sector turístico peruano.

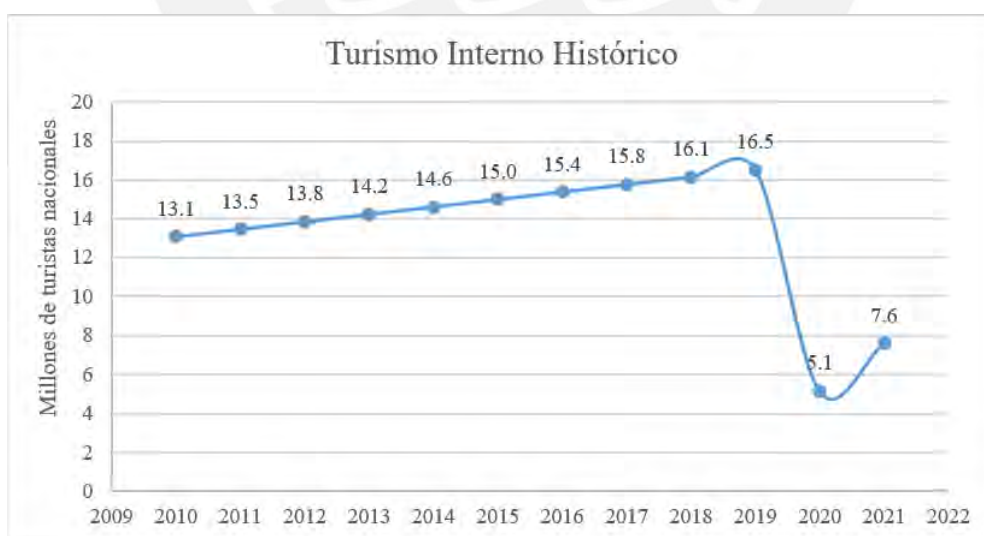


Figura 22 Turismo Interno Histórico.

Fuente: Observatorio del Perú

De acuerdo con lo detallado, el sector turístico es uno de los más golpeados por los efectos de la pandemia, los que al cierre del 2021 han ocasionado un retroceso importante con respecto al desempeño histórico. Sin embargo, las proyecciones de las entidades rectoras en materia económica indican que se alcanzarán los niveles prepandemia hacia el año 2023, tiempo que sería más corto con la implementación del plan estratégico nacional para la reactivación del turismo 2021-2023 del MINCETUR. Esto muestra un interés primordial de las autoridades por el desarrollo del sector turístico, lo que es favorable para el desarrollo del proyecto.

2.1.3 Factor sociocultural.

Con la vacunación de la población avanzada al cierre de 2021, llegando al 70% de la población vacunada, los viajes hacia destinos turísticos nacionales se hacen cada vez más frecuentes por parte de los peruanos. Acorde con la tendencia mundial, las generaciones más jóvenes son las que están marcando la modificación del entorno turístico, siendo la generación *millennial* (Y) y *centennial* (Z) quienes lideraron los grupos viajeros, con un 67% del total de vacacionistas. Por otro lado, de acuerdo con el perfil del vacacionista nacional poscuarentena 2021, del total de los turistas nacionales en 2021, la mayor parte está conformada por mujeres (53%, frente a un 47% de los hombres).

Con respecto al nivel socioeconómico (NSE) de los turistas, el 41% de éstos pertenece al NSE A o B, dejando el 59% a los niveles C y D. Aquí se presenta una pequeña variación frente a lo que se tenía antes de la pandemia, cuando el NSE A o B representaba el 48% de los turistas (PROMPERÚ, 2021).

Asimismo, la situación actual de los turistas confirma que un 75% de ellos se encuentran formando una pareja, por lo que se puede inferir que los diferentes viajes que realicen serían en su mayoría en pareja. Esta medida de grupos de viaje, según PROMPERÚ, la lidera, como era de esperarse, los viajes en pareja (39%), mientras que en segundo lugar se encuentran los

viajes en grupos familiares directos (36%) y por último grupos de amigos o familiares (12%). Esta preferencia por viajar en grupo demuestra la comodidad y seguridad que busca sentir el turista, al compartir el viaje con personas de confianza o cercanas, con la intención de retornar a casa seguros y libres de contagio. Es así como, 3 de cada 4 turistas realizaron viajes en grupos reducidos.

Lima se encuentra dentro del top 5 de los destinos más visitados por los turistas a nivel nacional, con un 8% de preferencia. Cabe destacar que Lima representa la residencia para el 55% de los turistas que realizaron viajes internos en el 2021. Esto advierte la oportunidad que se presenta para el proyecto, pues al ser desarrollado en Lima Metropolitana y Provincias, se encuentra en la zona de residencia de más de la mitad de los turistas peruanos postcuarentena, quienes tendrán la oportunidad de disfrutar del servicio sin tener que realizar grandes desplazamientos territoriales. Asimismo, más de la mitad de los turistas a nivel nacional (53%) organizaron su viaje a través de una agencia de viajes u operador turístico, tipo de empresa que se propone crear para el proyecto.

Entre las actividades turísticas más realizadas por los turistas internos se encuentran el turismo de naturaleza (63%) y el turismo urbano (59%), incluyendo visitas a iglesias, catedrales, conventos, inmuebles históricos y monumentos y tours en ciudad guiados. También se incluyen el turismo de cultura (50%) y el turismo de aventura (23%) (PROMPERÚ, Perfil del vacacionista nacional poscuarentena, 2021).

2.1.4 Factor legal.

En el año 2009, se publicó la Ley N° 29408 – Ley General de Turismo, la cual contiene el marco legal para el desarrollo y regulación de la actividad turística en el Perú. Esta ley declara el turismo como prioridad en la agenda del Estado, reconociendo su importancia para el desarrollo del país. Tiene como uno de sus principios el fomento de la inversión privada, siempre y cuando contribuya con la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la

población anfitriona y transformación de recursos turísticos en productos turísticos sostenibles. Asimismo, el Estado, con esta ley, busca promover la participación y compromiso de la población en general, así como de los actores involucrados en la actividad turística en la generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo, fomentando su conocimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible. Esto demuestra el apoyo y expectativa del Estado hacia los nuevos actores que puedan aparecer en el ámbito turístico, como en el caso del proyecto, quienes deberán contribuir con el desarrollo turístico, brindando un servicio de calidad y fomentando el turismo sostenible (MINCETUR, Marco Legal, 2022). Dado esto, el servicio brindado deberá desarrollarse de acuerdo con este marco legal, fomentando el desarrollo sostenible de la actividad turística, buscando la satisfacción de los turistas a través de un servicio de calidad y asegurando la participación y compromiso de las diferentes comunidades involucradas.

Con la llegada del COVID-19 y las restricciones sociales producto de los esfuerzos para frenar el avance de la pandemia en el país, se requería de lineamientos que propicien la recuperación del sector. En marzo de 2021, MINCETUR aprueba la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023, reconociendo al Viceministerio de Turismo como ente encargado del seguimiento y supervisión del cumplimiento de dicha Estrategia. Esta estrategia tiene como visión que el Perú sea reconocido a nivel mundial como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro. Su objetivo general es el de posicionar al Perú como un lugar de experiencias únicas sobre la base de su riqueza natural y cultural, fortaleciendo su reputación. Tiene como objetivos específicos los siguientes (MINCETUR, Estrategia nacional de reactivación del turismo 2021-2023, 2021):

1. Desarrollar y consolidar una oferta de destinos sostenibles
 - a. Fortalecer la oferta turística en los destinos de acuerdo con su nivel de madurez.

- b. Fortalecer las capacidades del sector público y privado de turismo en los destinos.
 - c. 3. Promover el desarrollo de una oferta artesanal innovadora, competitiva y que responda a las exigencias del mercado.
 - d. Fortalecer la seguridad turística en los destinos.
2. Posicionar al Perú como un destino con productos turísticos de primer nivel y seguros.
- a. Promocionar el turismo receptivo fortaleciendo la imagen del destino Perú.
 - b. 2. Promocionar el turismo interno implementando metodologías I+D+i con énfasis en seguridad y accesibilidad.
 - c. 3. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad.
3. Mejorar la competitividad del sector, fortaleciendo su institucionalidad y articulación pública-privada.
- a. Promover y articular iniciativas que faciliten el desarrollo del sector turismo.
 - b. 2. Fomentar políticas que incidan en la mejora de la competitividad turística.
 - c. 3. Fomentar la reactivación e innovación empresarial descentralizada, a través de programas focalizados.

Como se puede apreciar, se cuenta con un plan de reactivación del turismo a nivel nacional, con énfasis en la mejora de todas las aristas que tengan incidencia en el desarrollo turístico del Perú. Por parte de los actores turísticos, específicamente de los prestadores de servicios turísticos, se reafirma el compromiso de brindar un servicio de calidad, ayudando al fortalecimiento del sector turístico nacional.

En el ámbito internacional, en mayo del 2021, en República Dominicana, se realizó una reunión entre la Organización Mundial del Turismo (OMT) y los ministros de turismo de las Américas, la cual tuvo como tema principal el relanzamiento del turismo en la región. Los líderes de turismo en las Américas se comprometieron a reactivar el turismo de manera

conjunta, haciendo del sector una prioridad general y adoptando protocolos internacionales. Dicha reactivación apuesta por la innovación y la transformación digital, así como seguir avanzando en el turismo sostenible y reforzar los mecanismos de apoyo hacia los trabajadores y las empresas más afectadas. Como cierre de la reunión, los asistentes firmaron la Declaración de Punta Cana, mediante la cual los líderes de la región se comprometen a hacer del turismo un pilar del desarrollo sostenible y asegurar un plan de acción eficaz y pertinente de recuperación post-COVID (OMT, 2021).

De acuerdo con lo revisado, se concluye que, a nivel nacional e internacional, los gobiernos y organismos reguladores de turismo tienen como uno de sus principales objetivos el desarrollo turístico en la región. La normativa vigente pone a disposición de los nuevos actores turísticos los requisitos para convertirse en colaboradores del desarrollo turístico del país, con lo que se promueve la creación de nuevas empresas en el sector, que brinden servicios conforme lo esperado.

2.1.5 Factor tecnológico.

En los últimos años, el auge tecnológico, la popularización del uso de dispositivos móviles y el constante desarrollo de nuevas aplicaciones ha llevado a los diferentes actores del sector turístico a reconsiderar su estrategia de promoción y distribución de información. Los turistas son cada vez más digitales y exigentes; por tanto, requieren de instrumentos que acompañen y mejoren su experiencia turística. En respuesta a estas necesidades, el sector público peruano empezó a desarrollar su estrategia turística *online*, a través del lanzamiento de varias herramientas digitales. Por otro lado, en el caso del sector hotelero peruano, la presencia de las Tics se encuentra todavía un poco rezagada. Según estimaciones de Hosteltur, en la actualidad, solo un 12% hoteles, sobre todo pertenecientes al segmento de tres a cinco estrellas, están preparados para la revolución tecnológica que se viene en los próximos años y nutren especial interés en soluciones y herramientas de *marketing* digital, *channel management*,

conectividad en sus establecimientos y adopción de tecnologías de movilidad (ROBLES, 2018).

2.2 Análisis del Microentorno

Se desarrollarán los factores que engloban el microentorno con énfasis en el mercado del cicloturismo y turismo de aventura en el Perú. Se incluyen sucesos y variables endógenos.

2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1.1 Poder de negociación de los clientes.

Al ser un nuevo servicio ingresante al mercado, los clientes que decidan contratar el servicio estarán en condiciones de elegir entre diferentes propuestas de competidores como son *LimaBici*, *HuariqueBike*, *Perucycling* y *MiraBici*, que ofrecen servicios en su mayoría de cicloturismo con rutas en horarios específicos en Lima Metropolitana. El precio de los servicios ofrecidos por la competencia presenta un rango amplio de variación, en donde la empresa se encuentra en un punto medio, ofreciendo mayor variedad de servicios, a clientes individuales o grupales, con un servicio de guiado turístico diferenciado y en constante capacitación, asegurándose de que los usuarios vivan una experiencia del guiado turístico altamente sensorial y experimenten un acercamiento a la cultura peruana que no estará disponible en la competencia. Al tener los clientes acceso a información de paquetes turísticos a través de internet, agencias de viajes, etc., serán capaces de diferenciar a detalle las propuestas disponibles en el mercado para elegir la que más se ajuste a lo que buscan y también al presupuesto que tienen fijado para este tipo de actividades. Por ello, al ser bajo el costo de cambiar de proveedor de servicios y tratarse de una nueva empresa en el mercado, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores.

Para el funcionamiento del proyecto, al ser clasificada la empresa como “operador de turismo” y estar en condiciones de diseñar y operar los programas y servicios turísticos, el principal proveedor del servicio será la empresa; sin embargo, para dar funcionamiento a las operaciones será necesaria la contratación de guías turísticos especializados y calificados para brindar dicho servicio, así como el alquiler del equipo requerido para uso de los turistas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016b) pone a disposición el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, donde es posible encontrar una gran cantidad de guías turísticos y guías de montaña calificados, lo que hace posible su reemplazo con relativa facilidad. En cuanto al equipo requerido para uso de los turistas, la variedad de proveedores de equipos, instrumentos y bicicletas hace que no se dificulte la contratación de estos insumos. Al tener la opción de elegir entre una cierta variedad de guías turísticos y de proveedores de equipos para turistas, el poder de negociación de los proveedores se define como bajo.

2.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Con respecto a los posibles nuevos competidores, la actual preferencia de turismo al aire libre hace que cada vez sean más las empresas que se dedican a ofrecer servicios de turismo con características similares a las propuestas en el proyecto. La actual oferta de servicios de cicloturismo y turismo de aventura presenta una brecha de una cartera de rutas reducida en el primer caso y unos precios muy elevados en el segundo caso. Las nuevas empresas que logren brindar un servicio de relativa calidad con una cartera de rutas mayor y/o precios competitivos, podría ganar cierta participación en el mercado, reduciendo la participación de los actuales competidores. Dado este escenario, se concluye que el nivel de amenaza de nuevos competidores es alto.

2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.

Como productos sustitutos a las actividades ofrecidas por el cicloturismo y turismo de aventura, se encuentran subsectores turísticos que ofrecen cierta variedad de experiencias complementarias a los ya mencionados. Al ser Lima una ciudad que alberga gran variedad de locaciones y posibles experiencias turísticas, es posible encontrar variedad de tours turísticos que cumplan la misma función que lo que el proyecto ofrece. Tours por la ciudad a pie o en buses turísticos, los que además incluyen cierta degustación de platos típicos y bebidas peruanas, pueden sustituir a la oferta propuesta por el proyecto. El diferencial ofrecido por la empresa es el de una experiencia de guiado turístico cultural sensorial único en el mercado, el cual puede diferenciarse directamente con los competidores en el ámbito de cicloturismo y turismo de aventura. Sin embargo, las diferentes opciones disponibles para los turistas hacen que puedan elegir cualquier opción sustituta, con un bajo costo de cambio. Con esto se concluye que el nivel de amenaza de productos sustitutos es alto.

2.2.1.5 Rivalidad entre competidores.

Los competidores directos que operan en Lima metropolitana y Provincias son *LimaBici*, *HuariqueBike*, *Perucycling* y *MiraBici*. Todos ofrecen servicios de cicloturismo, mientras que solo *Perucycling* ofrece servicios de turismo de aventura con recojo desde Lima Metropolitana. Los competidores actuales tienen ofertas similares, en servicios ofrecidos y precios. Todos cuentan con una cartera de servicios por horas, con precios que van desde los \$11 en cicloturismo hasta casi los \$400 en turismo de aventura. Sin embargo, al ser rutas turísticas poco flexibles, los turistas no tienen la posibilidad de elegir entre todas las opciones por las que les gustaría optar. En el caso del proyecto, éste ofrece una mayor cantidad de variantes ante esta característica particular de la competencia, con precios muy competitivos y un servicio de guiado turístico diferenciado.

Por otro lado, las condiciones en las que se ofrecen los servicios de las empresas ya posicionadas muchas veces no son las que el cliente espera. Ello crea una distorsión entre el servicio ofrecido y el esperado por el cliente. Además, mucha de esta oferta disponible en el mercado no es consecuente con los valores ecológicos y de sostenibilidad ambiental que caracterizan al cicloturismo y al turismo de aventura, haciendo que la calidad de servicio sea aún menor. Dado esto, se concluye que la rivalidad entre competidores es de nivel medio.

2.3 Planeamiento Estratégico

En el presente acápite se presentarán la visión, misión y estrategia del proyecto, así como los análisis principales requeridos para su formulación.

2.3.1 Visión.

Ser la compañía de cicloturismo y turismo de aventura preferida por los turistas que visitan la región Lima, por el servicio innovador que ofrecemos, la seguridad en cada viaje y la expertis de los guías turísticos.

2.3.2 Misión.

Ofrecer un servicio de guiado turístico en bicicleta y guiado turístico de aventura personalizados, de calidad, seguros y sostenibles, logrando que los destinos ofrecidos de Lima Metropolitana y Lima Provincias sean conocidos por el turista peruano a través de una experiencia de viaje única, sensorial y atrapante, con una atención especializada brindada por guías turísticos especializados en cada ruta, superando las expectativas de los turistas y generando valor para los inversionistas.

2.3.3 Análisis FODA.

Para poder comprender de manera más amplia la situación del negocio, a continuación, se desarrollará el análisis FODA de este, que apoya el estudio en las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y evaluación de factores internos (EFI).

2.3.3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Para dar paso a profundizar el estudio del proyecto, es necesario tener en cuenta factores externos relevantes que permitan obtener una perspectiva clara de la industria.

Tabla 1 Matriz evaluación de factores externos (EFE)

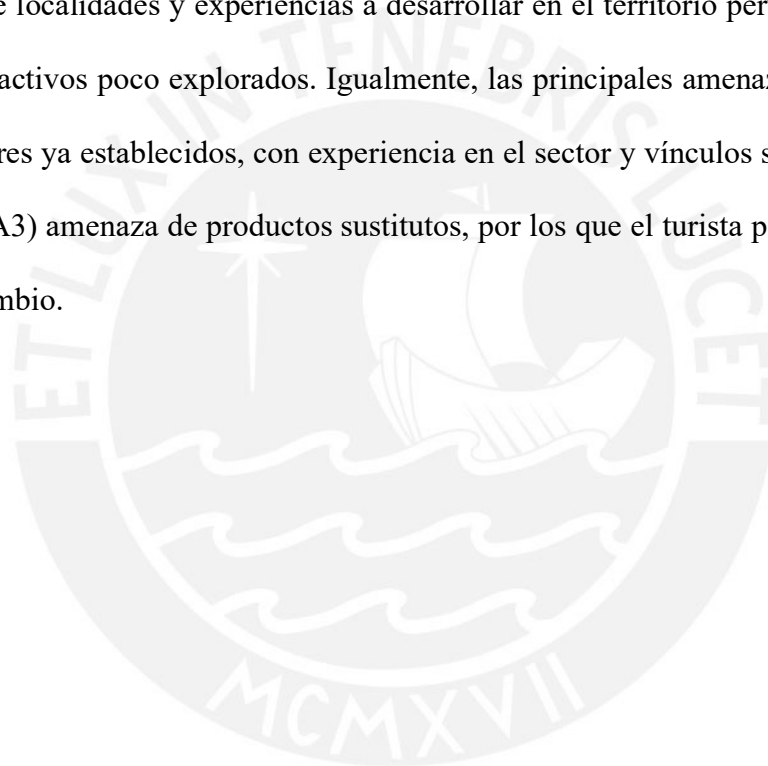
	Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1.	Creciente interés por la conservación del medio ambiente y adopción de medios de transporte eco amigables.	0.09	4	0.36
O2.	Creciente interés de los turistas por viajar al interior del país y por la práctica de tipos de turismo poco comunes.	0.12	3	0.36
O3.	Gran variedad de localidades y experiencias a desarrollar en el territorio limeño.	0.12	3	0.36
O4.	Apoyo del Estado Peruano a través del Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR.	0.05	3	0.15
O5.	Rutas de turismo y atractivos poco explorados.	0.12	3	0.36
O6.	Mayor conectividad e infraestructura en la mayoría de los atractivos turísticos.	0.07	3	0.21
O7.	Mayor poder adquisitivo de los peruanos.	0.09	3	0.27
O8.	Tendencia positiva a la práctica de deporte y llevar una vida saludable.	0.09	3	0.27
Subtotal		0.75		2.34
Amenazas				
A1.	Competidores con experiencia en los subsectores y vínculos con socios comerciales ya establecidos.	0.09	2	0.18
A2.	Amenaza de nuevos competidores en el mercado, que logren la certificación requerida y brinden servicios de calidad.	0.08	2	0.16
A3.	Amenaza de productos sustitutos, por los que el turista puede optar sin un costo alto de cambio.	0.08	3	0.24
Subtotal		0.25		0.58
Total		1.00		2.92

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró la matriz EFE mostrada en la Tabla 1, que, al recopilar las oportunidades y amenazas del sector frente al proyecto, pondera los factores externos de interés. Como resultado de la matriz, se considera que los valores resultantes por encima de 2.5 significan una

buena capacidad de respuesta de la organización hacia las amenazas del sector, mientras que los resultados por debajo de dicho valor conllevan una baja capacidad de respuesta.

En este caso, al ser el resultado de 2.92, se concluye que la capacidad de respuesta del proyecto frente a las posibles amenazas del sector es buena. Asimismo, se presentan como principales oportunidades a considerar: (O1) creciente interés por la conservación del medio ambiente y adopción de medios de transporte eco amigables, (O2) creciente interés de los turistas por viajar al interior del país y por la práctica de tipos de turismo poco comunes, (O3) gran variedad de localidades y experiencias a desarrollar en el territorio peruano y (O5) rutas de turismo y atractivos poco explorados. Igualmente, las principales amenazas del sector son (A1) competidores ya establecidos, con experiencia en el sector y vínculos sólidos con socios comerciales y (A3) amenaza de productos sustitutos, por los que el turista podría optar sin un costo alto de cambio.



2.3.3.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Como en el acápite anterior, también es importante dimensionar los factores internos del proyecto, que permitirán su desarrollo a través de sus fortalezas y la mejora de sus debilidades.

Tabla 2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1.	Guías especializados en las rutas ofrecidas.	0.14	4	0.56
F2.	Presencia en múltiples plataformas digitales como RRSS y páginas web a través de personal especializado.	0.08	3	0.24
F3.	Innovación en tecnología para creación de una comunidad turística.	0.12	3	0.36
F4.	Flexibilidad de armado de paquetes según la demanda de turistas.	0.12	4	0.48
F5.	Paquetes de servicios diferenciados, con amplia variedad de rutas.	0.12	2	0.24
F6.	Tercerización de actividades secundarias para ofrecer valor al cliente en la variedad y calidad de la oferta.	0.06	2	0.12
F7.	Precios competitivos con respecto a competidores.	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.72		2.24
Debilidades				
D1.	Empresa emergente, nueva en el mercado.	0.1	4	0.4
D2.	Necesidad de capital.	0.08	2	0.16
D3.	No contar con una imagen reconocida en el mercado peruano.	0.05	3	0.15
D4.	Falta de relacionamiento público con autoridades locales.	0.05	2	0.1
	Subtotal	0.28		0.81
	Total	1.00		3.05

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, de acuerdo con los resultados de la matriz EFI elaborada en la Tabla 2, un valor resultante mayor a 2.5 indicaría fortalezas por parte del proyecto; mientras que valores por debajo de dicho número indicarían debilidades.

En el caso del presente proyecto, el resultado de la matriz muestra el valor 3.05, lo cual indica fortaleza por parte de este. Estas fortalezas permitirán competir con las empresas presentes en el mercado con la ventaja de tener una oferta más variada. Ello en beneficio del cliente quien podrá elegir y armar su propio paquete de viaje de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Como principales fortalezas del proyecto se detallan la (F1) oferta turística poco desarrollada en las localidades objetivo, (F2) guías especializados en las rutas ofrecidas y (F8) precios competitivos con respecto a competidores. Con respecto a las debilidades, se tienen

como principales la (D2) necesidad de capital y mantenimiento de activos informáticos y (D3) no contar con una imagen reconocida en el mercado peruano.

2.3.3.3 Matriz interna-externa.

De acuerdo con los resultados de las matrices interna y externa, es posible ubicar los valores resultantes en una matriz interna-externa. Esta matriz permite identificar en qué cuadrante se encuentra el proyecto, de un total de nueve, con la finalidad de determinar la estrategia genérica a desarrollar (D'Alessio, 2012).

A continuación, en la Figura 23, se muestra la identificación del cuadrante al que pertenece el proyecto, el cual es el Cuadrante I, que considera resultados ponderados altos tanto para la matriz EFE, como para la matriz EFI. Este resultado indica que la estrategia más idónea para aplicar al proyecto es la de (a) crecer y construir, la cual es válida pues el mercado de cicloturismo y turismo de aventura aún no está muy desarrollado a nivel nacional, por lo que es posible aún crecer dentro del sector.

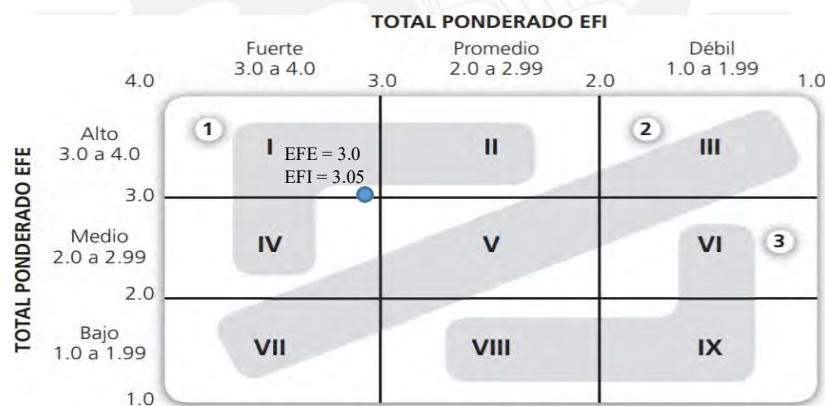


Figura 23 Matriz Interna-Externa

Nota. Tomado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, F.A, 2012.

2.3.3.4 Matriz de estrategias FODA.

A partir de los análisis realizados en las matrices EFE y EFI, es posible desarrollar la matriz de estrategias FODA, que engloba las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para dar lugar a estrategias que, luego de formulado un plan, permitirán que el proyecto sea exitoso, tal como se plantea. En la Tabla 3 se muestra el análisis realizado con la finalidad de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.



Tabla 3 Matriz estrategia FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Guías especializados en las rutas ofrecidas.</p> <p>F2. Presencia en múltiples plataformas digitales como RRSS y páginas web a través de personal especializado.</p> <p>F3. Innovación en tecnología para creación de una comunidad turística.</p> <p>F4. Flexibilidad de armado de paquetes según la demanda de turistas.</p> <p>F5. Paquetes de servicios diferenciados, con amplia variedad de rutas.</p> <p>F6. Tercerización de actividades secundarias para ofrecer valor al cliente en la variedad y calidad de la oferta.</p> <p>F7. Precios competitivos con respecto a competidores.</p>	<p>D1. Empresa emergente, nueva en el mercado.</p> <p>D2. Necesidad de capital y mantenimiento de activos informáticos.</p> <p>D3. No contar con una imagen reconocida en el mercado peruano.</p> <p>D4. Falta de relacionamiento público con autoridades locales.</p>
Oportunidades	(Fortaleza + oportunidad: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	(Debilidad + oportunidad: mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades)
<p>O1. Oferta turística poco desarrollada en las localidades objetivo.</p> <p>O2. Creciente interés de los turistas por viajar al interior del país y por la práctica de tipos de turismo poco comunes.</p> <p>O3. Gran variedad de localidades y experiencias a desarrollar en el territorio peruano.</p> <p>O4. Apoyo del Estado Peruano a través del Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR.</p> <p>O5. Rutas de turismo y atractivos poco explorados.</p> <p>O6. Mayor conectividad e infraestructura en la mayoría de los atractivos turísticos.</p> <p>O7. Mayor poder adquisitivo de los peruanos.</p> <p>O8. Tendencia positiva a la práctica de deporte y llevar una vida saludable.</p>	<p>Aprovechar las rutas ofrecidas para generar interés en las comunidades de viajeros para captar más clientes.</p> <p>Aprovechar los precios acordes al mercado para generar mayor relación beneficio/costo para los clientes.</p> <p>Utilizar el apoyo del Estado para el desarrollo de las pequeñas localidades en donde se realizarán las rutas, generando desarrollo social.</p> <p>Utilizar la tecnología, la presencia en RRSS y el creciente interés por conocer el interior del país para posicionar la marca a nivel nacional.</p>	<p>Organizar y recomendar las rutas al turista de acuerdo con sus expectativas y posibilidades, asegurando una excelente experiencia de viaje.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con socios que permitan el ahorro en inversión y desarrollo de ambas partes.</p> <p>Generar publicidad de acuerdo con el interés de cada comunidad viajera en RRSS, ofreciendo rutas disponibles poco exploradas, atrayendo volumen de clientes permitiendo una economía de escala.</p>
Amenazas	(Fortaleza + amenaza: Utilizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas)	(Debilidad + amenaza: Mejorar las debilidades y evitar las amenazas)
<p>A1. Competidores con experiencia en los subsectores y vínculos con socios comerciales ya establecidos.</p> <p>A2. Amenaza de nuevos competidores en el mercado, que logren la certificación requerida y brinden servicios de calidad.</p> <p>A3. Amenaza de productos sustitutos, por los que el turista puede optar sin un costo alto de cambio.</p>	<p>Aprovechar la alta capacitación y la diferenciación en el servicio de guiado turístico sensorial para captar mayor participación de mercado que la competencia, a partir de la preferencia de los turistas.</p> <p>Promover los precios competitivos y las rutas diferenciadas mediante publicidad, enfatizando la amplia oferta para cicloturismo cultural y turismo de aventura.</p>	<p>Incluir en el equipo de guías turísticos a personal oriundo de las localidades de ruta, generando inclusión social y mayor reconocimiento de marca, promoviendo esta iniciativa en RRSS.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Estrategia genérica competitiva.

Una vez analizados los resultados de los análisis interno y externo previos, utilizamos las estrategias genéricas de Michael Porter (1980), mostradas en la Figura 24, las cuales permiten obtener ventajas competitivas a nivel organizacional (D'Alessio, 2012).



Figura 24 Estrategias competitivas genéricas

Nota. Elaborado por Michael Porter (1980). Tomado de “El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D'Alessio, F.A., 2012.

Dada la realidad actual del mercado de ecoturismo y turismo de aventura, es necesario adoptar una estrategia de enfoque en diferenciación, en la que se logre identificar el proyecto (la marca) como una empresa socialmente responsable en comparación con la competencia. Asimismo, que, principalmente, ofrece un amplio abanico de rutas disponibles a escoger de acuerdo con las expectativas y necesidades del cliente. Para adoptar esta estrategia, el proyecto abarcará inicialmente la región de Lima (Metropolitana y Provincias).

2.3.5 Objetivos organizacionales.

De acuerdo con el análisis estratégico realizado previamente, a continuación, se definen los objetivos organizacionales que se plantearán para el ciclo de vida del proyecto.

Objetivos financieros:

- Recuperar la inversión realizada en un plazo menor de 5 años, el cual es el tiempo propuesto de vida del proyecto.

- Incrementar la participación de mercado en un 3% anual hacia el 2do y 3er año y de un 5% anual para el 4to y 5to año.

Objetivos estratégicos:

- Generar mayor valor para el turista que los competidores, apoyados en la calidad del servicio, siendo al 3er año la empresa turística con mejor nota de satisfacción de clientes en el mercado limeño.
- Crear y hacer crecer una comunidad de turistas a nivel nacional con presencia y publicidad a través de redes sociales y medios de comunicación, contribuyendo en un 15% de las ventas efectivas desde estos medios hacia el 2do año.
- Crear y consolidar relaciones ganar - ganar con socios estratégicos como son los guías turísticos y los proveedores de equipamiento, alcanzando un 100% de operatividad durante el ciclo de vida del proyecto.

2.4 Modelo de Negocio Canvas

Con la finalidad de conocer los aspectos clave del negocio y la relación entre ellos, a continuación, se desarrollará el modelo de negocio Canvas.

2.4.1 Segmento de clientes.

El proyecto está enfocado en turismo interno donde se da prioridad a los amantes del turismo de aventura y de cicloturismo. De igual manera, los intereses que los clientes deben tener son los viajes, la práctica de deporte, mantener una vida saludable y afines a la tecnología. Con el fin de segmentar los clientes, los niveles socioeconómicos deberán ser A, B y C, y el estilo de vida, según Arellano, debe encontrarse en el estilo de vida sofisticado (mixto), moderna (mujer) y formalista (hombre).

2.4.2 Propuesta de valor.

Nueva experiencia turística en el mercado, que permitirá al turista conocer Lima de una forma diferente, a través de servicios de cicloturismo en Miraflores, Barranco, San Isidro y

Chorrillos, así como turismo de aventura en Lunahuaná (Cañete), Antioquía (Huarochirí), Pachacámac y Marcahuasi. Los turistas serán parte de una experiencia turística sensorial, en la que podrán aprender de la cultura y maravillarse con los paisajes que Lima ofrece, disfrutando de paseos en bicicleta por la ciudad, visitando museos, galerías de arte y restaurantes famosos típicos del distrito, así como de rutas de turismo de aventura en Lima Provincias, en donde, según su capacidad física, podrán optar por realizar trekking o trail running. Siempre acompañados de guías de turismo experimentados y especializados en la ruta, quienes estarán en constante capacitación para asegurar la mejor experiencia posible del turista. Mayor detalle de las rutas y el servicio ofrecido en el acápite de servicio. Definiciones complementarias de la propuesta de valor a continuación:

- Plan de cicloturismo y turismo de aventura grupal/personalizado: las rutas serán diseñadas de tal manera que el usuario del servicio experimente un servicio sensorial personalizado, adaptado a sus necesidades y que a la vez pueda disfrutar de la compañía de sus amigos/familiares, según lo requiera. De igual manera, las rutas ofrecidas serán categorizadas en 3 niveles de dificultad: básico, exploratorio y aventura, los cuales estarán geográficamente ubicados en los distritos de Lima Metropolitana y Lima Provincias.
- Guías locales calificados y experimentados: se busca incentivar el turismo local garantizando la compañía de profesionales calificados y que a la vez sean conocedores de las rutas, de manera que garanticen confiabilidad y seguridad a los clientes.
- Seguimiento constante y premios por rutas completadas: la empresa no solo busca incentivar el turismo de aventura y cicloturismo, sino también hacer que el cliente desee repetir la experiencia, así se atraerá cada vez más clientela. Para lograr ello, se realizará un seguimiento constante de las rutas realizadas con el fin de premiar el avance y el esfuerzo realizado en cada ruta. Estas premiaciones se realizarán a través de sistemas de

gamificación, que incluye premios de rutas gratis y servicios complementarios acordados en alianzas con socios estratégicos.

- Plataforma digital segura y de uso intuitivo: el proyecto busca innovar en el sector, por ende, se quiere dar la facilidad al cliente de poder acceder a una plataforma digital de uso intuitivo, de manera que pueda planear su viaje con características especiales si las requiere, desde la comodidad de su hogar. Esto de igual manera ayudará a que la compañía recolecte información relevante como lo son las rutas más frecuentes, ruta de aventura y equipamiento más solicitado.
- Equipamiento deportivo de calidad: el equipamiento deportivo debe garantizar que la experiencia del cliente sea placentera y sin preocupaciones. Para ello, este será asignado según el nivel de dificultad de la ruta, especificaciones del cliente y bajo asesoramiento de proveedores expertos. Por ello, es fundamental contar con alianzas estratégicas que permitan proveer el equipamiento en óptimo estado.
- Trayectos en rutas poco conocidas: el proyecto busca diferenciarse por ofrecer el acceso a rutas pocas exploradas y a escoger por el cliente, dándole la posibilidad de combinar distintos tramos según lo desee.

2.4.3 Canales.

A continuación, se presentan los canales de atención y contratación que podrán utilizar los posibles clientes para adquirir el servicio:

- Web/RRSS: la web contendrá la información de todas las rutas disponibles, así como las fechas de salida, mientras que, a través de las RRSS, además de las rutas, se publicará contenido de valor para los turistas, como consejos de viaje y principales atractivos turísticos para visitar en Lima, Perú.

- *Call Center*: se dispondrá de un contacto telefónico en caso de que los clientes deseen contactarse con la empresa. Asimismo, se brindará un contacto de *WhatsApp* para que la interacción sea más fluida.
- Módulos de recepción: se dispondrá de 2 módulos de atención en los principales distritos turísticos de Lima, donde también se ofrecerán las rutas.

2.4.4 Relación con el cliente.

Las pautas principales para generar la mejor satisfacción del cliente en el rubro de acuerdo con la misión del proyecto son las siguientes:

- Trato en contratación: un trato simple, ágil y atractivo para el cliente, que asegure la contratación del servicio bajo las mejores condiciones posibles y genere valor para ambas partes.
- Guías personalizados: los guías certificados harán la cobertura de la ruta con un trato personalizado y siempre al pendiente de cualquier necesidad requerida por el cliente.
- Valoración del servicio: se buscará el *feedback* del cliente al culminar cada viaje, recopilando cada comentario para dar un seguimiento y una mejora constante al servicio.
- Sentimiento de comunidad: el debate constante de los clientes y prospectos a través de la web y redes sociales permitirán a los turistas sentirse parte de un grupo con intereses en común, lo que aumentará las posibilidades de que se concreten las ventas.

2.4.5 Fuentes de ingreso.

Con respecto a las fuentes de ingresos, se espera percibir un ingreso del 58% en servicios de cicloturismo y un 42% en servicios de aventura, lo que incluye todas las modalidades del servicio. El detalle por año se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 Fuentes de ingresos, 2023 al 2027

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por cicloturismo	58%	58%	58%	58%	58%
Ingresos por turismo de aventura	42%	42%	42%	42%	42%

Fuente: Elaboración propia.

2.4.6 Recursos clave.

- a. Profesional encargado de gestionar la web y redes sociales: se contratará a un profesional informático especialista en creación y mantenimiento de web y gestión de redes sociales. Ello asegurará el continuo servicio al cliente a través de ambas.
- b. *Call center*: para una adecuada atención al cliente, es necesario que se tenga un contacto telefónico a través del que pueda realizar consultas específicas. A través de este también se brindará soporte a los guías ante cualquier inconveniente que pueda surgir durante el viaje.
- c. Guías certificados especializados: brindarán los servicios requeridos con excelencia, dada su experiencia en las rutas.
- d. Infraestructura informática
 - i. Página web: la creación de la página web hará posible que la comunidad de turistas interesados en el servicio pueda crecer constantemente y puedan contratar directamente el servicio a través de ella.
- e. Capital
 - i. Aportación de los socios: se plantea la participación de tres socios aportantes, quienes serán responsables de brindar una tercera parte del capital requerido para iniciar el proyecto. El detalle del total del capital se detalla en el capítulo económico-financiero.
- f. Tecnología
 - i. Dominio: se requiere la creación de un dominio y su contratación para la creación de la página web.
 - ii. *Hosting*: se requiere la contratación de un hosting para alojar toda la información correspondiente a las interacciones en la web e información de los clientes.

2.4.7 Actividades clave.

2.4.7.1 Desarrollo y mantenimiento de plataforma y servicios.

Las principales herramientas que se van a utilizar para la creación y crecimiento de la comunidad viajera y el desarrollo de las interacciones de clientes antiguos con clientes potenciales serán la página web y la presencia en redes sociales, las cuales deberán ser testeadas constantemente en búsqueda de posibles mejoras y asegurar su operación continua. A través de éstas se realizará el primer contacto con el cliente, además de permitirle programar y pagar su viaje con anticipación.

2.4.7.2 Selección y contratación de personal.

La selección y contratación del personal idóneo, especialmente de los guías certificados, conlleva un proceso de evaluación riguroso que dará como resultado la selección de los guías certificados más capacitados para brindar el servicio de rutas ofrecidas. Se gestionará el personal a través de un sistema de puntuaciones (gamificación) y se otorgará ciertos beneficios según su rendimiento y valoración por parte del cliente.

2.4.7.3 Marketing.

Se entiende como la gestión total y constante del estudio del mercado y el manejo de la publicidad del proyecto. Se requiere estar al tanto de las acciones que pueda emprender la competencia, las cuales puedan poner en peligro la cuota de mercado propia.

2.4.8 Socios clave.

Como parte de los participantes interesados, necesarios para el desarrollo del proyecto, a continuación, se presentan las relaciones colaborativas a crear:

2.4.8.1 Guías locales.

Principalmente aquellos guías certificados serán la cara visible del servicio brindado a los turistas. La experiencia en las rutas ofrecidas por el proyecto será el requisito primordial para poder ser parte del equipo. Como parte de las habilidades que deberán tener los guías,

también se consideran importantes la capacidad y experiencia realizando rutas de cicloturismo y *trekking*.

2.4.8.2 Marcas deportivas.

Las alianzas estratégicas con representantes de marcas deportivas especializadas en deportes de aventura, tales como *Trek*, *Specialized* y *Mountain climb* serán de gran utilidad para ofrecer equipamiento de viaje de calidad, además de recibir comisiones por conceptos de patrocinio y publicidad de la marca, así como la realización de campañas publicitarias en conjunto.

2.4.8.3 Proveedores de bicicletas, equipo deportivo y de seguridad.

Los proveedores de venta y mantenimiento de bicicletas y equipo deportivo necesario para el recorrido de las diferentes rutas harán posible el abastecimiento a tiempo de implementos de calidad para cada viaje solicitado por los clientes. Al ser un proveedor externo, permite ahorrar el costo de mantenimiento y almacenamiento de inventario.

2.4.8.4 Inversionistas.

La relación con los inversionistas deberá ser de total confianza y transparencia. Con una comunicación fluida y constante, se asegurará que estén involucrados y sea de su conocimiento cada una de las estrategias implementadas, así cómo y cuándo se invertirá el capital aportado.

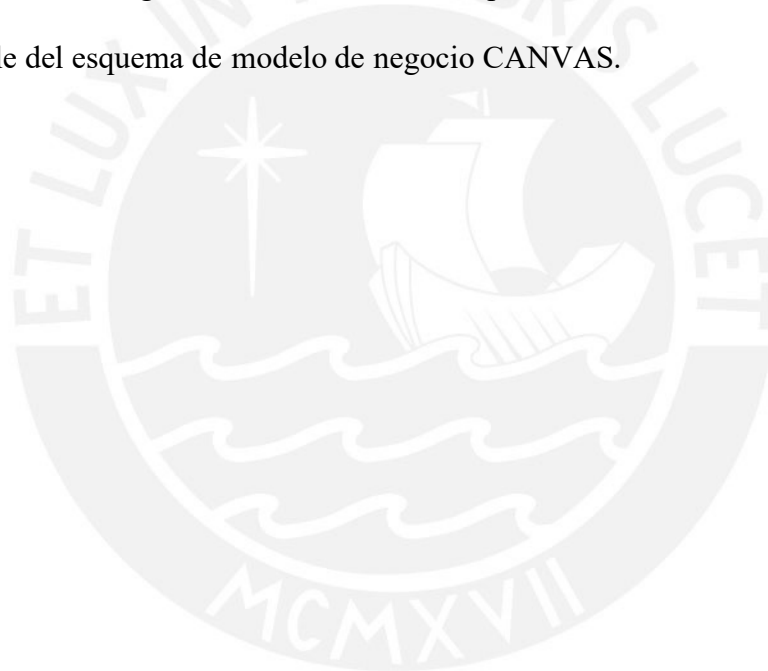
2.4.9 Comercios turísticos, agencias de viajes y hoteles turísticos.

La relación con los socios estratégicos considerados como *joint venture* permitirá al negocio un crecimiento acelerado, mediante la utilización de la promoción brindada por las agencias de viajes y hoteles, además de poder promocionar también los comercios locales como parte de los atractivos turísticos de cada ruta.

2.4.10 Estructura de coste.

En base a lo explicado anteriormente, el servicio será realizado mediante una plataforma web por lo que una parte del coste será asignado al mantenimiento de equipos informáticos y

software (16% del costo total aprox.). Por otro lado, el servicio no puede ser realizado sin equipamiento deportivo, por lo que, como estrategia de negocio, se decidió recurrir a las alianzas estratégicas para el mantenimiento del equipamiento necesario (20% del costo total aprox.). Al encontrarse el negocio en una etapa temprana, la publicidad deberá ser considerada en la estructura con un costo del 3% aprox. Alrededor de un 59% será asignado a las remuneraciones de personal administrativo y guías turísticos, y un 3% será considerado como costo indirecto del servicio. Por último, el objetivo del proyecto es incentivar el turismo de aventura y cicloturismo sin dañar el patrimonio natural, por ello se deberá evaluar un porcentaje del costo total para ser asignado a actividades de responsabilidad social. En el Anexo A se muestra el detalle del esquema de modelo de negocio CANVAS.



Capítulo 3. Estudio de Mercado

3.1 El Mercado

El mercado de cicloturismo y turismo de aventura interno en Lima Metropolitana y Lima Provincias están compuestos por todas aquellas empresas que brindan servicios turísticos enfocados en conocer la gran variedad turística que ofrece la región, así como en realizar actividades que implican recorridos con un cierto grado de riesgo para lo cual puede ser necesario tener ciertas habilidades físicas. Las más destacadas, como se mencionó previamente son *LimaBici*, *Huariquebike*, *Perucycling* y *Mirabici*, las que constituyen la principal competencia para el proyecto.

Como usuarios, el mercado está compuesto principalmente por todos aquellos turistas nacionales que viajan por motivos de vacaciones, ocio o recreación. Esta cifra de turistas internos ascendió a un total de 1.45 millones en 2021, lo que representa un incremento de 51% frente a los 956 mil turistas del año anterior. Como es sabido, el 2020 fue un año atípico, producto de las consecuencias de la COVID-19.

El mercado se encuentra aún en etapa de desarrollo. Si bien el clima y la estacionalidad pueden ser factores importantes para la práctica de turismo de aventura y cicloturismo, la variedad de climas y locaciones turísticas disponibles hace que se logren estructurar rutas de acuerdo con la factibilidad de acceso y priorizando la seguridad de los turistas. No obstante, la mayor cantidad de viajes se llevan a cabo, estacionalmente, en los meses de vacaciones en Perú (diciembre a marzo-abril y en julio-agosto) por lo que se realizarán campañas de publicidad y paquetes especiales durante los meses de poca afluencia nacional.

Desde 2020, dado el incremento en el uso de la bicicleta como medio de transporte urbano en Lima Metropolitana, la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), creó el Sistema de Transporte Individual Sostenible (SITIS), con la implementación de 472.5 km de ciclovías en diferentes distritos de Lima y Callao. Esto permitirá brindar un servicio

dotado de mayor seguridad, al contar con una vía exclusiva para el transporte de los turistas. La actividad turística cultural, en 2021, logró un 50% de participación de los turistas, frente a un 36% en 2019 (PROMPERU, 2021c). Cabe recordar que la propuesta principal del proyecto es la opción de los viajes culturales en bicicleta en Lima Metropolitana, por lo que es importante destacar la alta participación que tiene el turismo cultural y las facilidades con las que se contará para el transporte, dadas las ejecuciones realizadas por el ATU.

Por el lado del turismo de aventura, existe una tendencia positiva hacia la práctica de actividades deportivas turísticas como son el *trekking* y *trail running*, que se ofrecerán en el servicio proyectado. La práctica de actividades turísticas de aventura en el Perú alcanzó un 23% de preferencia de los turistas, lo cual representa un aumento de 8% frente al año anterior. Además, en 2021, Lima es parte del top 5 de las regiones más visitadas con un 8% de preferencia.

Según PROMPERÚ, en 2021, los grupos que lideraron los viajes fueron los de relativa edad media, de entre 27 y 42 años (51%) y de entre 43 y 56 años (25%), mientras que los de edades entre 18 y 26 años componen el 16% de los turistas.

El proyecto se enfocará en los grupos de edades descritos anteriormente, quienes podrán elegir entre los servicios de cicloturismo en Lima Metropolitana o rutas de turismo de aventura en las locaciones ofrecidas en Lima Provincias.

3.2 Investigación de Mercados

Para verificar la hipótesis planteada que fundamenta la razón de ser del proyecto, se ha realizado una encuesta enfocada en captar la mayor cantidad de opiniones y preferencias del público nacional objetivo. A través de los resultados obtenidos se iniciará con la segmentación de mercado objetivo, ya que se busca la mayor eficiencia de recursos y la mejor relación costo/beneficio, tanto para el cliente como para el proyecto.

3.2.1 Encuesta.

Para la elaboración de la encuesta, se consideró como universo a todos los turistas nacionales que constituyeron el flujo de viajes internos en el año 2020, cuya cifra asciende a 956 989 personas (PROMPERU, 2021). Dado que esta cifra es mayor a 10 000, se utilizó la fórmula del tamaño de muestra para una población infinita, la cual se detalla a continuación:

Ecuación 1 *Fórmula del tamaño maestral, población infinita*

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Nota. Tomado de *Estadística y Muestreo*, por Ciro Martínez, 2012.

Donde:

n = Tamaño de la muestra a encuestar

$Z_{\alpha}^2 = 1.96$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1 - 0.5 = 0.5)

d = precisión (en este caso deseamos un 5%).

Entonces al tener los siguientes valores para cada componente, seguridad = 95%, precisión = 5%, proporción esperada = p = 50%, que maximiza el tamaño muestral, esta quedaría conformada de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

Esto nos permitirá conocer el tamaño de la muestra a encuestar (n):

$$n = 384 \text{ encuestas}$$

La muestra que se va a estudiar está conformada por un total de 384 encuestas. Para realizar la encuesta se utilizó la herramienta *Google Forms*, a través de la cual se formularon un total de 20 preguntas, en su mayoría cerradas para lograr una opinión verídica y directa de los encuestados. Estas preguntas cuestionaron las preferencias que tienen los encuestados al momento de realizar un viaje dentro del país, así como las actividades que suelen y que les

gustaría realizar. Además, permitieron recoger datos valiosos tales como la ocupación, edad y su nivel de atracción hacia este nuevo proyecto. Para mayor detalle sobre las preguntas, las podrán encontrar en el Anexo B del presente documento.

A continuación, se presentan los hallazgos de la encuesta.

Hallazgos:

La encuesta realizada alcanzó un total de 388 respuestas, de las cuales se muestra el detalle a continuación:

Del total de encuestados, el 98.5% indica que gusta de viajar. Sus principales motivos de viaje son hacer turismo (75.2%), viajes del placer (42.6%) y descanso (35.8%). Del total de encuestados gustosos de viajar, el 56.4% prefiere viajar con su pareja; el 42.5% prefiere hacerlo con amigos y/o familiares sin niños. Esto refleja una tendencia a participar de las actividades turísticas en grupos pequeños con personas cercanas. En la Figura 25 se muestran los motivos de viaje.

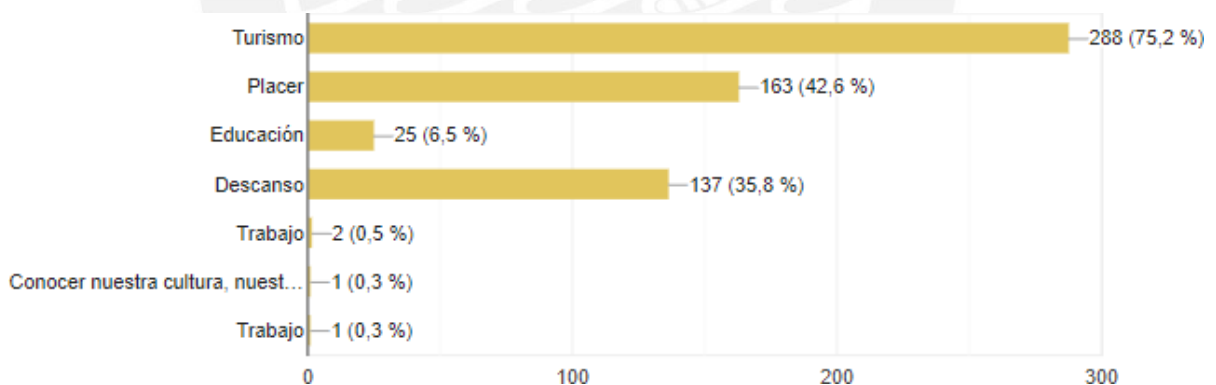


Figura 25 Motivos de viaje, encuesta realizada
Fuente: Encuesta propia

Como principal destino, se tiene que, sobre un total de 321 encuestados, un 78.5% ha viajado por última vez teniendo como destinos al interior del país. Cabe resaltar que esta pregunta no era obligatoria por lo que el total no coincidirá con el total de encuestados. El detalle se muestra en la tabla 5.

Tabla 5 Preferencias en destinos de visita turística

Destino	Cant. Encuestados	% Encuestados
Exterior	69	21%
Interior	252	79%
Total	321	100%

Fuente: Encuesta propia

Entre las actividades que más les gustaría realizar a los encuestados están, en orden de preferencia, visitas guiadas (47.4%), ir a la playa (46.1%), bicicleta de montaña (31.4%), excursiones arqueológicas (28.3%) y senderismo (26.7%) por mencionar las más importantes. En el Anexo C se encuentra el detalle de todas las actividades preferidas.

Como detalle importante para el proyecto, se realizó una pregunta sobre cómo se despierta el interés por viajar; ello para dimensionar la propuesta que se tienen en el proyecto de impulsar la presencia en RRSS y las campañas publicitarias en alianza con las principales autoridades de las localidades objetivo. Como principales fuentes de interés en viajar, los resultados, ordenados de mayor a menor, son redes sociales (69.9%), comentarios y experiencias de familiares, amigos y/o conocidos (55.8%), internet / páginas web (41.9%) y programas de televisión sobre viajes / reportajes (19.9%). Estos resultados evidencian que la fuente principal de interés para iniciar un viaje es la presencia en redes sociales (RRSS), lo que afianza las estrategias presentadas en la matriz FODA de generar una propuesta agresiva en RRSS. Además, refuerza la propuesta del proyecto de generar una comunidad de viajeros a nivel nacional, ya que la segunda fuente de interés principal son comentarios y experiencias de familiares, amigos y/o conocidos. También se deberá considerar la implementación de una página web, pues es una de las principales fuentes de interés. Como complemento se deberá evaluar la posibilidad de generar alianzas con programas de televisión sobre viajes y turismo, ya que es un medio de comunicación que hoy cubre todo el mercado objetivo.

Era importante diferenciar entre la porción del mercado que busca o no información antes de realizar los viajes para contrastar la forma en que se interesan por viajar. En total, el 97.1%

de los encuestados afirmaron que realizan una búsqueda de información previa al viaje. Entre las principales fuentes de información, los encuestados afirmaron que recurren a internet / páginas web (57.7%), redes sociales (54.7%) y a través de familiares y/o amigos (33%). Además, cabe resaltar que hay un 12.2% que realiza búsquedas de información en agencias de viajes / turismo. En la Figura 26 se puede observar el detalle de los medios utilizados.

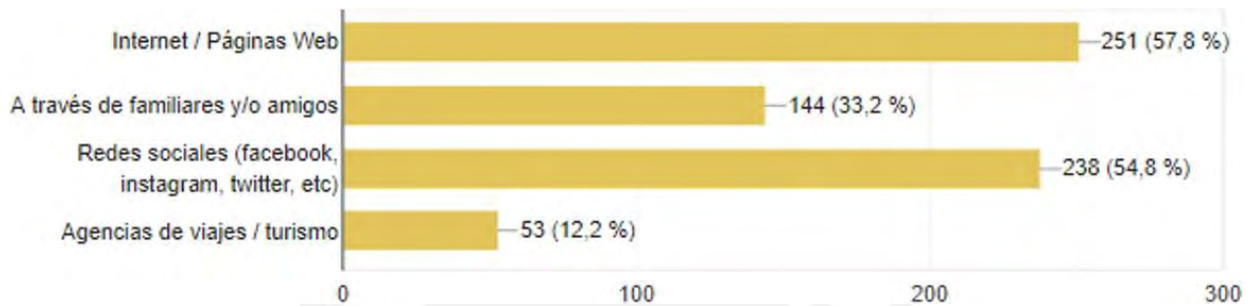


Figura 26 Medios usados en búsqueda de información previa al viaje, encuesta realizada.

Fuente: Encuesta propia

Entre los encuestados que no buscan información antes de viajar, cabe considerar que las principales razones por las que no lo hacen son que ya tenía referencias del lugar (54.5%), prefieren ir a la aventura (54.5%) y que tienen familiares y amigos que conocen el lugar.

Sobre la preferencia por realizar actividades turísticas durante el viaje, el 98.4% de los encuestados afirmaron que suelen realizarlas. Entre las principales actividades realizadas están las de turismo de cultura tradicional (48.4%), turismo ecológico (38.3%), turismo de aventura (35.8%) y turismo deportivo y cicloturismo (27.6%). La marcada preferencia por el turismo de aventura y turismo cultural tradicional valida una tentativa aceptación que tendría el proyecto en cierto segmento de la población peruana, cuyas características se detallarán más adelante en las preguntas finales.

Para dar a conocer el interés por la participación en el proyecto, se consultó si estarían dispuestos a participar en las actividades turísticas propuestas, a lo que los encuestados respondieron en un 96.6% de manera positiva. Cabe destacar que, de ser negativa la respuesta, la encuesta culminaría en esta pregunta. Luego, sobre sus gustos y tendencias de interacción,

se logró conocer que las principales formas a través de las cuales les gustaría interactuar con la comunidad viajera, así como con la empresa serían a través de redes sociales, como *Facebook*, *Instagram* y *Twitter* (63.1%), una aplicación móvil (52.9%) y página web (48.7%). Esta información es muy valiosa, pues permite validar la propuesta inicial que se tiene de una fuerte presencia en redes sociales y la creación de una página web. La implementación de una aplicación móvil puede ser tomada en cuenta para una fase avanzada del proyecto, en la que se cuente con un público mayor y se puedan realizar alianzas con otros comercios complementarios. El detalle se puede observar en la Figura 27.

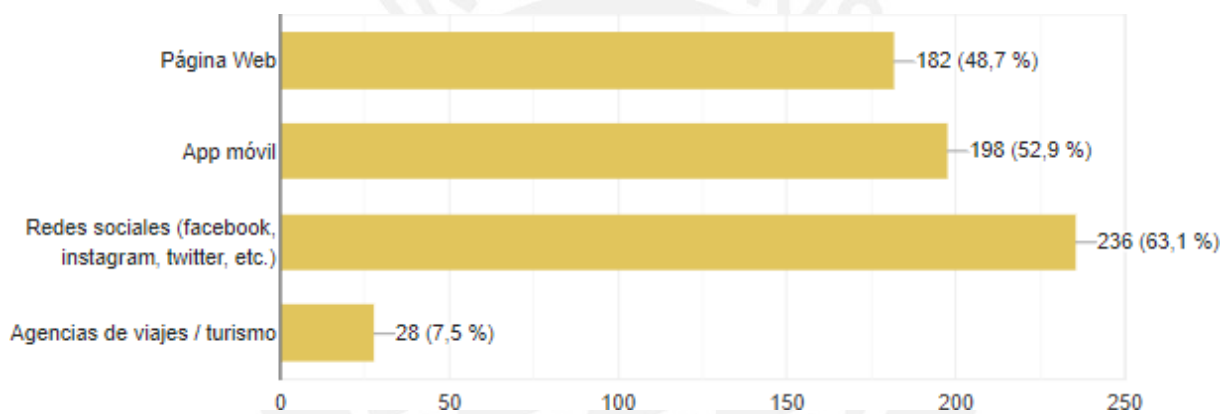


Figura 27 Tendencias de interacción con el proyecto, encuesta realizada
Fuente: Encuesta propia

Para identificar las principales actividades que prefieren los clientes, se preguntó sobre que les gustaría que el proyecto incluya en los paquetes. A ello respondieron: bicicleta (60.2%), *trekking* (55.6%), canotaje (36.3%) y rápel (30.4%), principalmente. Se logra validar la preferencia por deportes que incluyan bicicletas, *trekking* y con la opción de incluir canotaje y rápel en la propuesta final.

Sobre la expectativa del costo de servicio, el 61.9% respondió que estaría dispuesto a pagar entre 31 y 50 dólares; el 20%, entre 50 y 100 dólares y el 13.3%, entre 15 y 30 dólares, por citar los 3 principales grupos. Esta estructura de precios será la base para dar forma a los paquetes de servicio ofrecidos al cliente. El resultado de la pregunta se detalla en la Figura 28.

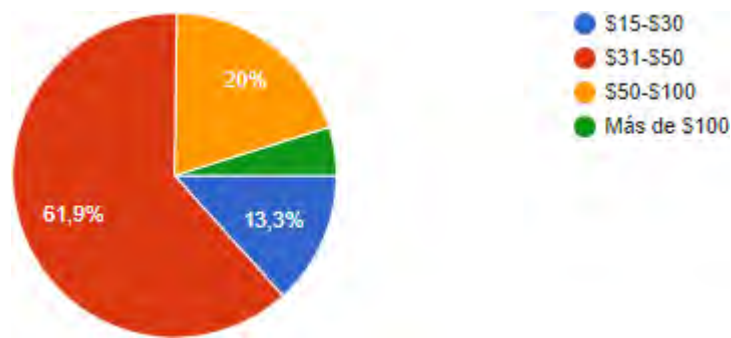


Figura 28 Preferencias de precios, encuesta realizada

Nota. Encuesta propia

Una de las propuestas más importantes y parte de la estrategia principal del proyecto es la de formar una comunidad de viajeros a nivel nacional. Por ello se les consultó si estarían dispuestos a formar parte de esta. Se obtuvo una respuesta positiva en un 87.7% de las encuestas.

Por último, como información complementaria, se les consultó sobre su género, edad y ocupación, obteniendo un aporte valioso, pues recordemos que a esta última etapa de la encuesta solo accedieron quienes están interesados en el servicio. En resumen, los interesados son en su mayoría trabajadores dependientes e independientes: 64% y 26.1%, respectivamente. Asimismo, las edades fluctúan entre 26 y 30 años (28.1%) y entre 31 y 35 años (24.4%) y un grupo importante de más de 40 años (26.2%).

3.3 El Consumidor

De acuerdo con el giro del negocio, la segmentación de mercado para los consumidores del servicio se realizará según las diferentes características relevantes para el proyecto. Para el estudio de los turistas a nivel nacional, se utilizarán variables como preferencias en viajes, rangos de edad, población urbana/rural, uso de internet, estilos de vida (Arellano, 2015), niveles socioeconómicos, vida saludable y motivos de viaje, parte de los cuales se han podido validar a través de la encuesta realizada. La mayoría de estas ya fue testeada en la encuesta

realizada, por lo que al contrastarla con los estudios de turismo realizados por PROMPERU brindarán la segmentación final.

El proyecto estará enfocado en la prestación de servicios de cicloturismo en Lima Metropolitana y turismo de aventura en Lima Provincias, el cual busca captar como público objetivo a vacacionistas peruanos, quienes viajan a la región Lima por motivos de turismo, ocio y recreación. Para esto se toma como universo inicial a todos los turistas internos, cuya cifra ascendió a 1 446 967 en 2021.

3.3.1 Segmentación de mercado.

Para la segmentación de mercado se utilizará la segmentación: geográfica, psicográfica, demográfica y conductual.

Segmentación geográfica

El servicio será ofrecido a través de la página web y mediante la presencia en redes sociales a nivel nacional. Dado esto, la segmentación geográfica del consumidor estará enfocada exclusivamente en clientes a nivel nacional.

Segmentación psicográfica

Para dar forma a esta segmentación, se tomará en cuenta los rasgos de personalidad, estilos de vida, deseos y anhelos. Los clientes del proyecto deberán ser personas curiosas, que disfruten de las experiencias al aire libre, calmadas y/o extremas; ello referido al cicloturismo y al turismo de aventura respectivamente. El viajar deberá ser considerado una elección siempre importante en sus opciones vacacionales o de un fin de semana largo. La decisión de viajar depende de ellos, y la toman a través de una búsqueda de información en redes sociales o comentarios de amigos y/o familiares que ya han realizado el recorrido turístico en cuestión.

Los estilos de vida de los potenciales clientes, según Arellano (2015), deberán ser:

Sofisticados

Gozan de un mayor volumen de ingresos que el promedio, además son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Les gusta innovar en el consumo, les importa mucho su estatus y valoran el servicio y la calidad.

Modernas

Mujeres modernas, cuyo principal centro de atención no es el hogar. Están en todos los niveles socioeconómicos y prefieren productos de marca.

Adaptados

Hombres trabajadores que valoran mucho su estatus social. Admiran a los “sofisticados”, aunque son más tradicionales que estos.

Segmentación demográfica

Para realizar una segmentación demográfica, es necesario tomar en cuenta variables como género del consumidor, nivel de ingresos, edad y ciclo de vida del servicio.

Como variable de género, el servicio no presenta una restricción para un género en específico, cualquier persona en condiciones de realizar las actividades turísticas propuestas podrá ser partícipe. En cuanto al nivel de ingresos, se espera que los clientes tengan un nivel de ingresos que les permita realizar cierto tipo de actividades turísticas guiadas, las cuales para el presente proyecto se ofrecerán a precios que oscilan entre 30 y 50 dólares, mayoritariamente, según los resultados de la encuesta realizada. Para esto se definen los niveles socioeconómicos A, B y C como público objetivo. Sobre la edad de los clientes, tal como se mencionó anteriormente, se espera recibir turistas de entre 18 y 56 años, quienes representan el 92% de los turistas que viajaron por el Perú en 2021. Por último, el ciclo de vida del servicio está en etapa de crecimiento, pues es un mercado ya existente, pero que aún no ha llegado a su desarrollo máximo.

Segmentación conductual

Un posible cliente del proyecto deberá gustar de realizar viajes de turismo, ocio o recreación, ya sea acompañado o en solitario. También deberá ser aficionado(a) al contacto con la naturaleza, así como a la constante actividad física y/o deportes. Para el caso de las rutas de trekking y trail running, deberá contar con una condición física adecuada debido al esfuerzo requerido, además de presentar un nivel de resistencia que le permita completar los tramos disponibles.

3.4 Análisis de la demanda

A continuación, se realizará la estimación y análisis de la demanda histórica de cicloturismo y turismo de aventura, para luego realizar la estimación de la demanda proyectada para el proyecto.

3.4.1 Demanda histórica.

Para el análisis de la demanda histórica, se utilizarán variables de estimación referentes a las preferencias y localidades de los viajes del turista interno peruano. Para esto, a continuación, se describen las cantidades y el significado de cada una.

El proyecto se centra en actividades turísticas en Lima Metropolitana y Lima Provincias, por lo que se buscará captar la demanda de los vacacionistas que lleguen a Lima como destino en sus viajes. Dado esto, en la tabla 6 se muestra la cantidad de turistas internos a lo largo de los últimos 5 años de estudio, antes y durante la pandemia, según PROMPERU.

Tabla 6 Cantidad anual de turistas internos

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas	1 380 000	1 400 000	1 591 066	1 662 939	956 989	1 446 967

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 – 2020”, por PROMPERU, 2020.

De acuerdo con las cifras tomadas de PROMPERU, mostradas en la Tabla 6, la cantidad de turistas internos aumenta todos los años con un incremento del 4.5% del 2018 al 2019. Esto corrobora el crecimiento de dicho sector en el Perú. En el año 2020, con la llegada de la

COVID-19, Perú se vio severamente afectado; debido a ello, descendió la cifra de turistas internos a un total de 956 989 en el año, disminuyendo en un 42.5% de afluencia (PROMPERU, 2021c). Para 2021, con la apertura de los destinos turísticos y la aplicación de las nuevas normativas y protocolos sanitarios, la cantidad de turistas internos incrementó a 1 446 967.

Luego, se incorpora información acerca del porcentaje de turistas internos que declararon que el destino de su viaje fue la región de Lima.

Tabla 7 Porcentaje de turistas internos que viajan a Lima

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% Viajan a Lima	23%	23%	27%	30%	10%	8%

Nota. Elaborado a partir de “*Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020*”, por PROMPERU, 2020.

Como se observa en la Tabla 7, el porcentaje de turistas internos que viaja a Lima para realizar actividades turísticas fue cada vez mayor. Incluso llegó al 30% del total de viajeros en el 2019. Durante el 2020, el porcentaje de visitantes hacia la región Lima disminuyó a 10% (PROMPERU, 2021c). Para 2021, esta preferencia por Lima como destino disminuyó hasta el 8%.

Como variable de preferencia, se utilizarán las diversas actividades turísticas realizadas en los viajes. Para esto, las dos variables principales de interés para el proyecto son turismo cultural y turismo de aventura.

Tabla 8 Porcentaje de turistas internos que realizan turismo cultural y turismo de aventura

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% Hacen Turismo cultural	18%	21%	20%	36%	45%	50%
% Hacen Turismo de aventura	5%	6%	15%	11%	28%	23%

Nota. Elaborado a partir de “*Perfil del vacacionista peruano 2016 – 2020*”, por PROMPERU, 2020.

De acuerdo con la Tabla 8 mostrada previamente, se puede observar un promedio de 28% de turistas que realizan turismo cultural y un 13% que realiza turismo de aventura en los años de estudio hasta el 2020. En el 2021, los porcentajes de preferencia varían, pues hay una

preferencia por turismo cultural de 50%, mientras que el turismo de aventura decae hasta un 23% de preferencia (PROMPERU, 2022).

Ahora, se necesita calcular la cantidad de turistas internos que viajan a Lima y que además gustan de realizar actividades de turismo cultural y turismo de aventura. A continuación, en la Tabla 9 se muestra la cantidad de turistas internos que han viajado a Lima en los últimos 5 años de estudio. Esta cifra alcanzó los 498 882 turistas en el 2019, con un incremento interanual del 16%. Hacia 2020, esta cifra disminuye a 95 699, dada la coyuntura. Para el 2021, la cantidad de turistas que viajan a Lima incrementa hasta los 114 757.

Tabla 9 Cantidad de turistas internos que viajan a Lima

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas viajan a Lima	317 400	322 000	429 588	498 882	95 699	115 757

Nota. Elaborado a partir de “*Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020*”, por PROMPERU, 2020.

Una vez que se tiene la cantidad de turistas internos que llegan a Lima, se deberá calcular la cantidad de estos que realizan actividades de turismo cultural y aventura. Como se ve en la Tabla 10, de acuerdo con los porcentajes de preferencia de ambos tipos de turismo, la cifra total de turistas interesados en el proyecto llegaría a los 84 503 en el 2021. En el Anexo D se encuentra el detalle del cálculo de la demanda histórica.

Tabla 10 Demanda histórica de turismo cultural y de aventura

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas hacen Turismo cultural	57 132	67 620	85 918	179 597	43 065	57 879
Cantidad de turistas hacen Turismo de aventura	15 870	19 320	64 438	54 877	26 796	26 624
Cantidad total de demanda	73 002	86 940	150 356	234 474	69 860	84 503

Nota. Elaborado a partir de “*Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020*”, por PROMPERU, 2020.

3.4.2 Demanda proyectada.

El proyecto está planteado para operar a partir del año 2023 hasta el año 2027 como mínimo, con opción de reinversión para continuar con el desarrollo de este. A continuación, se presenta la información de las diferentes tendencias que se pueden aplicar a la información histórica de la cantidad anual de turistas internos interesados en el proyecto, la cual se pudo

analizar en el acápite de demanda histórica. Para la estimación de la demanda, se deberán considerar las proyecciones de comportamiento del sector, realizadas por entidades reconocidas a nivel nacional.

Según el MINCETUR, se proyecta que para 2021, el turismo interno peruano experimente una expansión de viajeros nacionales frente a la cifra del 2020, con un 51.2% de incremento. De la misma manera, se espera un incremento del 22% anual en los próximos años hasta el 2025 (Barrios, 2020). Estas cifras permiten realizar la estimación esperada de la cantidad de turistas a nivel nacional. También será necesario proyectar los porcentajes de preferencia utilizados para hallar la demanda turística en Lima, así como la preferencia por turismo cultural y turismo de aventura. Dadas las condiciones atípicas en las que se encuentra la sociedad peruana, se espera que, para el año 2022, la tendencia de viaje, tanto en destino como en preferencias por actividades turísticas, continúe de acuerdo con lo reportado para el año 2021, con un 10% de la población que viajó a la región Lima, un 50% que realiza actividades de turismo cultural y 23% que realiza actividades de turismo de aventura (PROMPERU, 2021c). Para los años de operación del proyecto, se espera, de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, que la preferencia de actividades turísticas de cultura cultural sea de un 49% de los turistas, mientras que la que la que opta por el turismo de aventura sea de un 36% de ellos. Según estas cifras, a continuación, en la Tabla 11, se elaboró la demanda proyectada de turistas que realizan actividades de turismo cultural y de aventura. En el Anexo E se encuentra el detalle del cálculo de la demanda proyectada.

Tabla 11 Demanda proyectada de turismo cultural y de aventura

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de turistas hacen Turismo cultural	69 200	84 424	102 997	125 656	153 301	187 027
Cantidad de turistas hacen Turismo de aventura	50 841	62 026	75 671	92 319	112 629	137 407
Cantidad total de demanda	120 040	146 449	178 668	217 975	265 930	324 434

Fuente: Elaboración propia

3.5 Análisis de la Oferta

En el análisis de la oferta del proyecto se tomará en cuenta las ofertas histórica y proyectada.

3.5.1 Análisis de la competencia.

El proyecto busca establecerse como un servicio de cicloturismo y turismo de aventura que llega para brindar una nueva alternativa en el mercado turístico limeño. Este desarrollará nuevas y poco exploradas rutas de paseo en Lima Metropolitana y Lima Provincias.

Dado esto, las cuatro principales empresas que pueden competir directamente con el proyecto, y que actualmente están posicionadas en el mercado, son las siguientes:

- *HuariqueBike*: empresa de servicio de rutas de gastronomía turística, la cual brinda servicios específicamente en los distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco en Lima Metropolitana. Ofrece 3 rutas de viaje a los turistas en las que degustan de los típicos platos que ofrecen los comercios a nivel distrital. Ofrecen un horario único de 9 am a 2pm, 3 comidas por viaje y un precio único por persona de \$48. Poseen una página web y están presentes en RRSS.

- *PeruCycling*: empresa dedicada al servicio de alquiler de bicicletas y turismo de aventura en Lima Metropolitana y Lima Provincias. Sus precios son los más altos del mercado, ya que también sus servicios se sitúan como la barrera superior del turismo de aventura en Lima. Cuenta con niveles en cada una de las rutas que ofrece y precios por escala según cantidad de participantes. Poseen una página web.

- *LimaBici*: empresa dedicada al servicio de alquiler de bicicletas y turismo cultural, gastronómico y de aventura en Lima Metropolitana. Cuenta con precios por horas, con un máximo de \$100 por servicio. Se caracteriza por operar con grupos pequeños de turistas. Poseen una página web y están presentes en RRSS. Además, cuentan con alianzas con agencias de viajes de donde viene el 80% de sus clientes.

- *MiraBici*: empresa dedicada al servicio de alquiler de bicicletas y turismo cultural, gastronómico y de aventura en Miraflores, Lima, Perú. Cuenta con un horario de servicio único y escala de precios de hasta 4 diferentes, con un máximo de \$35 por persona. Está presente en RRSS y cuenta con alianza con la Municipalidad de Miraflores.

A continuación, se presenta a modo de resumen el detalle de cada empresa competidora en el mercado limeño en la Tabla 12.

Tabla 12 Competencia del proyecto, región Lima

	Servicios	Paquetes y precios	Ubicación y entrega del servicio	Promoción
HuariqueBike	- Tours culturales y gastronómicos	- Horario único. - Tours familiares y por tipo de comida. - Precio: \$48	- Local propio en Miraflores. - Servicio en San Isidro, Miraflores y Barranco.	- Página web y RRSS.
PerúCycling	- Tours culturales y de aventura. - Renta de bicicletas.	- Niveles (fácil/aventura/moderado/exploración). - Flexible en cantidad. - Precios escala (1 / +11): \$224-\$387 c/u.	- Servicios en Lima Metropolitana y Lima Provincias.	- Página web.
LimaBici	- Tours culturales, gastronómicos, de aventura y temáticos. - Renta de bicicletas	- Por horas - Grupos pequeños - Temáticos \$30-\$100 c/u	- Local propio en Miraflores. - Servicio en Lima Metropolitana.	- Página web / RRSS (20%). - Agencias de viajes (80%).
Mirabici	- Tours culturales, gastronómicos, de aventura y temáticos. - Renta de bicicletas.	- Horario único. - Grupos pequeños y numerosos. - Precios escala (1 / +4): \$19-\$35 c/u.	- Local propio en Miraflores. - Servicio en Miraflores.	- Página web / RRSS. - Municipalidades.

Nota. Elaborada a partir de información propia de HuariqueBike, PerúCycling, LimaBici y MiraBici, 2021.

3.5.2 Oferta histórica.

La oferta histórica se estimará utilizando la relación entre el *PBI anual del sector de agencias y viajes y operadores turísticos* (COMEX Perú, Desempeño y competitividad turística en el Perú 2019, 2020), el gasto promedio turístico interno por persona, los porcentajes de turismo interno con la región Lima como destino y los porcentajes de preferencia de cicloturismo y turismo de aventura.

PBI anual del sector de agencias y viajes y operadores turísticos

En su estudio de *Desempeño y competitividad turística en el Perú 2019 (2020)*, COMEX da a conocer el aporte del turismo a la producción nacional. Para esto divide este aporte entre los principales subsectores participantes, con el subsector de agencias de viajes y operadores turísticos como uno de ellos. Con esta información será posible iniciar la estimación de la oferta histórica para el proyecto en la Tabla 13.

Tabla 13 PBI anual del sector de agencias de viajes y operadores turísticos (en soles)

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI operadores de turismo + agencias de viajes	686 000 000	722 000 000	766 000 000	764 000 000	214 638 614	352 417 963

Nota. Tomado de "*Desempeño y competitividad turística en el Perú*", por COMEX PERÚ, 2020.

La cifra del PBI del subsector alcanza el total de S/764 000 000 para el 2019, con una disminución del 0.3% frente al año previo, luego de un incremento sostenido de 3 años. Para el 2021, la cifra disminuye a S/352 417 963, con una recuperación del 64%, luego de la caída del 72% en términos monetarios en 2020, proyectada por MINCETUR (Barrios, 2020). Según MINCETUR, el porcentaje del PBI del subsector de agencias de viajes y operadores turísticos se divide en "agencias de viaje" y "operadores de turismo", con un porcentaje del 32% para el primero y un 68% para el segundo (MINCETUR, 2016a). Se utilizarán estos porcentajes para la estimación de los años de historia en la Tabla 14.

Tabla 14 PBI anual del subsector de operadores de turismo (en soles)

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI operadores de turismo	468 653 465	493 247 525	523 306 931	521 940 594	146 634 301	240 760 787

Nota. Elaborado a partir de "*Medición económica del Turismo*" por MINCETUR, 2016.

Cantidad de plazas ofertadas

Para estimar la cantidad de plazas ofertadas por el subsector en total, se utilizará el gasto promedio turístico interno por persona, según PROMPERU. Para el año 2020, este gasto promedio disminuye en un 16% por persona, según lo reportado por INEI (2021).

Tabla 15 Gasto turístico promedio por persona (en soles)

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gasto turístico interno promedio (por persona)	489	450	465	476	400	585

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2021”, por PROMPERU, 2020.

Como se puede observar en la Tabla 15, el gasto turístico interno promedio alcanzó la cifra de S/400 para el año 2020 y aumentó a S/585 en 2021, con la flexibilización de las restricciones sanitarias. Con este gasto promedio es posible estimar ahora la cantidad de plazas ofertadas por el subsector en total. Al dividir el PBI hallado en la Tabla 14 entre el gasto promedio por persona de la Tabla 15, a continuación, en la Tabla 16, se muestra la cantidad total de plazas ofertadas para los años de historia.

Tabla 16 Cantidad de plazas ofrecidas

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Q personas	958 392	1 096 106	1 125 391	1 096 514	366 732	411 557

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2021”, por PROMPERU, 2020.

Para el año 2020, la cantidad de plazas ofertadas llegó a la cifra de 366 732 personas, aumentando hasta 411 557 personas para el 2021.

Filtro de ubicación y preferencias

Para la estimación de la oferta se utilizarán los mismos porcentajes de turistas internos que viajan a Lima y los porcentajes de preferencia por actividades turísticas de turismo cultural y turismo de aventura, las cuales fueron explicadas en el acápite de demanda histórica.

Una vez que se tienen todos los porcentajes para la estimación, se logran obtener las cifras finales de oferta histórica.

Tabla 17 Oferta histórica estimada para el proyecto

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oferta Turismo cultural	39 677	52 942	60 771	118 423	16 503	16 462
Oferta Turismo de aventura	11 022	15 126	45 578	36 185	10 269	7 573
Oferta total	50 699	68 068	106 349	154 608	26 771	24 035

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2021”, por PROMPERU, 2020.

Como se puede observar en la Tabla 17, la oferta histórica total llega a la cifra 26 771 personas en el 2020, disminuyendo a 24 035 en el 2021.

3.5.3 Oferta proyectada.

Con la oferta histórica calculada, se procede a estimar la oferta proyectada. Para este cálculo, al igual que en la demanda proyectada, se utilizarán proyecciones de entidades rectoras del sector. Según MINCETUR, para el 2021 se proyecta un incremento del 64.2% en ingresos por turismo interno respecto a lo reportado en 2020 (MINCETUR, 2021a). Esta cifra permite calcular el PBI del sector para el año 2021. Luego de realizar este cálculo, se utilizará el mismo incremento del 22% que se utilizó para el cálculo de la demanda. El detalle se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18 PBI subsector de operadores de turismo y agencias de viaje, proyectado (en soles)

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PBI operadores de turismo + agencias de viajes	429 949 915	524 538 896	639 937 454	780 723 693	952 482 906	1 162 029 145

Nota. Elaborado a partir de “Desempeño y competitividad turística en el Perú” por COMEX PERÚ, 2020.

Luego, se utilizarán los mismos factores de cálculo que se utilizaron para la oferta histórica. Se calculará un 68% del PBI correspondiente para el subsector de operadores de turismo. Para el gasto promedio, se tomará la estimación de dicho gasto de los peruanos, el cual subiría en un 6% para el 2021, crecimiento que se mantendría para los siguientes años, en concordancia con un crecimiento más lento de lo que se recupera el PBI (Campana, 2021). También se utilizarán los porcentajes de turistas que llegan a Lima como destino y de preferencia de turismo cultural y de aventura que se utilizó para la proyección de la demanda. El detalle del cálculo se puede observar en el Anexo G.

Tabla 19 Oferta de turismo cultural y de aventura, proyectada

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Oferta Turismo cultural	18 526	21 274	24 430	28 054	32 215	36 994
Oferta Turismo de aventura	13 611	15 630	17 949	20 611	23 668	27 179
Oferta total	32 137	36 904	42 378	48 665	55 883	64 173

Nota. Elaborado a partir de “Desempeño y competitividad turística en el Perú” por COMEX PERÚ, 2020.

En la Tabla 19 se muestra el total de plazas ofertadas proyectadas para actividades de turismo cultural y turismo de aventura en la región Lima, que alcanza la cifra de 64 173 plazas en 2027.

3.6 Demanda del Proyecto

Una vez obtenidos los resultados de demanda y oferta proyectadas para los años de funcionamiento del proyecto, a continuación, se desarrolla la demanda insatisfecha y la demanda para el proyecto.

3.6.1 Demanda insatisfecha

Para hallar la demanda insatisfecha, a la demanda proyectada se le restará la oferta proyectada del total de plazas de turismo cultural y turismo de aventura. Como vemos en la Tabla 20, la demanda insatisfecha llega a la cifra de 260 261 plazas para el año 2027.

Tabla 20 Demanda insatisfecha proyectada

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Oferta Turismo cultural	18 526	21 274	24 430	28 054	32 215	36 994
Oferta Turismo de aventura	13 611	15 630	17 949	20 611	23 668	27 179
Oferta total	32 137	36 904	42 378	48 665	55 883	64 173
Demanda Turismo cultural	69 200	84 424	102 997	125 656	153 301	187 027
Demanda Turismo de aventura	50 841	62 026	75 671	92 319	112 629	137 407
Demanda total	120 040	146 449	178 668	217 975	265 930	324 434
Demanda insatisfecha Turismo cultural	50 674	63 149	78 567	97 602	121 085	150 033
Demanda insatisfecha Turismo de aventura	37 230	46 396	57 723	71 708	88 961	110 228
Demanda insatisfecha total	87 903	109 545	136 290	169 310	210 046	260 261

Nota. Elaborado a partir de “Desempeño y competitividad turística en el Perú” por COMEX PERÚ, 2020 y “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2021”, por PROMPERU, 2021.

3.6.2 Demanda para el proyecto

Una vez que se tiene la demanda insatisfecha proyectada, a continuación, se calculará la demanda para el proyecto. Para la definición de la demanda, se tomará en cuenta la competencia media de los principales actores del mercado limeño, la cual se detalló en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Esta competencia media se ve argumentada principalmente por la informalidad del sector turismo en general, pues se llega a un total de 64% de trabajadores informales a nivel nacional (OIT, 2021). Esto genera una mayor desconfianza en la contratación de servicios turísticos para el público objetivo y, por ende, una mayor expectativa ante una nueva empresa formal de este rubro, como es el caso del proyecto.

Además, en el perfil del nuevo vacacionista nacional se destaca la preferencia por el uso de servicios de mayor categoría, lo cual es sinónimo de mayor cuidado y cumplimiento sanitarios (PROMPERU, 2021b).

También se tomará en cuenta la satisfacción de los turistas en cuanto a servicios turísticos utilizados. Esta, con respecto a guías turísticos, llegó a 82% en el año 2019 (MINCETUR,2020c). Dado esto, para el proyecto se espera captar a turistas insatisfechos que busquen una alternativa formal, tomando una posición de escenario moderado. Se prevé que el porcentaje de participación será del 5% para el primer año del proyecto. De acuerdo con la estrategia de crecimiento planteada, se espera un crecimiento de 3% para los dos primeros años, y de un 5% para cada año restante. El resumen de la demanda se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21 Demanda para el proyecto

Año de turismo	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda insatisfecha Turismo cultural	63 149	78 567	97 602	121 085	150 033
Demanda insatisfecha Turismo de aventura	46 396	57 723	71 708	88 961	110 228
Demanda insatisfecha total	109 545	136 290	169 310	210 046	260 261
% Participación	5.0%	8.0%	11.0%	16.0%	21.0%
Cantidad de turistas cultural (proyecto)	3 157	6 285	10 736	19 374	31 507
Cantidad de turistas de aventura (proyecto)	2 320	4 618	7 888	14 234	23 148
Cantidad total de turistas (proyecto)	5 477	10 903	18 624	33 607	54 655

Nota. Elaborado a partir de “Desempeño y competitividad turística en el Perú” por COMEX PERÚ, 2020 y “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2021”, por PROMPERU, 2021.

3.7 Estrategia de *Marketing Mix*

A continuación, se presentará la estrategia de comercialización para los servicios de cicloturismo y turismo de aventura. Para esto se describirán los canales de servicio y atención al cliente, la promoción y publicidad y los precios del servicio.

3.7.1 El servicio.

El proyecto se enfocará en dos tipos específicos de turismo: el cicloturismo y turismo de aventura. El servicio ofrecido está ideado para otorgar una experiencia turística sensorial única en el mercado: conocer destinos turísticos en Lima Metropolitana y Lima Provincias de una forma diferente a la que se acostumbra en el mercado actual, a través de un servicio de guías de turismo de aventura y cicloturismo calificados y experimentados en las rutas. Las rutas propuestas estarán compuestas por tramos de cicloturismo y tramos de *trekking*, ya que se ofrece ambos tipos, lo que permitirá al turista conocer los destinos de manera integral y, así, obtener la experiencia turística completa. Para las rutas de cicloturismo, el turista tendrá la opción de esperar en el punto de partida de la ruta o ser recogido por una van de la empresa desde tu alojamiento, en caso de que se aloje cerca a este punto. Para las rutas de Lima Provincias, los turistas serán trasladados desde la sede principal de la empresa hasta el destino.

Para las rutas ofrecidas, se plantean tres niveles de dificultad disponibles por rutas convencionales y poco exploradas en Lima Metropolitana y Lima Provincias. De acuerdo con el nivel deseado, las rutas se pueden conformar como se muestra a continuación:

a. Nivel Básico (B): las rutas de nivel básico están localizadas en Lima Metropolitana, exclusivamente, pues cuenta con una infraestructura vial que facilita la movilización de los clientes sin requerir de mucho esfuerzo. Estas rutas comprenden recorridos en los distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro y Chorrillos.

b. Nivel Exploratorio (Exp): en este nivel se ofrecerá la localidad de Lunahuaná, con rutas de *trekking*. También, la ruta de *trekking* a través de los miradores Cerro Colorado y

Cerrito de Amancaes en Antioquía. Este nivel presenta una dificultad previa al nivel aventura, ya que requiere un nivel medio de esfuerzo físico.

c. Nivel Aventura (A): para este nivel se presentan las rutas de Pachacámac con la opción de hacer *trekking* en Chirimoyo. También se ofrecerá la ruta de Marcahuasi con una variedad de actividades durante el trayecto, tales como la visita a la laguna Cachu, chulpas preíncas y diferentes formaciones rocosas. Por último, en Santa Eulalia también se considera una ruta de *trekking*. Los terrenos de estas rutas son mayormente no uniformes, por lo que plantea un mayor nivel de dificultad y por lo tanto un mejor estado físico del turista.

Según Kotler (2021), un producto o servicio es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo necesidad. Un servicio, entonces, estará conformado por tres niveles: esperado, aumentado y potencial.

Servicio esperado

Las rutas serán diseñadas según los requerimientos del usuario con la posibilidad de combinar tramos de cicloturismo con tramos de turismo de aventura o, en su defecto, rutas completas de cicloturismo y turismo de aventura por separado. Este diferencial refleja el grado de personalización del servicio, lo cual forma parte de la innovación en el mercado. Las rutas ofrecidas serán categorizadas en tres niveles de dificultad: básico, exploratorio y aventura.

Servicio aumentado

Comunidad turística nacional: el servicio busca interactuar con el cliente sin la necesidad de que tenga que acercarse a un establecimiento físico. A su vez, le permitirá agendar su viaje con anticipación y así evitar la falta de cupos en las rutas deseadas. Por otro lado, la empresa busca incentivar la revisita de los clientes y la interacción de la comunidad en la web y redes sociales. Para esto, se plantea la implementación de un plan de recompensas según las rutas completadas y su dificultad, lo que permitirá a los clientes ganar rutas gratis por completar

cierta cantidad de recorridos. Esto fomentará la discusión y recomendación en los foros de redes sociales, buscando el interés de cada vez más viajeros a nivel nacional.

Experiencia única en el mercado limeño: el proyecto tiene como objetivo diferenciarse de la competencia y brindar un abanico más amplio a los turistas interesados en el turismo de aventura y cicloturismo cultural. Para esto, se evalúa agregar a las rutas especificadas ciertas actividades de turismo que se lograron recolectar en las encuestas. Además, se trabajará con una comunicación con tendencia horizontal en el proyecto, lo que permitirá a los guías dar su apreciación en cuanto a las rutas desarrolladas. Los relatos y sucesos narrados por los guías deberán transportar al turista hasta el momento en que sucedieron los hechos. Esto se logrará a través de una capacitación y práctica constante de los guías, quienes dominarán las tácticas y estrategias de manejo de grupos y guiado turístico.

También se medirá la satisfacción de los turistas al finalizar los recorridos, pues se busca la mejora constante del servicio. Cabe resaltar que la compañía, así como busca incentivar la visita de estos lugares, también busca ser parte de su conservación como parte de su responsabilidad social.

3.7.2 Canales de servicio y atención al cliente.

Para brindar una buena atención al cliente, tanto en los servicios ofrecidos como en la atención postventa, se requerirá de actores alineados con los objetivos del proyecto. Para la prestación de los servicios se contratará a guías certificados con amplia experiencia en las rutas ofrecidas, lo que asegurará la calidad del servicio con una constante medición a través de encuestas a los clientes.

Como canales de atención al cliente se utilizarán la página web, las redes sociales del proyecto y puntos de atención presenciales. A través de la página web, el cliente podrá visualizar las rutas ofrecidas, los precios y la disponibilidad de fechas para su viaje. Esto le permitirá agendar con anticipación y evitar inconvenientes de último momento. En las redes

sociales del proyecto se compartirá periódicamente información de las rutas disponibles de acuerdo con la temporada del año. Esto generará interés en las comunidades virtuales, logrando un mayor conocimiento de los servicios brindados y contribuirá a la ampliación del mercado objetivo. Las redes sociales y página web también funcionarán a modo de blog virtual, en el que se compartirá información importante para turistas como, por ejemplo, recomendaciones e información relevante a la hora de viajar. Para agilizar el contacto con clientes en la web y redes sociales, se contratará el servicio tercerizado de gestión de relacionamiento con el cliente. Por último, como puntos físicos se contará con módulos de atención, en los que se brindará información de rutas disponibles y atenderá consultas de todo tipo.

3.7.3 Promoción y publicidad

En lo que respecta a la promoción, el proyecto se enfocará en las estrategias que permitan principalmente el crecimiento de ventas.

- Publicidad

La estrategia de publicidad en redes sociales escogida para los servicios se realizará mediante el uso de las plataformas de *YouTube*, *Facebook* e *Instagram*, ya que estas permiten segmentar al público objetivo con variaciones en parámetros de alcance requeridos, ya que logran medir la tasa de conversión de los anuncios publicitados y obtener una rentabilidad de la inversión en publicidad. Para la inversión en publicidad se considera la contratación de 100 000 impresiones al mes durante los 12 meses del año.

La publicidad en radio estará considerada para los 12 meses del año, con una contratación de 15 segundos durante 20 días al mes. Por otro lado, la publicidad en televisión estará considerada para 3 meses al año, específicamente, antes de los meses de vacaciones. Los meses de contratación serán junio, octubre y noviembre; estos dos últimos, debido a su cercanía a los meses de diciembre, enero y febrero, cuando ingresa la mayor demanda mensual. Se

contratarán 30 segundos de publicidad por 5 días para cada mes. En la Tabla 22 se muestra el calendario de inversiones en publicidad para todos los años del proyecto.

Tabla 22 Costo de publicidad

Descripción	Costo	Contratación	Días	Meses	Monto Total con IGV
Publicidad en televisión (30 segundos)	2 730	1	5	3	40 950
Publicidad en radio (1 segundo)	2.35	15	20	12	8 460
Publicidad en internet (CPM)	27	100	-	12	32 400
Total					81 810

Fuente: Tarifas publicitarias ONPE

Este gasto en publicidad se realizará durante los 5 años de operación, como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23 Calendario de costos de publicidad

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad en televisión	40 950	40 950	40 950	40 950	40 950
Publicidad en radio	8 460	8 460	8 460	8 460	8 460
Publicidad en internet	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400
Total (inc. IGV)	81 810	81 810	81 810	81 810	81 810

Fuente: Tarifas publicitarias ONPE

- Venta presencial

El módulo de atención presencial tendrá como funciones ser el punto de partida para los clientes que iniciarán su ruta desde ciertos distritos de Lima Metropolitana, así como realizar ventas presenciales a los turistas de a pie. Este estará situado en el distrito de Barranco.

- Relaciones públicas

Para este punto, se buscará formar alianzas estratégicas con asociaciones reconocidas de turismo, cuya importancia y reconocimiento en el mercado ayudará a la buena reputación del proyecto. La presencia de la marca en estas asociaciones apoyará el crecimiento de la participación de mercado.

- Promoción de ventas

En este caso tendremos 3 tipos de promociones las cuales son:

- Tarjeta de puntos: a través de la acumulación de rutas recorridas, los turistas podrán canjear una ruta gratis.
 - Descuentos/ofertas: especiales para días no festivos durante el año, especialmente, en los meses de marzo, abril, mayo, junio, agosto, setiembre, octubre y noviembre, en los que la demanda de turistas decae.
 - Campaña de referidos: al invitar a nuevos clientes, el turista podrá gozar de un descuento en su próxima ruta.
- *Marketing* directo

Se utilizarán las bases de datos de los clientes que adquirieron previamente los servicios del proyecto o hayan mostrado interés en estos con el fin de poder usarla para envíos de información, descuentos, promociones especiales entre otros mediante correo electrónico, whatsapp y ads en redes sociales.

De acuerdo con lo explicado, se utilizará la estrategia de promoción *pull*, la cual busca incentivar a los turistas internos con la promoción y publicidad explicada, y así lograr la preferencia en el servicio ofrecido y la lealtad para futuros viajes y promoción boca a boca.

3.7.4 Precios.

Para la definición de los precios de cada una de las rutas se tomaron en cuenta los precios del mercado actual y los resultados de las encuestas realizadas. En el caso de los competidores, los precios oscilan entre \$19 y \$387 por persona. Por otro lado, las encuestas efectuadas dieron como resultado que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar un monto entre \$15 y \$100 por persona de ellos: el 62%, dispuesto a pagar entre \$ 31 y \$ 50 y un 20%, entre \$ 50 y \$ 100. Esto da como resultado que en el proyecto se plantee brindar servicios de rutas con un precio mínimo, por persona, de S/89.9 (\$ 25) y un precio máximo de S/259.9 (\$ 70) para las rutas de Lima Metropolitana y Lima Provincias, respectivamente; es decir, sin aplicar los precios de escalas, los cuales varían de acuerdo con la cantidad de pasajeros contratados para un mismo

servicio. Asimismo, de acuerdo con la cantidad de pasajeros contratados, el precio disminuye en hasta S/30 por pasajero, dependiendo del horario de la ruta y el nivel de dificultad elegido por el cliente.

Para las rutas ofrecidas, se plantean 3 niveles de dificultad, los cuales engloban las nuevas rutas en los diferentes distritos de Lima Metropolitana y Lima Provincias. Estas, por niveles, se muestran a continuación:

- Básico (B): Lima Metropolitana (Miraflores, Barranco, San Isidro y Callao).
- Exploratorio (Exp): Lunahuaná (Cañete), Cerro Colorado y Cerrito de Amancaes en Antioquía.
- Aventura (A): Pachacámac, Marcahuasi y Santa Eulalia.

Asimismo, los horarios por cada ruta varían desde 4 h en las rutas de Lima Metropolitana hasta un tiempo total de 12 h en el horario de *full day*. Estos horarios se combinan con los niveles de dificultad detallados anteriormente y la cantidad de pasajeros contratados por viaje para dar paso a los precios escala presentados en la siguiente Tabla 24.

Tabla 24 Paquetes y precios del servicio ofrecido, precio escala (en soles)

	1 pax	2 pax	3 pax	4+ pax
2 h (B)	89.90	59.90	29.90	9.90
4 h (B, A)	149.90	119.90	109.90	69.90
Full day (B, Exp, A)	259.90	239.90	209.90	169.90

Fuente: Elaboración propia

La introducción del proyecto en el mercado con esta estrategia de precios escala permitirá que logre posicionarse rápidamente como la empresa con la mejor oferta en términos de costo/beneficio del mercado limeño, ya que ofrecerá mayor variedad de rutas que la principal competencia en calidad, *PerúCycling*, a los precios estándar de las demás empresas de turismo tradicional que también operan en la región Lima.

Capítulo 4. Estudio Técnico

A continuación, se realizará el estudio técnico del proyecto, tomando en cuenta los acápites de localización de las instalaciones y servicios, el plan y detalle de las operaciones, las características físicas y requerimientos del proyecto, así como la evaluación del impacto ambiental. Se culminará el capítulo con un cronograma de implementación del proyecto.

4.1 Localización

En este acápite se realizará el estudio de la localización de la oficina principal en Lima Metropolitana, de los puntos en donde se prestará el servicio y las rutas incluidas en el mismo. Se iniciará con la elección y ubicación de los puntos de prestación de servicio y luego la ubicación de la oficina principal.

4.1.1 Localización de prestación del servicio.

4.1.1.1 Macro localización del servicio.

A continuación, se muestran las diez provincias de la región Lima, con el porcentaje de visita de turistas internos.

Tabla 25 Porcentaje de visitas de turistas internos

Año de turismo	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio de preferencia
Lima Metropolitana	33%	31%	26%	22%	30%	28%
Cañete	28%	31%	26%	25%	21%	26%
Huaral	11%	11%	17%	11%	13%	13%
Canta	6%	10%	10%	11%	10%	9%
Huaura	9%	6%	5%	9%	7%	7%
Huachichilco	4%	4%	3%	5%	7%	5%
Oyón	3%	4%	8%	13%	7%	7%
Barranca	6%	2%	4%	2%	4%	4%
Yauyos	1%	1%	1%	2%	1%	1%

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020”, por PROMPERU, 2020.

Como se puede observar en la Tabla 25, Lima Metropolitana y Cañete se han mantenido como los dos primeros lugares visitados por turistas internos en los últimos años de estudio. Adicionalmente, al agregar el promedio de preferencia de los años de estudio, podemos ver

que entre las provincias que mejor promedio tienen, luego de las ya mencionadas, Oyón, Huarochirí, Huaura y Canta.

Para poder seleccionar las provincias dentro de las cuales se ofrecerán los servicios de ciclo turismo y turismo de aventura, se utilizará el método de los factores ponderados (Jarabo Friedrich & García Alvarez, 2018), el cual hace un análisis cuantitativo de las alternativas. Los pasos a seguir son:

1. Determinar una relación de los factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor que refleje su importancia relativa.
3. Fijar una escala a cada factor.
4. Hacer que los directivos evalúen cada localización para cada factor.
5. Multiplicar la puntuación por los pesos para cada factor y obtener el total para cada localización.
6. Hacer una recomendación basada en la localización que haya obtenido la mayor puntuación, sin dejar de tener en cuenta los resultados obtenidos a través de métodos cuantitativos. Los factores relevantes a ponderar en este ejercicio serán los siguientes:

Factores:

- a) Variedad de locaciones para ciclo turismo y/o *trekking*: será necesario que las provincias a utilizar tengan una variedad amplia de atractivos turísticos y/o locaciones para la práctica de actividades de ciclo turismo y/o *trekking* o senderismo.
- b) Cercanía a Lima Metropolitana: al estar localizada la empresa en Lima Metropolitana, la cercanía a la ciudad será un factor importante para poder trasladar a los turistas hasta el sitio en donde se prestará el servicio.
- c) Condiciones de acceso a la locación turística: será necesario que el acceso al punto de partida de la ruta se encuentre en buenas condiciones, así se evitan inconvenientes a la hora de transportar a los turistas hasta la locación.

d) Preferencia de viaje de los turistas: la preferencia de viaje de los turistas será determinante, pues representa la demanda por las locaciones turísticas.

En el Anexo H se muestra el detalle del proceso de cálculo de los pesos de los factores, así como la puntuación correspondiente a cada uno.

Tabla 26 Pesos relativos de cada factor de localización

Factores		Peso
A	Variedad de locaciones	42%
B	Cercanía a Lima Metropolitana	29%
C	Condiciones de acceso a la locación turística	18%
D	Preferencia de viaje de los turistas	11%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora que se tienen los pesos calculados, mostrados en la tabla 26, es necesario elegir un número reducido de opciones para dar paso al cálculo de puntajes por provincia con el método de factores ponderados. Para la elección de las provincias, se utilizarán dos criterios: el de cantidad de locaciones disponibles para hacer cicloturismo o *trekking* y el de preferencia de viaje de los turistas. Previamente, en este capítulo se detalló el segundo punto, en el que Lima y Cañete presentan los dos primeros lugares. Asimismo, Lima presenta la mayor cantidad de atractivos turísticos y rutas con ciclovías disponibles para transporte, por lo que deberán considerarse como las dos localidades principales. Luego, se deberá elegir dos localidades más, para tener un abanico amplio de opciones. Estas dos provincias restantes deberán localizarse lo más cerca de Lima Metropolitana, que es desde donde se transportará a los grupos de turistas.

A continuación, se detallan los tiempos de viaje de las provincias restantes hacia Lima Metropolitana.

Tabla 27 Tiempos de viaje desde provincias hacia Lima Metropolitana

Provincias de Lima	Tiempo de viaje
Oyón	6 horas
Yauyos	6 horas
Barranca	4 horas 34 min
Huaura	4 horas
Canta	3 h 40 min
Huaral	3 horas
Huarocharí	2 horas 48 min

Fuente: Consultas de recorridos desde Lima, Google Maps

Como se ve en la Tabla 27, las dos provincias que se encuentran más cerca de Lima Metropolitana son Huarocharí y Huaral. Se sumarán estas dos opciones a las vistas inicialmente para escoger un total de 3 opciones por el método de factores ponderados. En el Anexo I se detalla el cálculo de la puntuación para cada provincia propuesta. A continuación, en la Tabla 28 se muestran los resultados de los puntajes ponderados, los que definen las tres provincias objetivo. Estas serán Lima Metropolitana (8.05), Huarocharí (5.94) y Cañete (5.51).

Tabla 28 Calificación de provincias

Factor	Peso (Pe)	Lima		Lunahuaná (Cañete)		Huarochirí		Huaral	
		Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj
A	42%	5	2.12	4	1.70	5	2.12	2	0.85
B	29%	5	2.12	2	0.85	4	1.70	3	1.27
C	18%	4	1.70	3	1.27	3	1.27	3	1.27
D	11%	5	2.12	4	1.70	2	0.85	3	1.27
Total			8.05		5.51		5.94		4.66

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2 Microlocalización del servicio

Para la elección de las locaciones y atractivos turísticos a visitar, se tomaron en cuenta la tendencia de mercado actual y las rutas disponibles para la oferta.

Nivel Básico

Según MINCETUR, en el año 2018, los principales distritos que fueron preferidos para visitar por los turistas cuando viajan a Lima fueron Miraflores, Centro histórico de Lima,

Barranco, San Isidro y Callao (MINCETUR, 2018). Como se observa en la Tabla 29, se tiene a Miraflores como el principal destino turístico en Lima, con un 69% de preferencia.

Tabla 29 Principales distritos visitados por turistas

Distrito	% preferencia
Miraflores	69%
Centro de Lima	63%
Barranco	27%
San Isidro	19%
Callao	10%

Nota. Elaborado a partir de “Movimiento turístico en Lima”, por MINCETUR, 2018.

Dada esta preferencia de visita, en las rutas de ciclo turismo en nivel básico se ofrecerán las rutas recorriendo los distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro y Chorrillos.

Nivel Exploratorio

En el caso del nivel exploratorio, la propuesta vivencial se centrará en el *trekking* como actividad principal. Se eligieron las localidades de Lunahuaná (Cañete), dada la preferencia de visita mencionada, y Antioquía (Huarochiri) para brindar el servicio. Ambas se encuentran relativamente cerca de Lima Metropolitana, a un tiempo de camino de 3 horas hasta Lunahuaná (Cañete) y 2 horas con 20 minutos hasta Antioquía.

Nivel Aventura

Por último, para el nivel aventura, las locaciones elegidas son Pachacámac, Marcahuasi y Santa Eulalia. Estas locaciones fueron elegidas de acuerdo con las distintas actividades turísticas de aventura que ofrecen. En Pachacámac será posible realizar las actividades de *trekking* y *trail running* con la ruta principal de la Quebrada del Manzano, además con la opción de utilizar los diferentes cerros del Valle de Pachacámac. En el caso de Marcahuasi, la actividad a realizar será el *trekking*, con la particularidad del camino empinado de montaña, cuyo término, la meseta de Marcahuasi llega a una altura de 4 000 m.s.n.m. Este último destino solo estará disponible en la modalidad de *full day*, dado que es requerimiento acampar en el lugar.

4.1.2 Localización de la oficina de servicio.

Para la determinación del punto de servicio al cliente, será necesario analizar cada posible opción de acuerdo con las locaciones escogidas en el acápite anterior. Cabe destacar que los puntos de servicio deberán estar ubicados en Lima Metropolitana, pues es el lugar de llegada de los turistas objetivo. En el caso de las locaciones fuera de Lima Metropolitana, los turistas serán transportados desde el punto de servicio, por lo que este deberá situarse cerca de una salida de Lima Metropolitana hacia la carretera Panamericana.

Al igual que en el acápite anterior, a continuación, se utilizará el método de los factores ponderados para identificar la mejor ubicación para el punto de servicio. Los factores de importancia serán los siguientes:

- a) Disponibilidad de locales: según la búsqueda realizada en páginas de alquiler y compra de propiedades, como “A Donde Vivir” y “Urbania”, la cantidad promedio de locales comerciales para alquiler por distrito se muestra a continuación. Como se presenta en la Tabla 30, el distrito con mayor cantidad de locales comerciales para alquiler es Miraflores con 240 locales, seguido de San Isidro con 157 locales. Callao solamente tiene 31 locales disponibles.

Tabla 30 Cantidad de locales comerciales para alquiler

Distrito	Cantidad de locales
Callao	31
Barranco	90
Miraflores	240
San Isidro	157
Chorrillos	66

Fuente: Adondevivir, Urbania

- b) Costo licencia de funcionamiento: de acuerdo con la normativa de licencias de funcionamiento, Ley 28976, en los distritos de Lima Metropolitana y Callao, los precios de las licencias por distrito se clasifican por tamaño de local comercial. Como se muestra en la Tabla 31, el distrito con mayor costo de licencia es Chorrillos,

para el caso de metraje menor a 100m² y también para un metraje de entre 100 y 500 m².

Tabla 31 Costo de licencia de funcionamiento por distrito (en soles)

Distrito	hasta 100m ²	100 - 500m ²
Callao	323.28	435.96
Barranco	168.70	232.80
Miraflores	121.10	393.20
San Isidro	76.50	370.20
Chorrillos	1 203.50	1 423.00

Nota. Elaborado a partir de “*Campaña de monitoreo 2015, Costos de licencias de funcionamiento Lima y Callao*”, por Universidad Católica Sedes Sapientiae, 2015.

- c) Costo de alquiler mensual: de acuerdo con la búsqueda de locales comerciales para alquiler en los distritos objetivo, se logra obtener un aproximado de los costos mensuales. Para esta búsqueda se consideraron locales de diversos metrajes, con estacionamiento propio para facilitar la llegada y salida de turistas. Cabe resaltar que la búsqueda de locales comerciales fue realizada en páginas web, y posteriores llamadas a los anunciantes para detallar el precio y la ubicación. En el caso de La Punta (Callao), se pudo localizar un local comercial cuyo precio de alquiler es \$500 por un total de 120m², cuya ubicación es Jirón Larco 343, La Punta (Callao). Para el caso de Barranco, el precio del local escogido es de \$2000. Este local cuenta con un total de 3 plantas construidas, con 260m² techados en el primer piso, 140m² en el segundo piso y una tercera planta con una terraza abierta de 110m². Al ser de 3 pisos, este inmueble puede cumplir la función de las oficinas administrativas del proyecto. Luego, en el caso de Miraflores, se encontró un local en la Av. Benavides N° 291 con un metraje de 11 m² y un precio de alquiler mensual de S/800. Este espacio podría cumplir la función de almacén para bicicletas y punto de partida de las rutas desde Miraflores. Para el distrito de San Isidro, se encontró un local comercial en Calle Los Libertadores N° 363 con un total de 190m² y un estacionamiento techado. El costo del alquiler es de \$1950. En Chorrillos se logró

encontrar un local comercial de 80 m² en la Av. Alejandro Iglesias a un costo de alquiler mensual de \$590.

- d) Rutas de acceso a salidas de Lima: para dimensionar la importancia de las rutas de acceso a las salidas de Lima, se utilizará el destino turístico más lejano propuesto, en este caso será Antioquía. Para el análisis se utilizará el tiempo de recorrido promedio. Como se observa en la Tabla 32, los distritos están muy parejos en cuanto al tiempo de recorrido, siendo los tres mejores San Isidro, Miraflores y Barranco.

Tabla 32 Tiempo de recorrido desde cada distrito hasta Antioquía, Lima

Distrito	Tiempo hasta Antioquía
Callao	2 h 50 min
Barranco	2 h 34 min
Miraflores	2 h 33 min
San Isidro	2 h 32 min
Chorrillos	2 h 44 min

Fuente: Consultas de recorridos desde Lima, Google Maps

Una vez desarrollados los factores, se realizará el método de factores ponderados para elegir las dos ubicaciones ideales para el servicio al cliente. En el Anexo K se detalla el cálculo de la puntuación para cada distrito propuesto. Se obtuvo la ponderación del peso y la calificación de cada factor en cada distrito. En la Tabla 33 se muestra el resultado. Se concluye que la ubicación idónea para el punto de servicio debería ser Miraflores o San Isidro. Sin embargo, San Isidro se encuentra por detrás de Barranco en la preferencia de visita de los turistas y el local comercial de Barranco cuenta con 3 pisos disponibles para poder albergar las oficinas administrativas del proyecto, por lo que se escoge Barranco como el local comercial a arrendar.

Tabla 33 Calificación de puntos de servicio

Factor	Peso (Pe)	Callao		Barranco		Miraflores		San Isidro		Chorrillos	
		Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj	Puntaje (Pj)	Pe x Pj
A	41%	2	0.81	4	1.63	6	2.44	5	2.04	3	1.22
B	18%	2	0.81	5	2.04	3	1.22	4	1.63	1	0.41
C	26%	5	2.04	1	0.41	3	1.22	2	0.81	4	1.63
D	15%	1	0.41	3	1.22	4	1.63	5	2.04	2	0.81
Total			4.07		5.29		6.51		6.51		4.07

Fuente: Elaboración propia

4.2 Capacidad del Servicio

4.2.1 Estacionalidad.

Para hallar la capacidad máxima necesaria del servicio durante su periodo de funcionamiento, será necesario utilizar la demanda calculada en el Capítulo 3, así como tomar en cuenta la estacionalidad de viajes de turistas internos. De acuerdo con lo establecido en el Capítulo 3, la demanda del proyecto para el año 2023 es de 5 477 turistas. Ahora, es necesario analizar la estacionalidad de esta demanda calculada. PROMPERU (2019b) señala que la mayor cantidad de viajes de turistas internos se da en los meses de verano y a mediados del año. Esto comprende los meses de enero, febrero, julio y diciembre. A continuación, en la Tabla 34 se muestra el promedio de los años de estudio, del 2016 al 2019, según PROMPERU.

Tabla 34 Estacionalidad de la demanda del proyecto

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estacionalidad	13%	13%	7%	5%	3%	5%	15%	8%	5%	7%	6%	12%

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020”, por PROMPERU, 2020.

Con la estacionalidad de la demanda es posible calcular la demanda estacional proyectada para el proyecto. Dado que, de acuerdo con la estacionalidad, la menor cantidad de turistas llegarán en mayo y la mayor cantidad llegará en julio, la capacidad mínima inicial, del primer año será de 186 turistas en mayo, mientras que la capacidad máxima inicial será de 846 turistas al mes en julio. Para el último año se llegará a la cantidad máxima de 8 442 turistas en julio. El detalle se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35 Demanda estacional del proyecto

Año de turismo	Demanda anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	5,477	711	732	392	258	186	268	846	433	257	371	343	681
2024	10,903	1,416	1,457	781	513	370	533	1,684	861	512	738	683	1,355
2025	18,624	2,419	2,489	1,335	877	631	911	2,877	1,471	874	1,260	1,167	2,314
2026	33,607	4,365	4,491	2,408	1,582	1,139	1,644	5,191	2,655	1,577	2,274	2,106	4,176
2027	54,655	7,098	7,303	3,916	2,573	1,853	2,673	8,442	4,318	2,565	3,698	3,424	6,791

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020”, por PROMPERU, 2020.

4.2.2 Capacidad total requerida

Para la organización del servicio, a continuación, se realiza el cálculo de la capacidad total requerida.

Para las rutas en Lima Metropolitana, la duración será de 4 horas en total, incluyendo dos turnos por día, distribuidos en mañana y tarde. Esto permitirá la programación de una ruta desde las 8 a.m. hasta las 12 m. en el turno de la mañana y otra ruta a partir de las 2 p.m. hasta las 6 p.m. Para las rutas en Lima Provincias, la única modalidad disponible será la de *full day*, pues se requiere un tiempo mayor para el aprovechamiento integral de la ruta.

La modalidad para brindar las rutas será por grupos. Cada uno de ellos estará conformado por un máximo de 20 miembros. Los grupos más pequeños son en el sector limeño, dado que la competencia llega a atender a grupos de hasta 60 miembros (Lima Bici). Esto resalta la diferencia propuesta por el proyecto, ya que reduce la cantidad por grupo y brinda un servicio más personalizado. Los grupos serán conducidos por 2 guías turísticos. En la Tabla 36 se muestra la cantidad proyectada total de grupos de cicloturistas y turistas de aventura atendidos. El detalle de los grupos por cada tipo de turismo se encuentra en los anexos N y O. Como se muestra en la Tabla 36, la capacidad total requerida para el inicio del proyecto es de 274 grupos, lo que se traduce en 5 477 turistas atendidos durante el 2023.

Tabla 36 Cantidad proyectada total de grupos atendidos

Año de turismo	Demanda anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	274	36	37	20	13	9	13	42	22	13	19	17	34
2024	545	71	73	39	26	18	27	84	43	26	37	34	68
2025	931	121	124	67	44	32	46	144	74	44	63	58	116
2026	1,680	218	225	120	79	57	82	260	133	79	114	105	209
2027	2,733	355	365	196	129	93	134	422	216	128	185	171	340

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020”, por PROMPERU, 2020.

4.2.3 Cantidad de guías requeridos

Cantidad de guías totales requeridos

De acuerdo con la cantidad total de grupos calculada previamente, es posible calcular ahora la cantidad de guías requeridos para todas las rutas. Según lo comentado, para las rutas de Lima Metropolitana y Lima Provincias serán 2. En la Tabla 37 se observa la cantidad total de guías requeridos durante el proyecto.

Tabla 37 Cantidad total de guías requeridos para el proyecto

Año de turismo	Cantidad guías totales necesarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	548	71	73	39	26	19	27	85	43	26	37	34	68
2024	1,090	142	146	78	51	37	53	168	86	51	74	68	135
2025	1,862	242	249	133	88	63	91	288	147	87	126	117	231
2026	3,361	436	449	241	158	114	164	519	266	158	227	211	418
2027	5,465	710	730	392	257	185	267	844	432	256	370	342	679

Nota. Elaborado a partir de “Perfil del vacacionista peruano 2016 - 2020”, por PROMPERU, 2020.

Sin embargo, con el propósito de la programación de la fuerza de trabajo, se deberá proyectar la cantidad real mensual de guías que se va a contratar. Para ello se estimará la cantidad máxima de guías requeridos por día, de acuerdo con la cantidad diaria de grupos estimada. A continuación, en la Tabla 38, se calculará la cantidad estimada de grupos por año, dividiendo la cantidad de grupos al mes entre 20, lo cual incluye un margen de error al no contabilizar todos los días por mes. El cálculo detallado se muestra en los anexos R y S.

Tabla 38 Cantidad de guías por año

Año de turismo	Guias ciclo turismo	Guias aventura	Q Guias final
2023	6	4	10
2024	8	6	14
2025	12	10	22
2026	18	14	32
2027	28	20	48

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Programación de rutas.

Las rutas turísticas serán desarrolladas todos los días de la semana. Cada día se ofrecerán dos horarios de las rutas para Lima Metropolitana (LM) y una ruta de *full day* para las locaciones en Lima Provincias (LP). En la Tabla 39 se presenta la cantidad de turnos programados por semana para el proyecto. En el caso de las rutas de Lima Provincias, solo se ofrece un turno, debido a que es necesario iniciar la ruta muy temprano en la mañana para culminar a una hora prudente, ya que se tiene que retornar a la oficina de Barranco desde la locación.

Tabla 39 Cantidad de turnos por semana

			L-D
			Cantidad turnos
Horarios	LM	4 horas	2
	LP	Full Day	1

Fuente: Elaboración propia

4.3 Plan de Operaciones

4.3.1 Procesos operativos.

4.3.1.1 Procesos de servicio.

Como procesos de servicio, a continuación, se presentan aquellos que son los principales que ofrecen los servicios de cicloturismo y turismo de aventura, que, además, generan valor para el turista.

- A) Proceso de evaluación y contratación del servicio: una vez que el cliente entra en contacto con la propuesta del proyecto, ya sea presencial o remotamente a través de la web o redes sociales, este procede a escoger la ruta que desea experimentar. Luego, se realiza la evaluación de su capacidad física y salud, que debe entrar en concordancia con las exigencias de la ruta por la que está optando. Esta evaluación tendrá la asistencia de un operador-evaluador, presencialmente, en el módulo de

atención, así como virtualmente a través de un proceso automatizado mediante la página web. Una vez que se logra verificar que el estado de salud del cliente concuerda con las exigencias de la ruta escogida, se procede a registrarlo. En la Figura 29 se muestra el detalle del proceso.

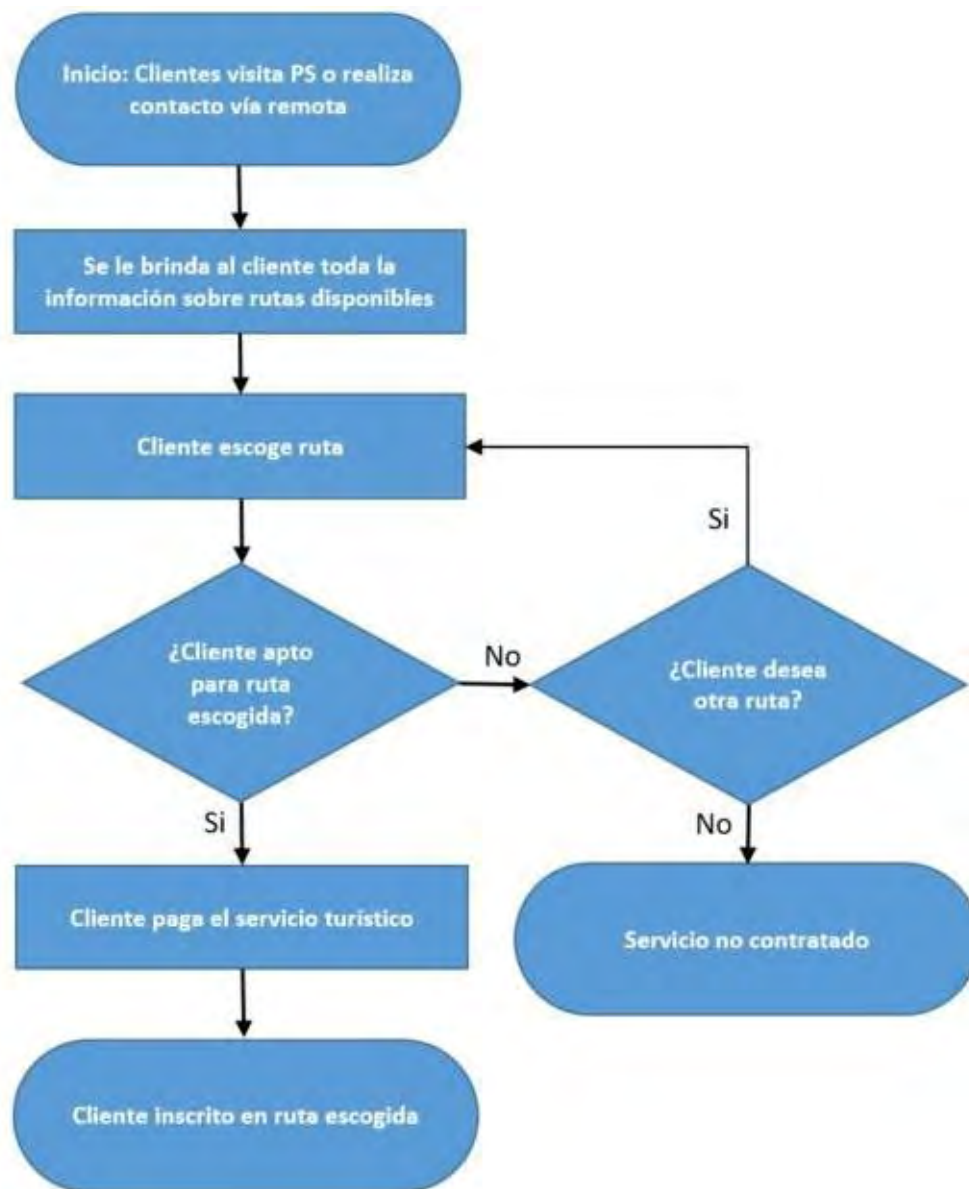
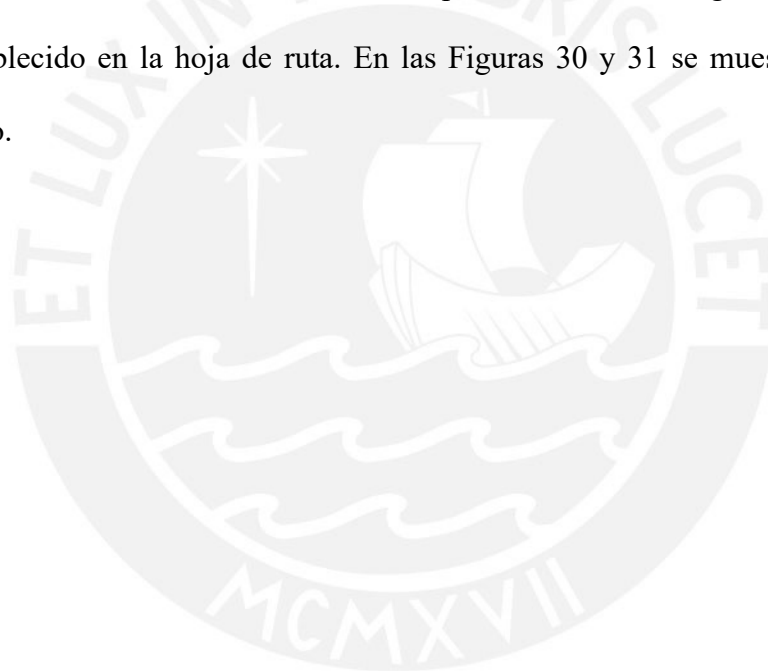


Figura 29 Diagrama de flujo del proceso de evaluación y contratación del servicio
Fuente: Elaboración propia

A) Proceso de recepción y traslado a la locación: una vez que se ha completado la contratación del servicio, el turista está en condiciones de acercarse al punto de partida de la ruta programada. Hay que recordar que, para las rutas de Lima Metropolitana, los puntos de partida serán los que están en Barranco para la ruta Barranco-Chorrillos; mientras que el punto de Miraflores, para la ruta de Miraflores-San Isidro. Para el caso de las rutas de turismo de aventura en Lima Provincias, los turistas deberán acercarse al punto de servicio de Barranco. Desde allí, la cantidad de buses requeridos para el servicio partirán hacia el destino en Lima Provincias. Durante el trayecto, los guías de grupo brindarán la información necesaria para un desarrollo seguro y de acuerdo con lo establecido en la hoja de ruta. En las Figuras 30 y 31 se muestra el detalle del proceso.



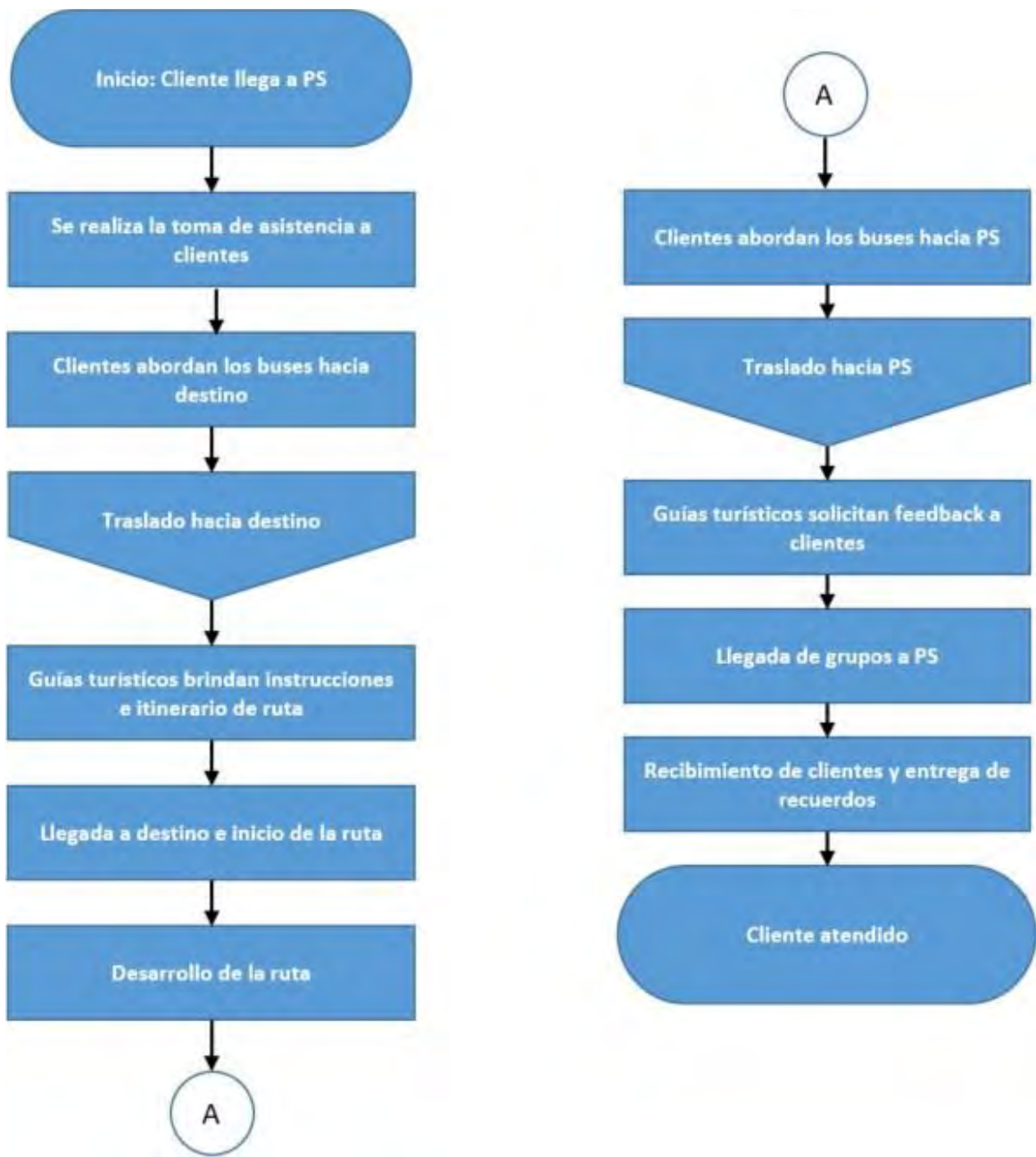


Figura 30 Diagrama de flujo de recepción y traslado a la locación - Lima Provincias
Fuente: Elaboración propia

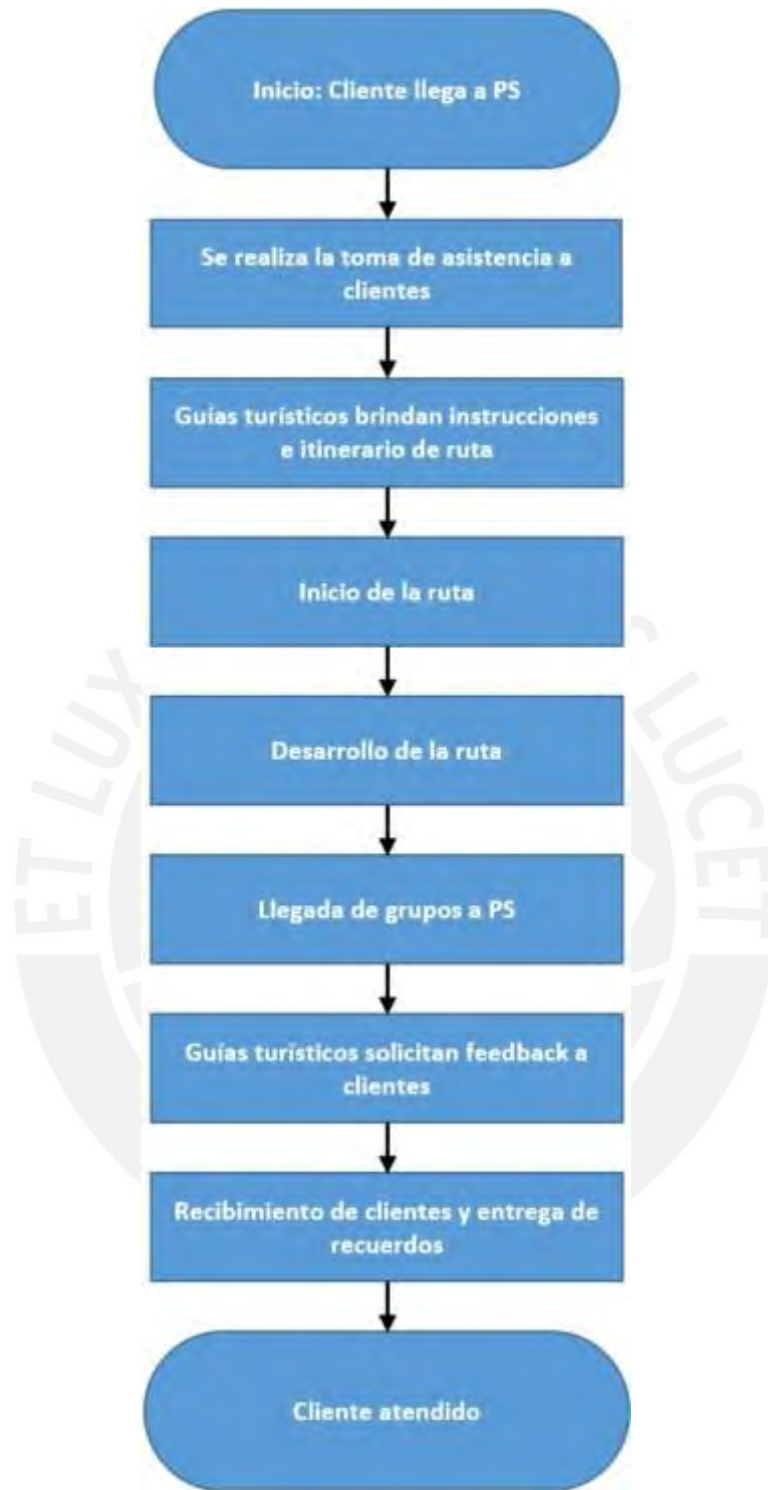


Figura 31 Diagrama de flujo de recepción y traslado a la locación - Lima Metropolitana

Fuente: Elaboración propia

B) Proceso de desarrollo de la ruta: una vez que los turistas han llegado al punto de partida del servicio, los guías reforzarán la ruta a seguir y detallarán cada escala en los puntos turísticos para la correspondiente explicación y aclaración acerca de las dudas de los turistas. Durante las rutas, los dos guías estarán pendientes del desarrollo del trayecto y dividirán la responsabilidad en 7 turistas para el guía líder, quien dirige la ruta como cabeza de grupo y 8 para el guía de soporte, quien se asegura de que todos los turistas culminen la ruta sin sobresaltos. Cabe destacar que cada guía llevará consigo un botiquín de primeros auxilios, ante cualquier inconveniente que pueda ocurrir. En la Figura 32 se muestra el detalle del proceso.



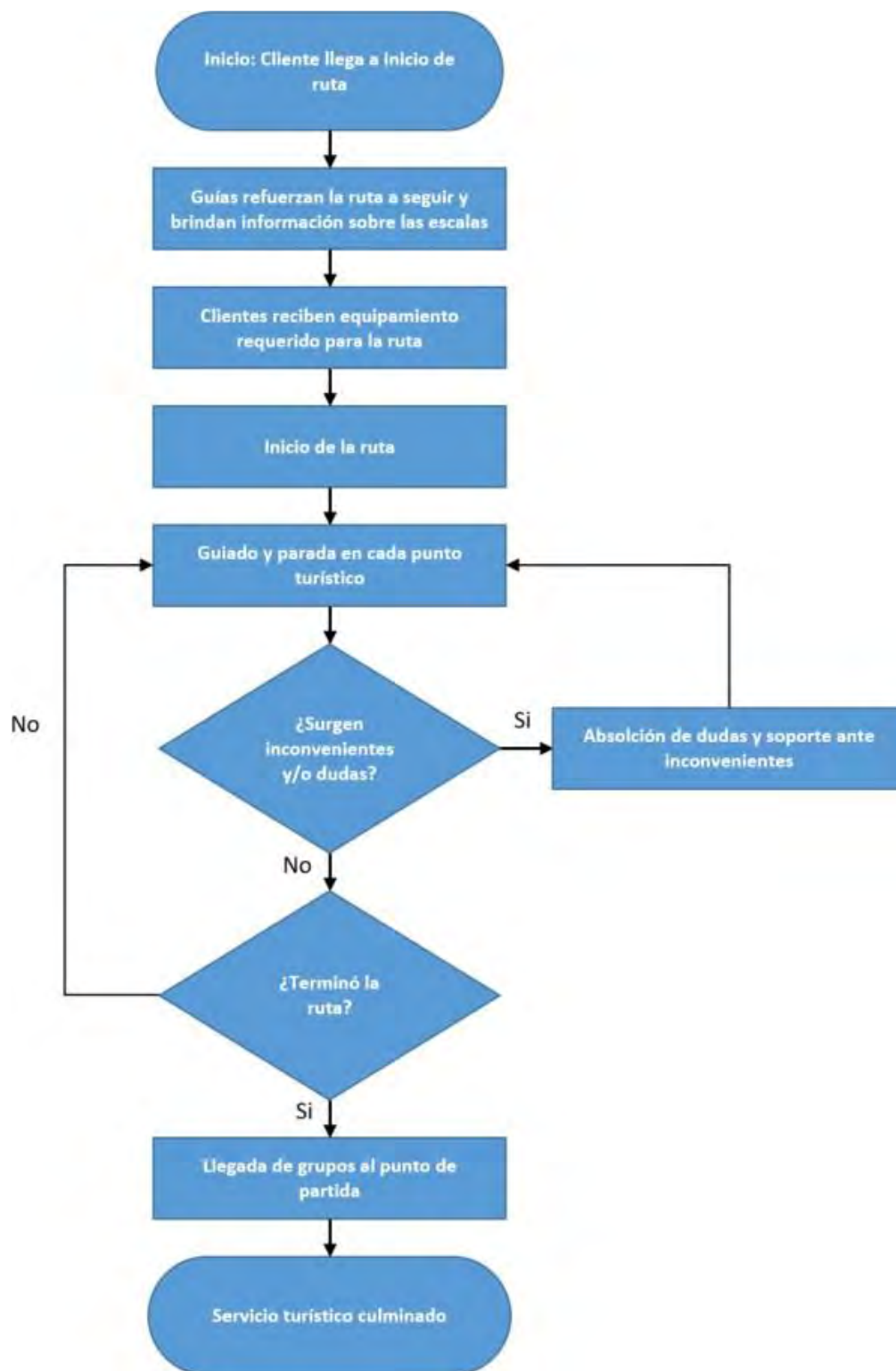


Figura 32 Diagrama de desarrollo de las rutas

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.2 Procesos de soporte.

Ahora se escribirán los procesos de soporte del servicio, los cuales son necesarios para el funcionamiento adecuado del mismo.

- A) **Gestión administrativa:** abarca la administración de la información y documentación de la empresa, lo cual incluye la información de los clientes, los proveedores, guías turísticos y empleados. También se encargará de medir el desempeño de los recursos utilizados. En otras palabras, será parte de las tareas del área de Administración y Operaciones.
- B) **Gestión financiera:** abarca la gestión del flujo de caja, estados financieros de la operación y presupuestos. También estará a cargo del área de Administración y Operaciones.
- C) **Recursos Humanos:** se encargará del reclutamiento, selección y gestión del desempeño y evaluación del capital humano de la empresa. Para ello se buscará eficiencias en el proceso y así poder contratar y retener el mejor talento posible. Esta tarea estará a cargo de un equipo de Gestión Humana.
- D) **Legal:** se tercerizará la gestión de los asuntos legales de la empresa, buscando optimizar sus tareas propias y concentrar los esfuerzos en los procesos principales del negocio. La responsabilidad del control legal dentro de la empresa será de parte del área de Administración y Operaciones.
- E) **Marketing:** Es necesario que se cuente con un proceso designado a la constante evaluación del mercado de turismo en Lima, mediante la búsqueda posibles nuevos competidores y el análisis de las prácticas a implementar con el propósito de siempre ofrecer un diferencial con respecto a los diferentes servicios de la competencia. La implementación de estrategias de atracción de clientes, a través de

publicidad en redes sociales y alianzas con entidades referentes de turismo, estará a cargo del área de *Marketing*.

4.3.2 Ciclo operativo

De acuerdo con la naturaleza del servicio brindado por el proyecto, un ciclo operativo, desde el inicio de la evaluación del requerimiento del cliente hasta la concreción de la prestación del servicio hasta la culminación de la ruta elegida por el cliente, puede presentar variaciones.

La libre economía y la globalización de hoy en día hacen que los diferentes tipos de turistas nacionales tengan la capacidad de elegir y contratar el servicio con un tiempo largo de anticipación o hasta un día antes en que dicho servicio está programado para ser prestado. Como política empresarial, solamente se ofrecerá un servicio hasta un día antes de su prestación para las rutas de Lima Provincias. Para las rutas de Lima Metropolitana podrá contratarse el mismo día, de acuerdo con la disponibilidad.

Para la definición del ciclo operativo del servicio de contratación de rutas ecoturísticas, a continuación, se detalla cada etapa con la finalidad de llegar a la obtención de un tiempo objetivo de operación:

Evaluación del requerimiento del cliente y validación de su capacidad para ser parte del servicio.

Una vez que el cliente contacta con la empresa, ya sea de forma presencial en los módulos de atención o de manera remota a través de la página web, empieza la evaluación del requerimiento de ruta y del estado físico del cliente, pues es indispensable que este se encuentre en condiciones óptimas para afrontar las exigencias de la ruta elegida. En un periodo COVID y post COVID, esta evaluación toma aún mayor importancia. De no tener la capacidad de afrontar la ruta elegida, se le recomienda optar por una ruta más acorde a su capacidad y actual

condición física. Este proceso de validación, previo a la contratación, tiene un tiempo estimado de 10 minutos en promedio, tomando en cuenta la validación presencial y la validación remota.

Recepción del pago

La contratación efectiva y la realización del pago, tanto presencial como remotamente, deberán tener un tiempo estimado de 5 minutos. Este proceso conlleva principalmente la utilización del sistema API para la pasarela de pagos a través de la aplicación web, o el cobro presencial del valor del servicio en los módulos de atención.

Prestación del servicio

Dada la media complejidad del servicio, es necesaria la contratación de los equipos de protección, bicicletas y *snacks* que se requieren para dar el servicio en óptimas condiciones. Al tener una estrecha relación con los proveedores, es posible el abastecimiento a tiempo de estos implementos; sin embargo, por mitigar los riesgos que puedan ocasionar la falta de equipo, solamente se acepta la contratación de un servicio hasta un día antes de ser prestado. Esto dilata la prestación del servicio en un día en promedio, pues se entiende que el servicio puede ser contratado en la tarde de un lunes y empezar a ser prestado el martes por la mañana, por ejemplo.

Las diferentes rutas ofrecidas hacen que la duración de la prestación del servicio tenga una variabilidad que depende de la contratación del cliente, yendo desde una duración de 1h 30 min hasta un día completo (*full day*), según lo detallado en el capítulo de “Prestación del servicio”. Esta variedad de tiempos de ruta hace que la etapa de prestación del servicio sea la de mayor duración. A continuación, se detallan las diferentes duraciones de acuerdo con la ruta elegida:

- 4 h: disponible para el nivel Básico.
- 2 h, libre por tramos: disponible para el nivel Básico. Los tramos indican que es posible que el cliente pueda elegir la cantidad de tramos que desea adquirir en el servicio, ya que se

considera un único precio por tramo. Para las rutas de Miraflores-San Isidro, el cliente podrá elegir solamente la ruta de Miraflores, o solo la de San Isidro, por ejemplo. Lo mismo para la ruta de Barranco-Chorrillos.

- *Full day*: tiene una duración de un día completo, desde las 8 am hasta las 8pm. Es decir, 12 horas en total.

Dados los detalles anteriores, podemos definir como el tiempo de prestación de servicio máximo de 12 horas y el mínimo de un tramo a 2 horas.

Término de la prestación del servicio

De acuerdo con la búsqueda de una excelente experiencia del cliente, el término de la prestación del servicio se considera como una gran oportunidad para la fidelización y futura recomendación por parte del cliente. Entonces la duración del término de la prestación se definirá como el tiempo necesario para que el cliente pueda expresar su conformidad o inconformidad con el servicio brindado y pueda emitir un *feedback* sobre los puntos de dolor que considere oportunos y sobre los que la empresa aún debe trabajar. Este tiempo varía entre 10 min a 20 min, ya que depende de la predisposición del cliente.

Entonces, el tiempo de ciclo operativo global del servicio, de acuerdo con la consideración de todos los puntos desarrollados anteriormente, resulta un total máximo de 1 día, 12 horas y 35 minutos, mientras que puede tener una duración mínima de 1 día, 2 horas y 25 minutos.

4.3.3 Gestión de proveedores.

La gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas (Osorio & Herrera, 2006).

Se entienden como proveedores de servicios a los guías especialistas en la ruta designada y a los proveedores de equipos deportivos de protección personal y de las bicicletas. La estricta

evaluación de cada proveedor tendrá en cuenta la disponibilidad de recursos de acuerdo con una demanda estimada del servicio. Ello asegura la capacidad ofrecida por la oferta de la empresa. Además, se deben tener en cuenta estrictos protocolos de bioseguridad, por parte del proveedor, tanto en el mantenimiento de los equipos como al momento de la llegada de estos para uso del turista, quien tiene como expectativa experimentar un servicio de calidad.

Para esto se implementará un plan de evaluación y selección de proveedores, guías turísticos, que, de acuerdo con los resultados alcanzados en sus labores a lo largo de cada mes, puedan ser renovados por la empresa para continuar desempeñando sus labores. En caso de que obtengan un resultado satisfactorio durante 3 meses seguidos, serán homologados y conseguirán el estado de *proveedor confiable*. En caso de que no puedan conseguir un resultado satisfactorio en 2 de cada 3 meses, entrarán en un *periodo de prueba* de 1 mes. Si en esta oportunidad no logran obtener un resultado satisfactorio, serán dados de baja.

La homologación de proveedores y el sistema de evaluación constante encaminará a la empresa a alcanzar el nivel de satisfacción deseado, buscando obtener la mejor experiencia del cliente del mercado turístico limeño.

4.4 Características Físicas

4.4.1 Infraestructura.

Para la prestación del servicio, será necesario contar con un punto de servicio en Lima Metropolitana, cuya ubicación fue definida anteriormente en este capítulo. Este punto, que también funcionará como oficina administrativa de la empresa, será ubicado en Barranco. A continuación, se detalla la distribución del punto de servicio.

Barranco

Primer piso

Recepción: se requiere una sala de recepción de clientes, donde ellos puedan llegar y realizar consultas, así como realizar el *check in* al momento de iniciar su recorrido turístico. La recepción contará con un espacio de 56 m², la cual incluye un baño de 8 m² para uso de los turistas.

Tienda de *souvenirs* y equipo deportivo: como una de las formas de ingresos, se realizarán alianzas con marcas de equipos deportivos y proveedores de *souvenirs* turísticos propios de la ciudad. Esto brindará exposición a las marcas de artículos deportivos, así como un “recuerdo” para los turistas luego de su experiencia. La tienda tendrá un espacio disponible de 56 m².

Estacionamiento: el estacionamiento será exclusivo para las móviles que realicen el recojo de los turistas que se hospeden dentro del distrito de Barranco. Así, se asegura su llegada y desembarque tranquilo y seguro. También servirá para la llegada de los proveedores de equipo deportivo, así como la descarga del equipo requerido para los viajes. Este tendrá espacio disponible de 52 m² para un total de 3 móviles.

Baños interiores: el primer piso dispondrá de 2 baños de 8 m² cada uno. Un baño para uso del personal de la empresa (principalmente, para el personal encargado de recepción) y otro destinado para el uso del personal de ventas de los proveedores de *souvenirs* y equipo deportivo.

Depósitos: se utilizarán 2 depósitos en el primer piso. Un amplio depósito de 12 m² para la descarga del equipamiento deportivo por parte de los proveedores y otro de 6 m² para uso exclusivo del personal propio de la empresa, para guardar documentos y equipos de trabajo.

Casilleros. - Se dispondrá de un espacio de 4 m² para la instalación de casilleros para uso de los colaboradores de la empresa. Esto les permitirá guardar sus pertenencias al ingresar al

edificio. De esa manera llevarán a sus puestos de trabajo solamente lo necesario. Estos casilleros serán exclusivos para el uso del personal que labora en el primer piso.

Segundo piso

Área de Gestión Humana: se dispone de 12 m² dedicados a esta área, donde labora el equipo que la conforma.

Área de Marketing: tiene disponibles 12 m² para albergar al equipo que conforma esta área de la compañía.

Área de Administración y Operaciones: al ser el equipo más extenso, tendrá disponibles 16 m² para poder ubicarse en el segundo piso.

Sala de conferencias: se dispondrá para uso general, en la que principalmente se llevarán a cabo reuniones de cierre mensuales, así como capacitaciones laborales y reuniones de estatus de equipos. Esta tendrá disponibles 16 m².

Salas de reuniones: son más pequeñas que la sala de conferencias y servirán para reuniones personales entre miembros de equipos. Estas contarán con un espacio de 8 m² cada una.

Baños: en el segundo piso dispondrá de 2 baños de 8 m² cada uno. Ambo están designados para uso del personal de la empresa.

Depósito: se utilizará 1 depósito en el segundo piso. Contará con 6 m² disponibles, en donde el personal propio de la empresa podrá disponer para guardar documentos y equipos de trabajo.

Casilleros: se dispondrá de un espacio de 4 m² para la instalación de casilleros para uso de los colaboradores de la empresa. Esto les permitirá guardar sus pertenencias al llegar a su piso de trabajo y, así llevar a sus puestos de trabajo solamente lo necesario. Estos serán exclusivos para el uso del personal que labora en el segundo piso.

Tercer piso

Comedor: el área destinada para comedor tendrá un total de 48 m² disponibles para que los colaboradores de la empresa puedan ingerir sus alimentos. Se tendrá en cuenta el distanciamiento correspondiente a los protocolos de bioseguridad.

Área de descanso: esta, al disponer el tercer piso de una terraza sin techo, dispondrá de 44 m² para que los colaboradores puedan descansar y despejarse por un momento antes de regresar a sus labores.

Depósito: contará con 6 m² disponibles, en donde el personal de limpieza, externo a la empresa podrá disponer para guardar productos y equipo de limpieza.

De acuerdo con las medidas referidas a cada área del establecimiento, a continuación, en las tablas 40 y 41, se muestran los aforos para los dos locales de atención al cliente, e incluyen las oficinas administrativas en el local de Barranco. Todos los aforos fueron calculados de acuerdo con las Normas Técnicas del Reglamento Nacional de Edificaciones (CENEPRED, 2021).

Tabla 40 Aforo del local de atención al cliente de Barranco

Piso	Función designada	Área (m2)	AFORO
Primer piso	Recepción	56	14
	Tienda de <i>souvenirs</i>	56	11
	Baños (3)	8	4
	Depósito 1	12	4
	Depósito 2	6	2
	Estacionamiento	52	3
Segundo piso	Gestión humana	12	4
	Marketing	12	4
	Administración y finanzas	16	5
	Sala de conferencias	16	11
	Sala de reuniones (2)	8	5
	Baños (2)	8	4
	Depósito	6	2
Tercer piso	Comedor	48	16
	Área de descanso	44	15
	Depósito	6	2
Aforo total local			106

Fuente: Adondevivir

4.4.2 Distribución de instalaciones.

Al ser alquilado el local de Barranco, ya dispone de una distribución de sus ambientes. Sin embargo, dados los requerimientos del proyecto, se podrán realizar adecuaciones para utilizarlas en la atención al cliente y como oficinas administrativas. La distribución adecuada, presentada por un *layout* óptimo para cada piso, será determinada por la relación que tiene cada ambiente con los demás, realizando el ejercicio para los 3 pisos del local de Barranco.

Primero, es necesario definir los ambientes de los pisos de cada local de atención, luego determinar la relación que existe entre cada uno de ellos, a través de una Tabla Relacional de Actividades (TRA), la cual debe ser desarrollada de acuerdo con los criterios de importancia de proximidad entre cada ambiente, los que se muestran en la Tabla 41. A continuación se realiza la distribución óptima para los dos locales.

Tabla 41 Criterios de importancia de proximidad

Código	Relación de proximidad
A	Absolutamente necesaria
E	Especialmente necesaria
I	Importante
O	Importancia ordinaria
U	No importante
X	Indeseable

Nota. Tomado de "Systematic Layout Planning (SLP)", por Antonio Fernandez, 2017.

Barranco

Primer piso Barranco

Primero se detallan los ambientes a relacionar en la tabla 42.

Tabla 42 Ambientes primer piso Barranco

N°	Ambiente	Uso
1	Recepción	Recepción de clientes
2	Tienda de souvenirs	Tienda para clientes
3	Baño 1	Baño para clientes
4	Baño 2	Baño para personal de la empresa
5	Baño 3	Baño para personal tercerizado
6	Depósito 1	Depósito para equipo de proveedores
7	Depósito 2	Depósito para personal de la empresa
8	Estacionamiento	Para proveedores y clientes

Fuente: Adondevivir

Ahora se desarrollan las relaciones de los ambientes a través de la Tabla Relacional de Actividades (TRA). En la Figura 33 se muestra la tabla relacional de actividades para el primer piso del local de Barranco.

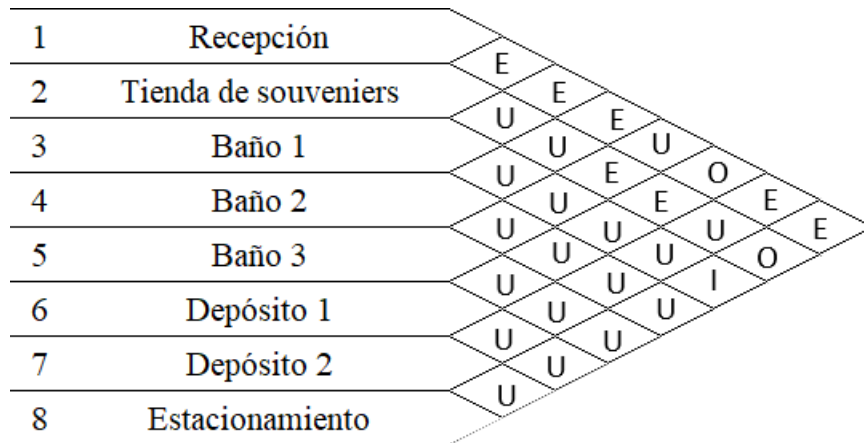


Figura 33 Tabla Relacional de Actividades (TRA) - Primer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Para el siguiente paso, es necesario utilizar los códigos de líneas para los enlaces de los ambientes, los cuales se muestran en la tabla 43.

Tabla 43 Código de líneas TRA

Líneas de enlace	Código
≡	A
≡	E
≡	I
—	O
	U
---	X

Nota. Tomado de “Systematic Layout Planning (SLP)”, por Antonio Fernández, 2017.

En la Figura 34 se puede observar el Diagrama de Relación de Actividades del primer piso del local de Barranco.

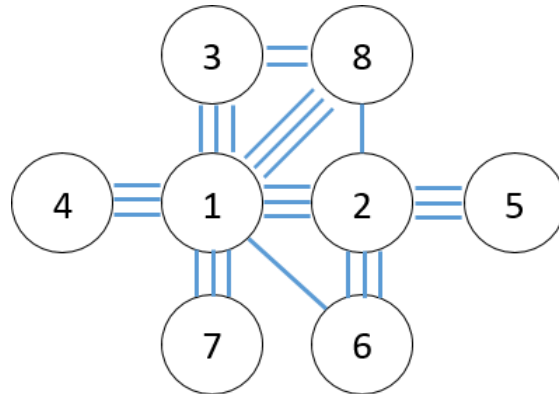


Figura 34 Diagrama de Relación de Actividades (DRA) - Primer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Luego, se determina el *layout* de bloques unitarios (LBU) con la distribución ideal de los ambientes del primer piso del local. En la Figura 35 se muestra esta nueva distribución óptima.

	Baño 1	Estacionamiento	
Baño 2	Recepción	Tienda de souvenirs	Baño 3
	Depósito 2	Depósito 1	

Figura 35 Layout de Bloques Unitarios (LBU) - Primer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, dadas las dimensiones del primer piso del local de Barranco, es necesario adecuar el *layout* resultante para obtener la distribución final. En la Figura 36 se muestra el *layout* de bloques unitarios final.

Baño 1	Estacionamiento
Recepción	Tienda de souvenirs
Baño 2	Baño 3
Depósito 2	Depósito 1

Figura 36 Layout de Bloques Unitario Final (LBUF) - Primer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Por último, se realiza el *Layout* óptimo del primer piso en la Figura 37 a continuación:

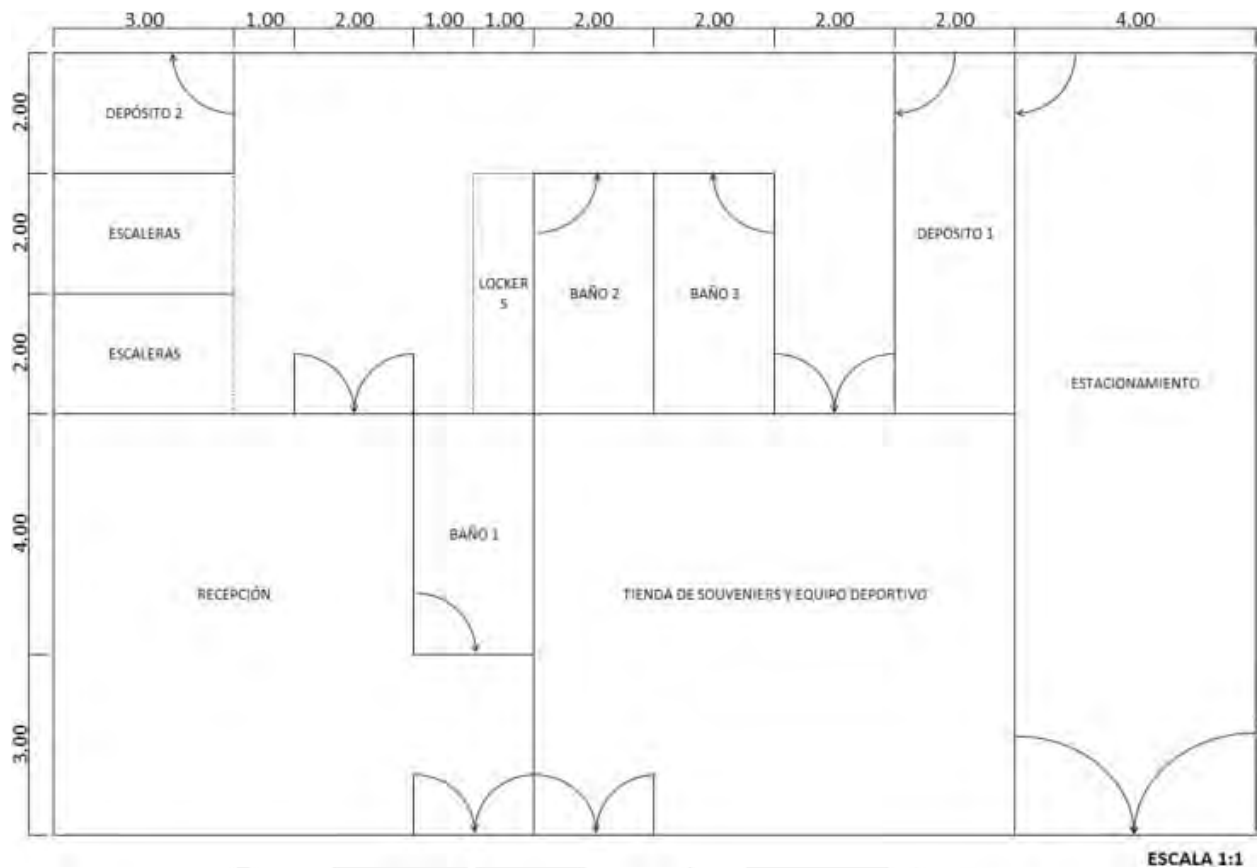


Figura 37 Layout óptimo primer piso Barranco
Fuente: Elaboración propia

Segundo piso Barranco

En el caso del segundo piso del local de Barranco, se procederá de la misma manera. El detalle del cálculo de la óptima distribución se podrá encontrar en el Anexo T. El resumen de los ambientes requeridos se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44 Ambientes segundo piso Barranco

Nº	Ambiente	Uso
1	Gestión humana	Área de Gestión Humana
2	Marketing	Área de Marketing
3	Administración y Finanzas	Área de Administración y Finanzas
4	Sala de conferencias	Sala de conferencias para personal de la empresa
5	Sala de reuniones 1	Sala de reuniones para personal de la empresa
6	Sala de reuniones 2	Sala de reuniones para personal de la empresa
7	Baños 1	Baño para personal de la empresa
8	Baños 2	Baño para personal de la empresa
9	Depósito	Depósito para personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 38 se muestra el *layout* óptimo para el segundo piso del local comercial de Barranco.

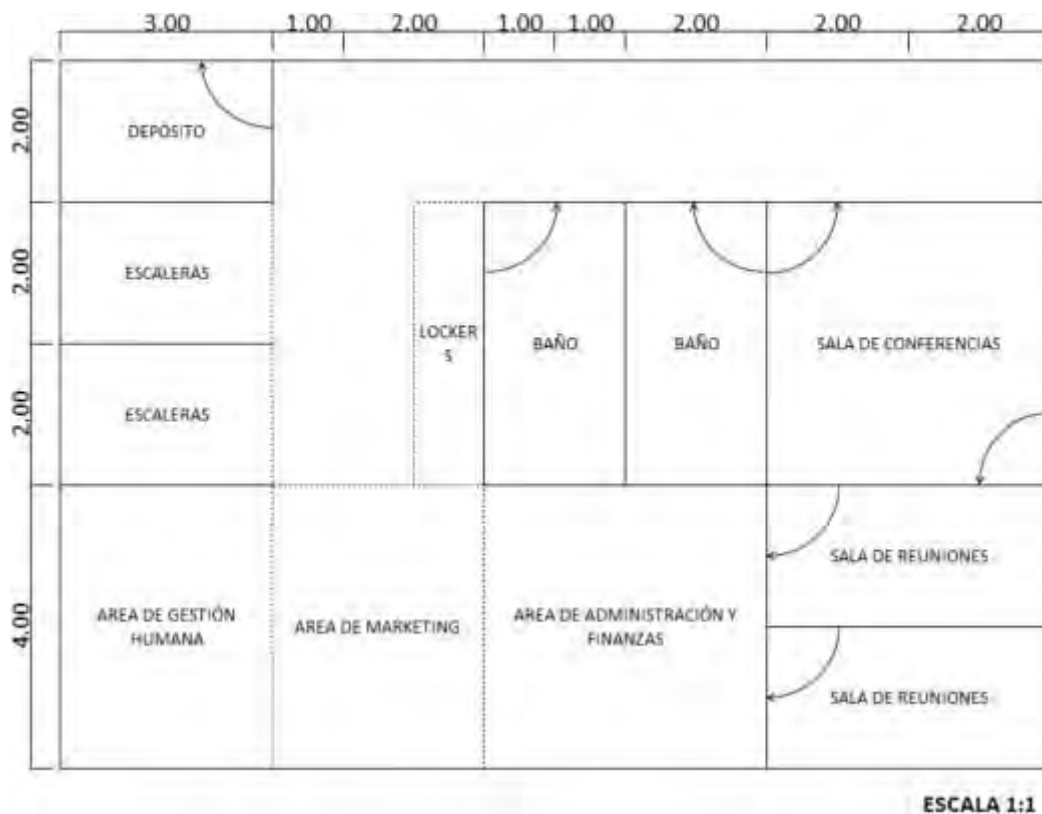


Figura 38 *Layout* óptimo segundo piso Barranco
Fuente: Elaboración propia

Tercer piso Barranco

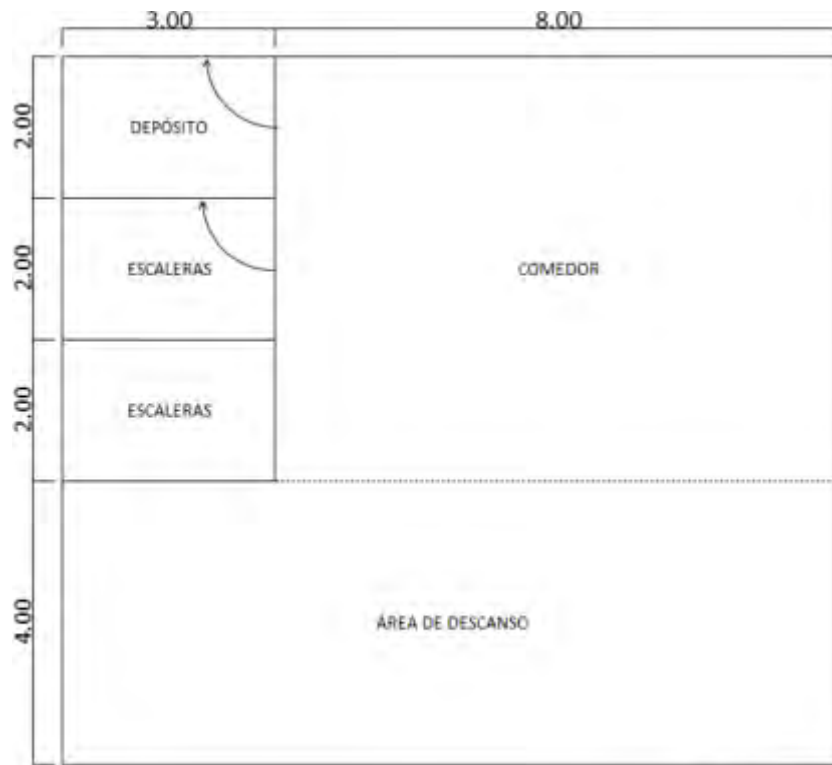
Para el tercer piso del local de Barranco, se procederá de la misma manera con los ambientes detallados en la Tabla 45. El detalle del cálculo de la óptima distribución se podrá encontrar en el Anexo U.

Tabla 45 Ambientes tercer piso Barranco

N°	Ambiente	Uso
1	Comedor	Comedor para personal de la empresa
2	Área de descanso	Área para personal de la empresa
3	Depósito	Depósito para personal de la empresa

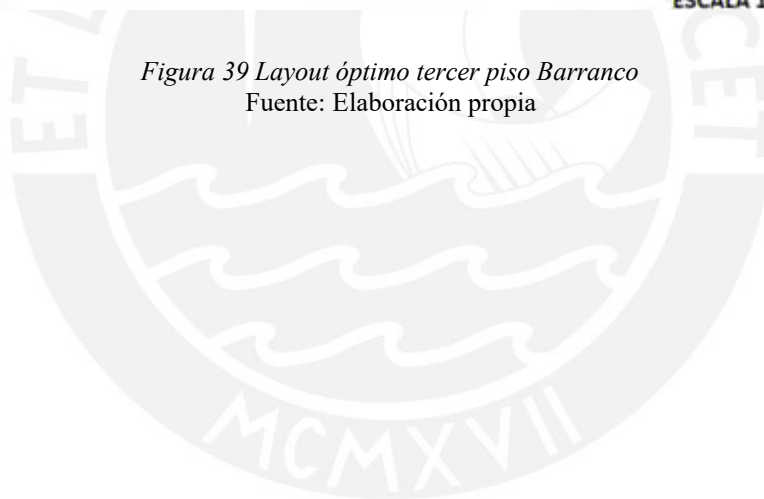
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 39 se muestra el *layout* óptimo para el tercer piso del local comercial de Barranco:



ESCALA 1:1

Figura 39 Layout óptimo tercer piso Barranco
Fuente: Elaboración propia



4.4.3 Equipamiento y materiales

Para el correcto desarrollo de las actividades de cicloturismo y turismo de aventura, se deberá dimensionar la cantidad de equipamiento y materiales a utilizar. Equipo informático, muebles y enseres se calculan de acuerdo con los requerimientos en las oficinas de atención al cliente y administrativas. En las tablas 46 y 47 se presentan la maquinaria, equipos y muebles necesarios para las operaciones de servicio y administrativas. La cantidad de bicicletas requeridas al inicio del proyecto es de 24. Cabe destacar que se utilizarán 2 furgones para el traslado de bicicletas y equipamiento requerido en las rutas, así como un miniván para el traslado de turistas con hospedaje cercano.

Tabla 46 Maquinarias y equipos

Objeto	Cantidad	Zona de uso
Impresora multifuncional	2	Oficina administrativa
Laptop	5	Varios
Proyector para reuniones	1	Oficina administrativa
Bicicletas	24	Rutas turísticas
Furgón	2	Rutas turísticas
Miniván	1	Rutas turísticas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 Muebles y enseres

Objeto	Cantidad	Zona de uso
Mesa para reuniones con 3 sillas	1	Oficina administrativa
Mesa para conferencias con 8 sillas	1	Oficina administrativa
Estantes para depósito	3	Varios
Mostrador para atención al cliente con sillas	1	Varios
Sillas múltiples de espera	3	Varios
Casilleros	2	Oficina administrativa
Mesas largas de oficina con sillas	2	Oficina administrativa
Mesas para comedor con sillas	2	Oficina administrativa
Juego de muebles de descanso	1	Oficina administrativa

Fuente: Elaboración propia

Los materiales detallados a continuación harán posible el adecuado desarrollo de las actividades turísticas, que aseguren a los clientes una experiencia óptima desde el inicio hasta el fin del recorrido. En la Tabla 48 se presentan los materiales requeridos:

Tabla 48 Materiales

Objeto	Cantidad	Zona de uso
Bicicletas	24	Rutas turísticas
Cascos	24	Rutas turísticas
Rodilleras	24	Rutas turísticas
Coderas	24	Rutas turísticas
Botiquín PA	3	Rutas turísticas
Materiales de oficina	1	Oficina administrativa
Materiales de tópicos	1	Oficina administrativa
Materiales de limpieza	1	Oficina administrativa

Fuente: Elaboración propia

4.5 Gestión de la Calidad del Servicio

De acuerdo con la visión del proyecto, alcanzar la mejor experiencia del cliente en el rubro de guiado turístico es una meta que conlleva una medición constante del mercado. Ello se logrará mediante el *feedback* que los turistas ya atendidos puedan brindar, así como el análisis de las acciones que la competencia venga realizando para atraer turistas. La gestión de estos dos puntos principales aportará un alcance real del desarrollo actual del mercado y permitirá formular estrategias que aseguren la competitividad de la empresa, que se basarán en la generación de valor para el turista.

4.5.1 Calidad del servicio-Método Servqual

La medición de la percepción del cliente hacia el servicio será la fuente principal para la identificación de los “puntos de dolor” que el cliente está experimentando. Ello permitirá a la empresa tomar acción y eliminar la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido. Esta diferencia determinará si los clientes recomendarán el servicio ofrecido o si, por el contrario, se convertirán en detractores.

Para la medición de la calidad del servicio, específicamente de la diferencia entre el servicio esperado y el percibido, se utilizará el método Servqual. Este consiste en medir 5 dimensiones de la calidad del servicio: la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Esta herramienta permite que los clientes califiquen su nivel de agrado o desagrado con las afirmaciones presentadas en una escala Likert de 5 puntos.

Para la medición se realizará un cuestionario de 13 preguntas, en el que se preguntará a los turistas atendidos acerca de su experiencia durante el guiado turístico. Esta solicitud se realizará una vez culminado el servicio, pues se intenta eliminar alguna posible distorsión al dejar pasar mucho tiempo. Se buscará evaluar el desempeño de los guías turísticos, la calidad de los implementos utilizados durante el recorrido, la satisfacción con la ruta elegida, así como la percepción integral del servicio. Al obtener los resultados será posible determinar la brecha entre servicio esperado y percibido. Si esta es muy pequeña, se podrá concluir que el servicio se está desarrollando con un buen nivel, aunque tal vez haya algunos detalles que afinar. Si la brecha es muy grande, el detalle de las respuestas permitirá identificar los puntos clave a mejorar para alcanzar el objetivo planteado en la visión: la satisfacción del cliente. En el Anexo W se muestra el detalle del cuestionario Servqual.

4.5.2 Benchmarking-Competidores.

La tarea de realizar una comparación constante entre la propuesta del proyecto con la propuesta de la competencia permitirá conocer las prácticas de mercado que están realizando para atraer clientes, así como sus rutas promocionadas y la percepción de su servicio por el público objetivo. Esta tarea estará a cargo del área de *Marketing*, que realizará un *benchmark* competitivo bimestral, en el que se enfocarán en el desarrollo de 8 pasos para su ejecución (Atlantiasearch, 2018).

1. Identificar a la competencia directa o indirecta: se deberán identificar aquellas empresas que brinden servicios en el mismo rubro turístico, y que cumplan con las siguientes premisas:
 - a. Se encuentran en la misma categoría/subcategoría de servicio turístico.
 - b. Satisface la misma necesidad del turista que el proyecto.
 - c. Los precios del servicio están en el mismo rango de precio.
 - d. Se dirigen al mismo *target*.
 - e. Se encuentran en la misma zona.
2. Mapear la presencia del competidor: se mapearán los puntos de servicio de la competencia, así como se identificará la participación de mercado de cada competidor.
3. Clasificar e identificar los productos del competidor: Servicio estrella, vaca y perro.
– Según la matriz BCG, se deberán identificar los servicios de cada competidor:
 - a. Servicio estrella: aquellos de gran crecimiento y participación de mercado.
 - b. Servicio vaca: aquellos con alto posicionamiento en el mercado, pero con bajo crecimiento.
 - c. Servicio perro: aquellos que no aportan valor a la empresa y que podrían dejar de ofrecerse.

Se deberá comparar los servicios por categoría con los servicios ofrecidos por la empresa, así identificar las oportunidades de competencia y superioridad.

4. Clasificar las buenas prácticas del competidor: al conocer a detalle las prácticas que le generan alta rentabilidad al competidor, se podrán comparar estas con las de la empresa. De esta manera se podrá identificar los puntos de mejora y oportunidad.

5. Resaltar las mejores promociones: si se identifican las promociones ofrecidas y las ventanas de tiempo en que se ofrecen, se podrá desarrollar promociones propias en las mismas ventanas de tiempo que ofrezcan mayor valor para los turistas.
6. Formas y facilidades de pago: se ofrecerá una mayor variedad de formas de pago para los turistas. De esta manera se logrará diferenciarse de la competencia.
7. Comparar los precios por canal de comercialización: definir estrategias de comercialización efectivas y, así, buscar una mayor rentabilidad que las de los competidores.
8. Mapear los canales de comunicación: identificar los canales que utilizan los competidores, tanto físicos como virtuales, comparándolos con los utilizados por la empresa y buscando oportunidades de una mayor presencia propia.

A continuación, se presenta el *benchmarking* con los principales competidores en el mercado turístico limeño.

- **Mapeo de competidores y precios**

Como competidores directos en Lima se encuentran las dos empresas operadoras de turismo, PerúCycling y LimaBici, las cuales ofrecen el mayor precio por el servicio del mercado limeño. El producto estrella de ambas es la oferta de tours culturales con precios entre \$224 y \$387 para PerúCycling y de entre \$30 y \$100 para LimaBici. Dados estos altos precios y la coyuntura actual de incertidumbre frente a la devaluación del sol, para el proyecto se definen precios en moneda nacional: S/149.9 para el servicio de cicloturismo y de S/249.9 para el servicio de turismo de aventura. Esto permite que el turista evalúe concretamente el servicio ofrecido por cada empresa, a precios claramente superiores. Como facilidades de pago,

- **Buenas prácticas turísticas**

Si bien, el precio será un factor a favor del proyecto, se deberán implementar buenas prácticas de turismo, tal como lo hace la empresa PerúCycling, que ya cuenta con dichas

prácticas de turismo rural comunitario específicas, tanto para la conducta del visitante como del guía turístico.

- **Facilidades para el turista**

Ambas empresas cuentan con facilidades de pago a través de tarjetas de crédito y débito.

- **Promociones**

Ambas empresas no presentan promociones genéricas en las que se ofrezca un descuento para los turistas.

- **Canales de comercialización**

Ambas empresas utilizan principalmente el canal web para comunicación y comercialización de sus paquetes turísticos.

Como modelo de llegada, el proyecto deberá contar con las siguientes características en su oferta:

Precio y oferta

Para el proyecto se propone un precio menor al de PerúCycling y al de Lima Bici, con el que se logre competir al ingresar al mercado. La oferta de servicios abarcará la misma de Lima Bici y algunas rutas de las ofrecidas por PerúCycling; sin embargo, otorgará al turista un mayor valor por el precio pagado.

Canales de atención

Como canales de atención y comercialización se utilizará la web, las redes sociales y también los locales de atención presencial.

Facilidades para el turista

Como facilidades de pago, el turista podrá pagar el servicio vía web o de forma presencial.

Promociones

Las promociones ofrecidas se brindarán en periodos no festivos. Ello incentivará a los turistas a viajar y también se les recordará la oferta para los periodos festivos.

Buenas prácticas

Se implementarán buenas prácticas de guiado turístico. Por ello, es necesario enfocar los esfuerzos en la capacitación de los guías, quienes deberán contar con un dominio de grupo óptimo.

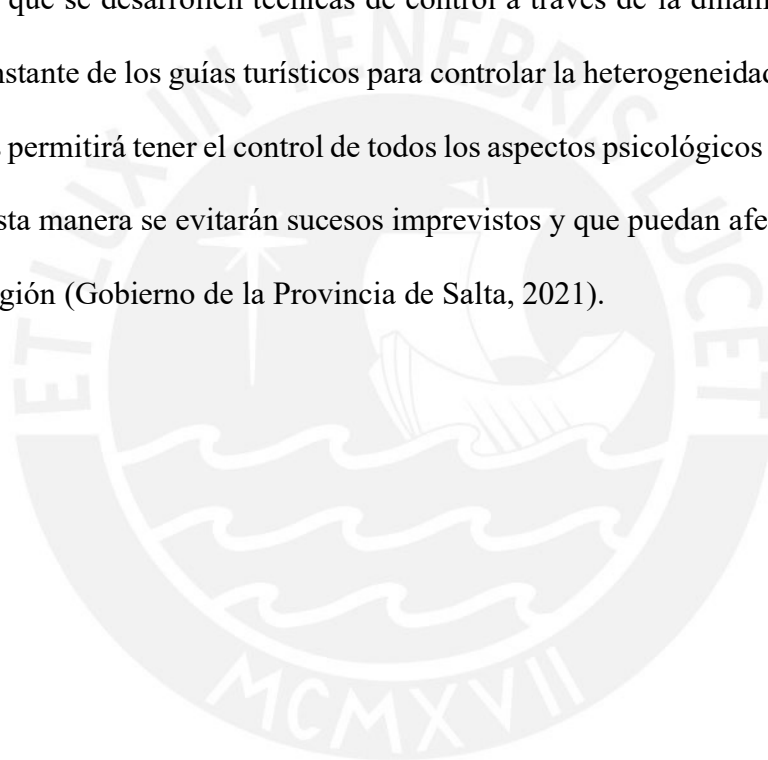
4.6 Evaluación de Impacto Ambiental

La propuesta de turismo del proyecto engloba componentes que buscan incentivar el cuidado del medio ambiente, utilizando medios de transporte alternativos para la movilización de los pasajeros durante las rutas turísticas, así como acercarlos al contacto con la naturaleza. También se hará énfasis en la importancia de mantener costumbres orientadas en su cuidado. A continuación, se presenta la Matriz de índice de Riesgo Ambiental (IRA), la cual permitirá realizar el análisis y clasificación de los posibles impactos ambientales que conlleva el desarrollo de las actividades turísticas planteadas. Se busca controlar los aspectos ambientales significativos y mitigar los impactos ambientales significativos. En el Anexo X se puede observar el resultado final de la evaluación, así como los criterios de clasificación utilizados. Se encontraron 3 aspectos ambientales de nivel de riesgo importante, siendo estos los más significativos.

Los dos primeros aspectos ambientales significativos pertenecen a las actividades realizadas durante el desarrollo de las rutas turísticas, tanto para las rutas de Lima Metropolitana como para las de Lima Provincias. Los factores principales son la contaminación por residuos sólidos, orgánicos e inorgánicos, así como el desperdicio del agua y contaminación del suelo al verter aguas servidas. Para mitigar el impacto ambiental causado por estas actividades, los guías turísticos llevarán consigo bolsas de basura biodegradables de diferentes

colores que estarán a disposición de los turistas para que puedan depositar sus desperdicios. Asimismo, será más fácil diferenciar el tipo de residuo que se deberá almacenar en cada una. También se reforzarán las alianzas con destinos turísticos y comercios que permitan el ingreso de los turistas a sus servicios higiénicos, así como incluir durante la ruta puntos de descanso con servicios higiénicos disponibles para el grupo.

El tercer aspecto ambiental significativo pertenece al control del grupo durante la visita a los puntos turísticos. Durante este tiempo de parada, la variedad que existe en los grupos de turistas requiere que se desarrollen técnicas de control a través de la dinámica de grupos. La capacitación constante de los guías turísticos para controlar la heterogeneidad que pueda surgir en los grupos les permitirá tener el control de todos los aspectos psicológicos y sociales de cada integrante. De esta manera se evitarán sucesos imprevistos y que puedan afectar el patrimonio turístico de la región (Gobierno de la Provincia de Salta, 2021).



Capítulo 5. Estudio Legal

Para el desarrollo del proyecto es necesario realizar un estudio legal que permita evaluar su viabilidad y que, además, considere las restricciones y normativas vigentes al momento de ponerlo en marcha. A continuación, se definirán el tipo de sociedad adecuado para la empresa, los requisitos a cumplir para dar paso a su constitución, así como las obligaciones tributarias y beneficios sociales que conlleva el proyecto.

5.1 Tipo de Sociedad

Para el proyecto, se plantea la elección de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) con las siguientes características (Gobierno del Perú, 2019):

- La cantidad de accionistas será como mínimo 2 y como máximo 20.
- En cuanto a la organización, se deberá establecer una Junta general de accionistas, así como una gerencia general. Al ser opcional el establecimiento de un directorio, se opta por prescindir de este.
- El capital de trabajo estará definido por el aporte de los socios. Se deberá registrar en el Registro de Matrícula de Acciones, el cual brinda seguridad jurídica a los accionistas en el ejercicio de sus derechos.
- Los socios aportantes no verán comprometidos sus activos personales para responder ante deudas sociales.
- Las decisiones corporativas serán acordadas por la junta directiva y la gerencia general.

5.2 Constitución de la Empresa

Este es un procedimiento a través del cual una persona o grupo de personas registran su empresa ante el Estado para que este les ofrezca los beneficios de ser formales (Gobierno de Perú, 2019). De acuerdo con el proceso de constitución de empresas vigente en Perú, se realizarán los siguientes pasos obligatorios:

Búsqueda y reserva de nombre en Sunarp

Se requiere de este paso previo, no obligatorio, para facilitar la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp. Con esta reserva se verifica que no existe un registro con el nombre propuesto para la empresa. Para el caso del proyecto, el nombre que brinde los servicios de la marca será Innovatour Perú S.A.C. Al ser la empresa una Sociedad Anónima Cerrada, el capital de trabajo se dividirá entre la cantidad de socios aportantes. El costo de la tasa registral es de S/5 y el pago de la reserva del nombre es de S/20. El trámite general demora entre 20 y 30 minutos.

Elaboración del acto constitutivo (minuta)

Se requiere la elaboración de un documento en el que los miembros de una sociedad manifiestan su voluntad de constituir una empresa, y, también, señala los acuerdos respectivos. Involucra el pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a este. Para ello se requieren:

- 2 copias del DNI de cada uno de los socios y cónyuges.
- Original y 2 copias de la búsqueda y reserva del nombre de la empresa.
- Archivo en un USB con el giro del negocio y la lista de bienes para el capital: para este punto se toma en cuenta un 33.33% del capital correspondiente a cada socio aportante (3 socios iniciales). Esto hace necesario que cada socio defina los bienes correspondientes y se llegue a un consenso del capital total recaudado.
- Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de la empresa.

Abono de capital y bienes

El abono de capital se dará por parte de los 3 socios principales. El capital total necesario para el inicio del proyecto es de S/207 663, inc. IGV, que se verá con mayor detalle más adelante en el capítulo del Plan Económico-Financiero. Este monto total será depositado en

una nueva cuenta de ahorros a nombre de la empresa Innovatour-Perú S.A.C. Se requiere también la presentación del Acto Constitutivo.

Elaboración de escritura pública

Se lleva el Acto Constitutivo para que el notario público lo revise y eleve a escritura pública. Así se generará la escritura pública, testimonio de sociedad o constitución social, que es el documento que da fe de que el Acto Constitutivo es legal. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma de todos los participantes de la sociedad, incluidos los cónyuges de ser el caso. Los requisitos son:

- DNI, pasaporte o carné de extranjería vigentes.
- Formato de Acto Constitutivo.
- Depósito o *voucher* de abono de dinero.

Inscripción en Registros Públicos

El notario, una vez que ha recibido el Acto Constitutivo, se encargará de la inscripción en Registros Públicos. Una vez obtenida la Escritura Pública, es necesario llevarla a SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos, de lo cual se encargará el notario. Solo a partir de ello existirá dicha Persona Jurídica.

Inscripción al RUC para persona jurídica

Al ser constituida la empresa, se requiere su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de SUNAT. Se puede realizar por Mesa de Partes Virtual (MPV) o en persona, a través del representante legal de la empresa o tercero autorizado y cumpliendo algunos requisitos. Los requisitos de inscripción a través de la Mesa de Partes Virtual son los siguientes:

- Formulario para inscripción o reactivación de personas jurídicas y otras entidades, lleno y escaneado.
- Solicitud de acceso a clave SOL, llena y escaneada.

- Número de la partida electrónica de constitución de la empresa en Registros Públicos.
- Original de documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara, escaneado.

Tramitación de Licencia Municipal de Funcionamiento

Esta permitirá acreditar que el negocio es formal ante las entidades públicas y privadas pertinentes; por lo tanto, permite la operación en el mercado turístico y asegura el libre desarrollo de la actividad económica propuesta.

5.3 Tributación

En el ámbito económico, el tributo es entendido como un tipo de aportación que todos los ciudadanos deben pagar al Estado para que este los redistribuya de manera equitativa o de acuerdo con las necesidades del momento. Exceptuando algunos casos, los tributos se pagan mediante prestaciones monetarias y se pueden agrupar en tres categorías: impuestos, contribuciones y tasas (Crespo, 2020). A continuación, se detallan los tributos con los que deberá cumplir la empresa:

5.3.1 Tributos: gobierno central y gobierno local.

Impuesto a la renta

Este impuesto se determina anualmente y considera las rentas obtenidas durante un ejercicio gravable (aquel que comienza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre). Para el caso del proyecto, la empresa deberá cumplir con el impuesto sobre rentas empresariales, conocido como renta de tercera categoría, la cual grava la renta obtenida por la realización de actividades empresariales que desarrollan las personas naturales y jurídicas. En el caso de las segundas, se gravan con este impuesto todos los ingresos o ganancias obtenidas. Para los ejercicios a partir del año 2019, la tasa vigente será de 29.5%.

Impuesto General a las Ventas – IGV

En el Perú, el impuesto al valor agregado es conocido como el Impuesto General a las Ventas (IGV). La tasa general aplicable es 18%, la que se compone de un 16% correspondiente al impuesto al valor agregado, y un 2% al impuesto de promoción municipal. Este es gravado sobre la prestación de servicios turísticos por parte de la empresa.

Impuesto a las transacciones financieras

Este impuesto grava transacciones (depósitos y retiros) realizados en el sistema financiero peruano. Es deducible como un gasto para fines del Impuesto a la Renta. Su tasa es 0.005%.

Licencia de funcionamiento

Es la autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de las actividades económicas en un establecimiento determinado. Es entregada luego de evaluar la zonificación y compatibilidad de uso, así como las condiciones de seguridad en Defensa Civil, cuando dicha evaluación le corresponda a la municipalidad. La tasa por licencia de funcionamiento deberá reflejar el costo real del procedimiento vinculado a su otorgamiento, el cual incluye los siguientes conceptos a cargo de la municipalidad: evaluación por zonificación, compatibilidad de uso e Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica.

Tasa por licencia de apertura de establecimiento

Según la ley N° 28976, es la tasa de autorización que la empresa deberá pagar, por única vez, para operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios. Será entregada previa evaluación de predio y presentación de los planos del local, así como el plan de seguridad adjunto.

Licencia de Defensa Civil

El Certificado ITSE – Defensa Civil es el documento en el que consta que en los establecimientos operativos se tienen controlados todos los riesgos vinculados a las actividades

que se desarrollan en él. Para ello, se encuentran implementadas todas las medidas de seguridad y protocolos correspondientes. Será otorgado por las municipalidades de Barranco y Miraflores, con una vigencia de 2 años, según Ley N° 30619.

5.3.2 Beneficios sociales y compensaciones.

Compensación por tiempo de servicio (CTS)

Tiene como propósito fundamental prever el riesgo que origina el cese de la relación laboral y la consecuente pérdida de los ingresos para los trabajadores. Consiste en dos depósitos al año que realiza el empleador en una cuenta bancaria indicada por el empleado. Para el cálculo se considera el sueldo neto del trabajador, sumado a la última gratificación percibida multiplicada por 1/6. Estos depósitos se deben dar obligatoriamente en mayo y noviembre.

Descanso vacacional anual

Todo trabajador que cumpla un año de servicio en la empresa gana el derecho a disfrutar de 30 días continuos de vacaciones remuneradas, las cuales deberán ser fraccionadas en periodos no menores a 7 días.

Gratificaciones

Las gratificaciones legales constituyen un beneficio social que se otorga dos veces al año, y que, justamente, por la coincidencia de fechas, se denominan gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad. Con relación al monto de las gratificaciones, el artículo 2 de la Ley N° 27735 (Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones) establece que cada una será equivalente a la remuneración que perciba el trabajador en la oportunidad que corresponda otorgar el beneficio, es decir el 15 de julio y el 15 de diciembre, respectivamente.

Horas extra

Las horas extra son las horas trabajadas más allá de la jornada ordinaria laboral diaria o semanal. Deberán ser remuneradas en la misma oportunidad de pago de las remuneraciones y su monto debe ser también registrado en las planillas electrónicas, así como en la boleta de

pago. Se pagan con un recargo a convenir del 25% adicional del valor hora para las dos primeras horas y un 35% adicional del valor hora a partir de la tercera hora en adelante.

ESSALUD

Todos los trabajadores deberán ser registrados en el seguro social de salud (ESSALUD), al que la empresa contratante aportará el 9% mensual de la remuneración del trabajador.

5.4 Certificaciones y Otros Requisitos Legales

Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas

El Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) permite mejorar la calidad de gestión del servicio turístico. Consta de acciones para hallar eficiencias en procesos internos respecto de las cuales existe consenso sobre un impacto positivo en la calidad del servicio al cliente. Está dirigido principalmente a empresas de hospedaje, restaurantes y agencias de viajes y turismo.

Actualmente, MINCETUR otorga 3 niveles de reconocimiento: bronce, plata y oro. En los dos primeros niveles el reconocimiento tiene una vigencia de 12 meses, mientras que para el nivel oro la vigencia es indefinida, debido a la mayor complejidad para obtenerlo.

El SABP es aplicado mediante 3 fases: capacitación, asistencia técnica y evaluación. Las empresas que cumplen todas las fases obtienen el Reconocimiento a la Aplicación de Buenas Prácticas, distintivo otorgado por MINCETUR (Lavado, 2019).

Safe Travels

Según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, WTTC, el *Safe Travels* es el primer sello mundial de seguridad e higiene del mundo ante el COVID-19, que certifica que se cumplen con los estándares internacionales de higiene y bioseguridad.

El Sello de Viaje Seguro *Safe Travels* es un conjunto de protocolos diseñados bajo las pautas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para crear una política general de salud

en la industria turística y restablecer así la confianza entre los viajeros y dar directrices claras para el retorno de la actividad turística a nivel global (CENFOTUR, 2020).

Los requisitos que debe cumplir un operador turístico para iniciar operaciones de acuerdo con la normativa de *Safe Travels* son los siguientes (WTTC, 2020):

- Obtener la licencia de reapertura correspondiente si así lo requiere el gobierno local.
- Desarrollar un plan de prevención de COVID-19 que incluye una acción / lista de verificación para la prevención de infecciones y un plan de limpieza y desinfección.
- Implementación de protocolos y pautas para la salud del personal, incluidos controles de salud para el personal si así lo requiere la autoridad local.
- De ser necesario, el operador turístico debe emitir y comunicar una política de permanencia en casa para cualquier persona que muestre cualquier síntoma según las directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Distancia física reflejada en el diseño de la oficina y limitación del número de personal en las áreas comunes de la parte trasera de la casa siempre que sea posible si así lo exige la legislación local.
- Implementación de protocolos para minimizar el contacto físico. Implementación de protocolos de distanciamiento físico si así lo requiere legislación local
- Equipo de protección personal (EPP) disponible para el personal, como máscaras, siempre que sea necesario según el riesgo enfoque si así lo requiere la legislación local
- Tecnologías integradas para permitir la automatización, como el pago sin contacto, siempre que sea posible. Si el pago sin contacto no es posible, considere usar guantes y desinfección de manos

- Establecer con proveedores y socios, incluidos restaurantes, hoteles, parques, socios de transporte y lugares que sigan protocolos y pautas de salud e higiene con ideas afines para proteger a los huéspedes según lo requieran la legislación.
- Introducir un plan de contingencia de COVID-19 en caso de que surjan nuevos casos en colaboración con proveedores y socios.
- Identificar y adoptar las mejores prácticas adecuadas de limpieza y desinfección validadas por organismos expertos, autoridades e instituciones gubernamentales.
- Explorar diferentes opciones para las operaciones, cuando sea posible, como boletos avanzados, entradas programadas, grupos más pequeños.



Capítulo 6. Estudio de la Organización

A continuación, se desarrollará el estudio organizacional para el proyecto. Primero se definirán las funciones y puestos necesarios para el desarrollo de la estrategia, lo que permitirá la cuantificación de personal requerido. Luego, se identificarán las actividades principales del negocio, así como las actividades a tercerizar.

6.1 Descripción de la empresa

La empresa adoptará una estructura funcional para el desarrollo de las tareas propias de cada trabajador. Esto permitirá que cada actor involucrado realice las actividades que le correspondan a través de un trabajo enfocado en objetivos concretos. De esta manera se combatirá la multiplicidad de acciones. A través de este modelo, se potencia la especialización de cada trabajador, ya que se busca el desarrollo de sus cualidades y habilidades y se logra una mayor motivación al desarrollo profesional y personal dentro de la empresa.

El trabajo a nivel general estará enfocado en lograr la visión de ser la empresa con mejor nivel de satisfacción del cliente en el subsector de operadores turísticos en la región Lima. Debido a esto, se definirá un manual de acción, donde se detalle las funciones y la forma en que se debe organizar el trabajo por cada puesto.

En el caso de las políticas de personal de atención y guiado turístico, quienes serán la cara visible de la empresa para los turistas, se trabajará con un sistema de gamificación, que permitirá medir el desempeño de cada puesto de atención al turista, a través de una medición de la calidad del servicio que estos brindarán en las encuestas que se desarrollaron en el Capítulo 3.

6.2 Organigrama

La supervisión del desarrollo de las operaciones de la empresa estará a cargo del gerente general, quien será el líder máximo en la gestión, solo por debajo de la Junta General de Accionistas. Como ya se vio en el Capítulo 4, la empresa estará constituida por tres áreas:

Administración y Operaciones, *Marketing* y Gestión Humana. Cada área estará compuesta por un especialista quien estará a cargo de las tareas operativas de análisis y gestión correspondientes.

El área de Administración y Operaciones estará a cargo de la gestión del personal de atención al cliente, así como de la planificación de la capacidad operativa, incluyendo la programación de las rutas y de la asignación de guías a cada una.

El área de *Marketing* se encargará del estudio de mercado constante, registrando las acciones de la competencia para poder mantener e incrementar la participación de mercado, según los objetivos estratégicos. Además, estará encargada del análisis de la satisfacción del cliente, así como de la mejora continua del servicio.

El área de Gestión Humana tendrá como principal objetivo el adecuado reclutamiento y selección de personal para la empresa, especialmente de guías turísticos certificados y experimentados en las rutas ofrecidas. También se encargará de los planes de capacitación de los guías turísticos y la medición de su rendimiento.

En la Figura 40 se muestra el organigrama diseñado para la empresa.



Figura 40 Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

6.3 Puestos y Funciones Principales

De acuerdo con el organigrama planteado, a continuación, se detallan las funciones de cada puesto:

Gerente general: es el encargado de transmitir los consensos y metas trazadas por la Junta de Accionistas hacia las 3 áreas a su cargo. También tiene como funciones el supervisar y tomar la decisión final de la contratación y evaluación de proveedores y guías turísticos. Para ello, tomará en cuenta la medición y conclusiones sobre el desempeño que puedan brindar las áreas de Administración y Marketing, respectivamente. Además, será el responsable de la confirmación de asignación de presupuesto para las operaciones, en especial para las acciones de *marketing* y publicidad.

Especialista de administración y operaciones: estará en constante coordinación con las demás áreas de las cuales recibirá reportes de desempeño que le permitan integrar la información de toda la empresa y gestionar la estructura del presupuesto para cada área. A partir de esto podrá desarrollar reportes y estatus de desempeño general de la empresa con la posibilidad de concluir evaluaciones por área y actividad para poder presentarlos al gerente general. También estará a cargo de la supervisión de la contabilidad, balances generales, estados de ganancias y pérdidas y cumplimiento de suministro de información hacia SUNAT. Cumplirá el rol de *planner general* de la compañía.

Especialista de *marketing*: encargado de la supervisión y orientación en el diseño de las campañas de publicidad y *marketing* en redes sociales y medio de comunicación. Supervisará el planteamiento de estrategias para la mejora de la satisfacción al cliente a través de herramientas de medición como la encuesta postservicio. Realizará constantes estudios de mercado, identificando las estrategias de la competencia, buscando generar un mayor valor para los turistas a través del servicio ofrecido.

Especialista de gestión humana: profesional encargado de la gestión del personal con un enfoque en el fortalecimiento de competencias blandas y técnicas. También será el encargado de supervisar y guiar la gestión de las estrategias de atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, tanto personal administrativo como, en especial, los guías turísticos.

Ejecutivo de administración y operaciones: encargado de la contabilidad, realizar los balances generales, estados de ganancias y pérdidas y cumplimiento de suministro de información hacia SUNAT. Estará en constante coordinación con las demás áreas en búsqueda de oportunidades de mejora. Tendrá a su cargo la supervisión del personal de atención al cliente.

Guías turísticos: personal encargado de brindar el servicio de guiado turístico en Lima Metropolitana y Lima Provincias. Serán responsables de la gestión de los grupos durante todo el trayecto de las rutas desarrolladas.

Personal de atención al cliente: personal encargado de gestionar la interacción con el turista de manera presencial. Deberá absolver las dudas de los clientes y gestionar la contratación del servicio de guiado turístico de manera presencial.

6.4 Perfiles del Personal

Una vez que se tienen las funciones por cada puesto se deberán definir los perfiles requeridos para un óptimo desempeño:

Gerente general: ingeniero industrial titulado con experiencia mínima de 4 años en gestión de proyectos y liderando equipos multidisciplinarios. Debe contar con capacidad analítica, comunicación efectiva, trabajo en equipo y orientación al logro.

Especialista de administración y finanzas: profesional titulado en Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial o Empresarial, Administración, Contabilidad o afines. Debe presentar experiencia mínima de 3 años desempeñando tareas similares y contar con capacidad analítica,

liderazgo de equipos y toma de decisiones. Manejo de Microsoft Office (Excel, Word y Power Point) y de herramientas de videoconferencia; además de conocimiento de buenas prácticas de gestión presupuestal.

Especialista de *marketing*: profesional bachiller en Ingeniería Industrial, Comercial o *Marketing*, con experiencia mínima de 3 años liderando la gestión comercial en el rubro turístico. Debe contar con un perfil dinámico, innovador y con alta orientación a resultados. Manejo de Microsoft Office (Excel, Word y Power Point) y de herramientas de videoconferencia.

Especialista de gestión humana: profesional titulado en Ingeniería Industrial, Psicología o Gestión del Talento Humano con experiencia mínima de 3 años liderando la gestión del talento humano, de preferencia en el rubro turístico. Debe contar con capacidad analítica, de trabajo en equipo y de comunicación a todo nivel. Manejo de *Microsoft Office (Excel, Word y Power Point)* y de herramientas de videoconferencia.

Guías turísticos: correctas habilidades interpersonales y de comunicación. Asimismo, debe tener conocimiento de técnicas de manejo de grupos, automotivación y entusiasmo para el desarrollo del guiado turístico. También, se precisa que tenga amplio conocimiento acerca de las rutas a desarrollar y sobre técnicas de primeros auxilios y cumplimiento de protocolos de bioseguridad.

Personal de atención al cliente: capacitación técnica con experiencia mínima de un año en atención al cliente. Debe tener capacidad de comunicación interpersonal, empatía, habilidades de resolución de problemas y usar un lenguaje positivo frente al turista. Asimismo, debe contar con habilidad informática para ingresar información en sistemas de la empresa. Manejo de *Microsoft Office (Excel)*.

6.5 Requerimientos de Personal

Una vez definidos los puestos de trabajo requeridos, será necesario cuantificar la cantidad de personal para todos los años del proyecto. Cabe mencionar que el único puesto que varía de acuerdo con la demanda es el de guías turísticos.

Para los 5 años de operación considerados en el estudio, se trabajará con el gerente general a la cabeza de la operación. En segundo orden, se contará con un especialista de Administración y Operaciones, un especialista de *Marketing* y un especialista de Gestión Humana, quienes cumplirán la función de líderes en la gestión y reportarán directamente al gerente general. En la atención al cliente, se trabajará con dos personas responsables, una dedicada exclusivamente a la atención al cliente y la otra compartirá la atención al cliente y el apoyo logístico requerido en los viajes. Por último, el puesto de cara al cliente, es decir, quienes brindarán directamente el servicio, será el de los guías turísticos, cuya cantidad será de 10 guías contratados para el primer año de operación 2023, llegando a la cantidad de 48 para el 2027 de acuerdo con la demanda creciente proyectada en el Capítulo 3. En la Tabla 50 se muestra el detalle de requerimiento de personal para los años de operación:

Tabla 50 Requerimiento de personal años 2023-2027

Puesto	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente General	1	1	1	1	1
Especialista de Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
Especialista de Marketing	1	1	1	1	1
Especialista de Gestión Humana	1	1	1	1	1
Guías turísticos totales	6	8	12	18	28
Guías turísticos aventura	4	6	10	14	20
Personal de atención al cliente	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

6.6 Servicio de Terceros

Para asegurar el desarrollo de la operación sin sufrir sobresaltos, será necesario definir los proveedores de los servicios externos para todo el tiempo de vida del proyecto.

Seguridad: este personal deberá cumplir la función de resguardar la seguridad en los locales, siempre en contacto con el personal de servicio al cliente en caso este último tenga que ausentarse y el primero deba quedar al pendiente del local. Se contratará a la empresa Global Security S.A.C, la cual brindará el servicio de *Seguridad y Vigilancia de Establecimientos Comerciales* a un costo de S/1500 más IGV.

Transporte: para el transporte de los turistas hacia las locaciones en Lima Provincias, se contratará a la empresa de transportes PANTE B2B, la cual podrá alquilar los buses y minivans según la demanda proyectada en el Capítulo 3. El servicio de transporte incluye un chofer, gasolina y peajes. Se deberá pagar un total de S/1500 por bus, mensualmente.

Agua: el servicio básico de agua potable y alcantarillado será contratado a la empresa Sedapal.

Luz: con respecto al suministro de energía eléctrica, este será contratado a la empresa Luz del Sur.

Limpieza: en la época en que se vive hoy en día, la limpieza y desinfección constante serán primordiales para mantener un ambiente libre limpio y libre de contaminantes. Para este propósito, se contratará a la empresa PROFLIMSA, la cual cuenta con la certificación ISO 9001:2015. Para el proyecto se contratará el *Servicio de Limpieza para Empresas*, cuyo costo será de S/1 100 mensuales para los dos locales, incluido IGV.

Asesoría legal: para la asesoría en temas legales, se contratará a la empresa Legaly, la cual brindará los servicios de trámites legales, que incluyen asesoramiento en resolución de conflictos legales, defensas judiciales y asesoramiento tributario ocasional. El costo mensual de los servicios mencionados será de S/2000.

Mantenimiento de la web: el servicio será brindado por Converlabs. El costo anual será de S/1897, incluido IGV.



Capítulo 7. Estudio de las Inversiones, Económico y Financiero

A continuación, se desarrollará el estudio de inversiones requeridas para el proyecto, incluyendo tangibles, intangibles y capital de trabajo. Luego, se formulará el financiamiento del proyecto a partir de las distintas opciones posibles. Posteriormente, se desarrollarán el presupuesto y el punto de equilibrio y se culminará el capítulo con el resultado de los indicadores de rentabilidad y el análisis de sensibilidad de las variables influyentes en el proyecto.

7.1 Inversiones

El resultado será la inversión total requerida para el proyecto, la cual será la sumatoria de la inversión en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo.

7.1.1 Inversión en activos tangibles.

Para la inversión en activos tangibles, se muestra a continuación cada activo requerido.

A) Maquinarias y equipos

Para la inversión en maquinarias y equipos, en la Tabla 51 se toman en cuenta los equipos requeridos para las funciones administrativas y de servicio, las cuales se desarrollan por el personal administrativo y de atención al cliente. Aquí destaca la inversión inicial en bicicletas, (24 bicicletas requeridas al inicio). También se requerirá de dos furgones para el traslado de bicicletas y equipos, así como de una miniván para el traslado de turistas. Para los años posteriores, se deberá adquirir cierto número de bicicletas para completar el servicio. Este detalle se muestra en la Tabla 52. En el Anexo GH se pueden revisar los modelos de vehículos y bicicletas referidos.

Tabla 51 Inversión en maquinarias y equipos (en soles)

Objeto	Cantidad	Monto Unitario	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Impresora multifuncional	2	749	1 269	229	1 498
Laptop	5	2 149	9 106	1 639	10 745
Proyector para reuniones	1	2 039	1 728	311	2 039
Bicicletas	24	1 199	24 779	4 460	29 239
Furgón	2	32 153	54 497	9 809	64 306
Miniván	1	66 600	56 441	10 159	66 600
Total			147 819	26 607	174 427

Fuente: Ripley, Linio, Hiraoka, OxfordStore, La Curacao (2021).

Tabla 52 Inversión en bicicletas, 2023 - 2027 (en soles)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Costo bicicletas sin IGV		24 779	24 386	34 547	93 481	119 900
IGV		4 460	4 390	6 219	16 827	21 582
Total inc. IGV		29 239	28 776	40 766	110 308	141 482

Fuente: OxfordStore (2021).

B) Muebles y enseres

La inversión en muebles y enseres estará constituida por el equipamiento necesario para las oficinas administrativas y de atención al cliente. Este detalle se muestra en la Tabla 53.

Tabla 53 Inversión en muebles y enseres (en soles)

Objeto	Cantidad	Monto Unitario	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Mesa para reuniones con 3 sillas	1	1 930	1 636	294	1 930
Mesa para conferencias con 8 sillas	1	4 496	3 810	686	4 496
Estantes para depósito	3	619	1 574	283	1 857
Mostrador para atención al cliente con sillas	1	1 100	932	168	1 100
Sillas múltiples de espera	3	550	1 398	252	1 650
Lockers	2	730	1 237	223	1 460
Mesas largas de oficina con sillas	2	2 426	4 112	740	4 852
Mesas para comedor con sillas	2	589	998	180	1 178
Juego de muebles de descanso	1	1 699	1 440	259	1 699
Total			17 137	3 085	20 222

Fuente: Sodimac, Promart, Mercado Libre, Linio (2021).

C) Acondicionamiento del local

En el Anexo Y se muestra el detalle de los trabajos requeridos para el acondicionamiento del local de atención y oficinas administrativas, ubicado en Barranco. Este presupuesto fue brindado por la empresa OVAS Consultores & Contratistas S.A.C.

En la Tabla 54 se muestra el resumen de la inversión en activos tangibles cuyo monto total asciende a S/207 628, incluido IGV.

Tabla 54 Resumen inversión en activos tangibles (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Maquinarias y equipos	147 819	26 607	174 427
Muebles y enseres	17 137	3 085	20 222
Acondicionamiento de locales	11 000	1 980	12 980
Total	175 956	31 672	207 628

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Inversión en activos intangibles.

Para la constitución de la empresa se deberán realizar distintos trámites en entidades estatales, los cuales están detallados en la Tabla 55. El monto de esta inversión en trámites de constitución asciende a S/2 645, incluido IGV.

Tabla 55 Inversión en Trámites de Constitución (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Minuta de constitución y escritura pública	360	65	425
Registros Públicos - SUNARP	48	9	56
Registro único de Contribuyentes	0	0	0
Regulación Sanitaria y Ambiental	730	131	861
Inspección Técnica de Defensa Civil	446	80	526
Licencia Municipal de Funcionamiento	626	113	739
Libro de contabilidad y legalización	32	6	38
Total	2 242	403	2 645

Fuente: MINSA, MSI, UCSS, entre otros.

Luego será necesaria una inversión en sistemas de información, que permitirán un adecuado funcionamiento del equipo informático para la operación. Esta inversión comprende principalmente licencias de sistemas y herramientas informáticas, detalladas en la Tabla 56. El monto final de esta inversión es de S/2 322.

Tabla 56 Inversión en Sistemas de Información (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Licencia Microsoft Office 365	893	161	1 054
Licencia Windows 10	575	103	678
Instalación Laptops	500	90	590
Total	1 968	354	2 322

Fuente: CODIGI, Tarifaria, MercadoLibre

Por último, en la Tabla 57 se muestra la inversión en promoción y publicidad requerida para el lanzamiento y operación del proyecto vía web y redes sociales. El monto total requerido es de S/10 705.

Tabla 57 Inversión en Promoción y Publicidad durante lanzamiento (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Servicio de Identidad de marca corporativa	1 840	331	2 171
Hosting y diseño de página web	997	179	1 176
Merchandising	6 235	1 122	7 357
Total	9 072	1 633	10 705

Fuente: Converlabs

A modo de resumen, en la Tabla 58 se muestra el total de inversión para activos intangibles.

Tabla 58 Inversión total en activos intangibles (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV
Trámites y constitución	2 242	403	2 645
Sistemas de información	1 968	354	2 322
Promoción y publicidad	9 072	1 633	10 705
Total	13 282	2 391	15 672

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Inversión en capital de trabajo.

Esta inversión estará conformada por todos los recursos requeridos para facilitar el financiamiento de la prestación del servicio durante un ciclo operativo. A continuación, se presenta el cálculo del capital de trabajo requerido para el proyecto a través del método de déficit acumulado máximo (Sapag Chain, 2014). Para esto, es necesario calcular los flujos de ingresos y egresos operativos mensuales para el primer año de operación, y así hallar, finalmente, el máximo déficit acumulado. Este resultado para el proyecto fue de S/385 738, incluido IGV. El detalle del cálculo se muestra en la Tabla 59.

Tabla 59 Inversión en capital de trabajo (en soles)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS	121 443	124 950	67 007	44 023	31 703	45 729	144 439	73 877	43 880	63 262	58 587	116 195
EGRESOS	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513	109 513
Remuneraciones	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353	58 353
Material Directo	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664	24 664
Costos Indirectos	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373	4 373
Gastos Administrativos	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305	15 305
Gastos de Venta	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818	6 818
INGRESO - EGRESO	11 931	15 437	-42 505	-65 489	-77 810	-63 784	34 926	-35 635	-65 632	-46 251	-50 926	6 683
ACUMULADO	11 931	27 368	- 15 138	- 80 627	- 158 437	- 222 220	- 187 294	- 222 929	- 288 561	- 334 812	- 385 738	- 379 055
CAPITAL DE TRABAJO	385 738											

Fuente: Elaboración propia

7.1.4 Inversión total.

Para el cálculo de la inversión total se deberán sumar la inversión en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo, cuyos valores se calcularon anteriormente. Como resultado final para el proyecto, la inversión total asciende a S/609 038, incluido IGV. El detalle se muestra en la Tabla 60.

Tabla 60 Inversión total (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV	Composición
Activos tangibles	175 956	31 672	207 628	34%
Activos intangibles	13 282	2 391	15 672	3%
Capital de trabajo	326 897	58 841	385 738	63%
Total	516 134	92 904	609 038	100%

Fuente: Elaboración propia

7.2 Financiamiento del Proyecto

Ahora se desarrollarán las alternativas de financiamiento para la inversión requerida. Una vez que se cuente con la mejor alternativa, se realizará la estructura de acuerdo con el menor costo efectivo posible. Por último, se hallará el costo de oportunidad de capital (COK) y el costo ponderado de capital (WACC).

7.2.1 Alternativas de financiamiento

Para dar paso a la evaluación del financiamiento, a continuación, en la Tabla 61 se presentan las posibles alternativas.

Tabla 61 Alternativas de financiamiento

Entidad	BBVA	INTERBANK	BCP	CREDISCOTIA	CAJA HUANCAYO	CAJA AREQUIPA
TCEA	16.30%	21.49%	22.12%	19.84%	14.75%	16.08%
Monto Máximo (S/.)	50 000	41 700	21 700	25 000	50 000	40 000
Plazo (Meses)	36	36	48	60	60	60
Requisitos	Contar con línea de crédito en BBVA	Contar con línea de crédito en Interbank	Contar con línea de crédito en BCP	-	Documento que acredite la actividad económica Compra-venta de derechos y acciones o certificado de posesión.	Documento que acredite la actividad económica Compra-venta de derechos y acciones o certificado de posesión.
Historial crediticio	Experiencia mínima de 12 meses del titular de la cuenta BBVA.	Experiencia mínima de 12 meses del titular de la cuenta INTERBANK.	Experiencia mínima de 12 meses del titular de la cuenta BCP.	Experiencia mínima de 6 meses de uno de los accionistas.	Experiencia mínima de 6 meses de uno de los accionistas.	Experiencia mínima de 6 meses de uno de los accionistas.

Fuente: Páginas web de las entidades bancarias y financieras, gestiones de crédito personal.

Dadas las opciones de financiamiento con las que se cuenta para el proyecto, se puede observar que las entidades bancarias presentan opciones ligeramente más costosas en comparación a las cajas municipales, que brindan mayores montos a tasas de crédito más bajas. Al solicitar simulaciones de créditos personales en entidades bancarias y cajas municipales, las tasas de crédito son más bajas que al solicitar créditos para empresas, solicitando también menos requisitos. El detalle del cálculo y los parámetros de financiamiento se muestran en el Anexo Z. En la Tabla 62 se muestra el resumen del financiamiento para el proyecto.

Tabla 62 Resumen de financiamiento de Activos Fijos y Capital de trabajo (en soles)

Descripción	Flujo	2023	2024	2025	2026	2027
Financiamiento Capital de trabajo	Amortización	20 185	23 382	27 087	9 009	10 337
	Gastos Financieros	11 801	8 603	4 898	2 120	791
Financiamiento Activos	Amortización	7 259	8 426	14 275	14 275	14 275
	Gastos Financieros	7 016	5 849	4 494	2 921	1 096
Monto total	Amortización	27 443	31 808	41 363	23 284	24 613
	Gastos Financieros	18 817	14 452	9 392	5 041	1 887

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Estructura de financiamiento.

Para la estructura final de financiamiento, se decide financiar el 26% del monto total requerido en inversión. En el caso de activos fijos, el financiamiento será del 22%, dado que las entidades bancarias solo permiten el financiamiento de los activos tangibles y capital de trabajo. Los activos intangibles estarán cubiertos al 100% por aporte propio. El capital de trabajo será financiado en un 23%. El resumen de la estructura se muestra en la Tabla 63.

Tabla 63 Estructura de financiamiento

Descripción	Activos Fijos		Capital de trabajo		Total	
	Composición	Monto total S(.)	Composición	Monto total (S./)	Composición	Monto total (S./)
Financiamiento	22%	50 000	23%	90 000	23%	140 000
Aporte propio	78%	173 300	77%	295 738	77%	469 038
Total		223 300		385 738		609 038

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Costo de oportunidad de capital.

Para hallar este costo, se utilizará el Modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM), que permite calcular la rentabilidad esperada para el proyecto al dejar de utilizar los recursos requeridos en otra alternativa rentable (Sapag Chain, 2014). La fórmula del Costo de oportunidad de capital (COK) se muestra a continuación:

Ecuación 2 Fórmula COK

$$COK = R_f + \beta_{ajustado} * (R_m - R_f) + R_p$$

Nota. Tomado de "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Sexta edición" por Sapag Chain (México), 2014.

Donde:

- R_f : Tasa libre de riesgo = 1.33%
- β ajustado = 1.09
- R_m = 7.44%
- R_p = 1.42%

Para la tasa libre de riesgo se toma en cuenta el rendimiento de bonos de Estados Unidos a 10 años, con un 1.33% de rendimiento hacia el 22 de setiembre del 2021 (Datos Macro, 2021).

El rendimiento de mercado se calculó con el promedio del rendimiento de mercado

estadounidense de los últimos 10 años (NYU STERN, 2021). Para el riesgo país, se reportó un 1.42%, según el banco de inversión JP Morgan hacia el 20 de setiembre del 2021 (JP Morgan, 2021).

Para poder utilizar la fórmula vista anteriormente, primero se deberá calcular el β ajustado:

Ecuación 3 *Fórmula Beta ajustado*

$$\beta_{ajustado} = \beta * (1 + (1 - T) * \frac{D}{E})$$

Nota. Tomado de "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Sexta edición" por Sapag Chain (México), 2014.

Donde:

- β : Beta desapalancado del sector correspondiente = 0.9018 (Sector servicios de recreación)
- T: Tasa de impuesto a la renta = 29.5%
- D: Deuda = S/140 000
- E: Aporte propio = S/469 038

Para el valor de beta desapalancado se toma en cuenta el valor del sector de servicios de recreación, según Damodaran, por ser el sector más cercano a la industria de operadores turísticos (Damodaran, 2021). El beta ajustado resulta 1.09.

Una vez que se tiene el valor del beta ajustado, se procede a reemplazarlo en la primera fórmula, lo que resulta en un costo de oportunidad (COK) igual a 9.42%.

Dado que el valor del COK está en dólares, se deberá calcular un nuevo COK en soles con el efecto de la devaluación del sol frente al dólar. Se toma el promedio de la devaluación de los últimos 4 periodos anuales, con el tipo de cambio sol/dólar al cierre del periodo, según el BCRP (2021). Este valor resulta en 2.08% anual. Para hallar el COK en soles, se utilizará la siguiente fórmula, incluyendo el valor promedio de la devaluación.

Ecuación 4 *Cálculo COK (S/.)*

$$COK (S/) = (1 + COK(\$)) * (1 + Devaluación (\frac{Sol}{Dólar})) - 1$$

Nota. Tomado de "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Sexta edición" por Sapag Chain , 2014.

Donde:

$$\text{COK (S/)} = (1+9.42\%) * (1+2.08\%)-1 = 11.69\%$$

El COK en soles para el proyecto es 11.69%.

2.1.1 Costo ponderado de capital

Al calcular este costo, se deberá ponderar el costo de la deuda después de impuestos con el del capital propio a través de la siguiente ecuación (Sapag Chain, 2014):

Ecuación 5 *Fórmula costo ponderado de capital (WACC)*

$$\text{WACC (S/)} = \left(\text{TEA} * \frac{D}{D + E} * (1 - T) \right) + \left(\text{COK} * \frac{E}{D + E} \right)$$

Nota. Tomado de "Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Sexta edición", por Sapag Chain 2014.

Donde:

- TEA: Tasa de financiamiento ponderada de la deuda y el aporte propio = 15.78%
- D: Deuda = S/140 000
- E: Aporte propio = S/469 038
- T: Tasa de impuesto a la renta = 29.5%
- COK: Costos de oportunidad del capital = 11.69%

Tabla 64 TEA ponderada de financiamiento

Descripción	Monto (S/.)	TEA
Capital de trabajo	90 000	15.61%
Activos Fijos	50 000	16.08%
TEA ponderada		15.78%

Fuente: Elaboración propia

El resultado para el WACC en soles es de 11.56%.

7.3 Presupuestos

A continuación, se desarrollarán los presupuestos de ingresos y egresos del proyecto.

7.3.1 Presupuesto de ingresos.

Como presupuesto de ingresos, a continuación, se presenta el resultado del cálculo de acuerdo con la demanda proyectada en el Capítulo 3. Con los resultados de la encuesta realizada se puede estimar un precio promedio del servicio, con el que se proyectarán los ingresos para todos los años de operación. Según los resultados de la encuesta, cerca del 90% de los turistas

viajarían con sus parejas o en grupos pequeños sin niños; por lo que se estimarán los ingresos de acuerdo con los precios escala de contratación para 2 pasajeros. Para cicloturismo, el precio propuesto y contrastado con la encuesta será de S/119.9 por pasajero. En el caso de turismo de aventura, el precio será de S/239.90. En el Anexo AA se muestra el detalle del cálculo de ingresos para todos los años. En la Tabla 65 se muestra el resumen de ingresos para todos los meses.

Tabla 65 Presupuesto de ingresos (en soles)

	2023	2024	2025	2026	2027
Turistas Ciclo Turismo	3 157	6 285	10 736	19 374	31 507
Turistas Aventura	2 320	4 618	7 888	14 234	23 148
Precio ciclo turismo	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9
Monto total ciclo turismo	378 581	753 615	1 287 279	2 322 904	3 777 680
Precio aventura	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9
Monto total aventura	556 515	1 107 814	1 892 301	3 414 670	5 553 192
Monto total sin IGV	792 454	1 577 482	2 694 559	4 862 351	7 907 518
IGV	142 642	283 947	485 021	875 223	1 423 353
Monto total (inc IGV)	935 096	1 861 428	3 179 580	5 737 574	9 330 872

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Presupuesto de egresos.

Para el presupuesto de egresos se considerarán los presupuestos de costos y el de gastos.

7.3.2.1 Presupuesto de costos.

Para el presupuesto de costos se incluirá el material directo, la mano de obra directa y los costos indirectos requeridos para la operación de guiado turístico; todos en conjunto conforman el costo de ventas.

A) Material directo (MD)

Dicho costo incluye todo el material directo requerido para brindar el servicio de guiado turístico durante las rutas. El detalle de cada costo se muestra en el Anexo BB. Asimismo, en la Tabla 66 se muestra el resumen de este.

Tabla 66 Costo de material directo (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Costo Material Directo (sin IGV)	250 822	446 066	738 177	1286 071	2059 818
IGV	45 148	80 292	132 872	231 493	370 767
Costo Material Directo inc. IGV	295 970	526 358	871 049	1 517 564	2 430 585

Fuente: Elaboración propia

B) Mano de obra directa (MOD)

Para hallar el presupuesto anual de la mano de obra directa, se considera a todo el personal que tiene contacto directo con los turistas. Para el proyecto, se incluyen a los guías turísticos y al personal de atención al cliente. En este caso, el sueldo de los guías turísticos es variable, de acuerdo con la demanda proyectada en el Capítulo 3, por lo que aumentará año a año. El detalle del cálculo se muestra en el Anexo CC, así como en la Tabla 67, el resumen.

Tabla 67 Costo de mano de obra directa (MOD) (en soles)

Puesto	2023	2024	2025	2026	2027
Guías turísticos cicloturismo	194 960	259 947	389 920	584 880	909 813
Guías turísticos aventura	129 973	194 960	324 933	454 907	649 867
Personal de atención al cliente	42 241	42 241	42 241	42 241	42 241
Total sueldo servicio directo	367 175	497 148	757 095	1 082 028	1 601 921

Fuente: Elaboración propia

C) Costos indirectos del servicio (CIF)

Incluyen los costos de depreciación del equipamiento adquirido, el alquiler del local comercial, el costo de material indirecto y los costos de los servicios de agua, luz e internet, los cuales están involucrados en el desarrollo del servicio. Según lo visto en el Capítulo 4, el local de Barranco será alquilado a un costo de S/8000 mensuales. El arrendatario acordaría que el costo de alquiler varía de acuerdo con la vuelta a la normalidad esperada, lo que supone un incremento del 7% anual a partir del segundo año. En los anexos BB, DD y EE se muestra el detalle de los cálculos de estos costos, asimismo, aparecen graficados en Tabla 68.

Tabla 68 Costos indirectos del servicio (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Depreciación	22 224	30 217	41 008	62 590	92 965
Servicios (Agua, Luz, Internet)	3 023	3 079	3 166	3 257	3 350
Materiales Indirectos (Guiado turístico)	4 188	4 330	4 477	4 630	4 787
Alquiler local comercial	23 040	24 653	26 378	28 225	30 201
Costos Indirectos Total (sin IGV)	51 375	61 149	73 865	97 499	130 062
IGV	1 100	1 130	1 166	1 203	1 241
Costos Indirectos (inc. IGV)	52 475	62 279	75 031	98 702	131 303

Fuente: Elaboración propia

D) Costos de ventas

Para el costo de ventas se consideran los costos de material directo, mano de obra directa y costos indirectos del servicio, los cuales se calcularon anteriormente. En la Tabla 69 se muestra el resumen.

Tabla 69 Presupuesto de egresos (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Sueldo del personal (MOD)	367 175	497 148	757 095	1082 028	1601 921
Costos de materiales (MD)	295 970	526 358	871 049	1517 564	2430 585
Costos Indirectos (CIF)	52 475	62 279	75 031	98 702	131 303
Total (sin IGV)	669 372	1 004 363	1 569 136	2 465 598	3 791 801
IGV	46 248	81 422	134 038	232 696	372 008
Total (inc. IGV)	715 620	1 085 785	1 703 174	2 698 294	4 163 809

Fuente: Elaboración propia

7.3.2.2 Presupuesto de gastos.

Para el cálculo de este presupuesto se tomarán en cuenta los gastos administrativos, de ventas y financieros.

A) Gastos administrativos

Los gastos administrativos estarán compuestos por la depreciación del equipamiento correspondiente a la operación administrativa, la amortización de activos intangibles, el costo por el pago de planillas del personal administrativo, el pago de servicios tercerizados, servicios básicos, correspondiente a la operación administrativa. El detalle del cálculo de los gastos administrativos se muestra en la Tabla 70.

Tabla 70 Gastos administrativos (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Depreciación	5 726	5 726	5 726	5 726	5 726
Amortización	2 656	2 656	2 656	2 656	2 656
Sueldo administrativo	333 057	333 057	333 057	359 701	388 477
Material Administrativo	1 861	1 924	1 990	2 058	2 128
Gasto en seguridad	21 240	21 240	21 240	21 240	21 240
Asesoría legal	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Transporte	30 550	60 915	104 207	188 297	306 602
Limpieza	13 200	13 200	13 200	13 200	13 200
Servicios básicos	9 573	9 750	10 027	10 313	10 609
Alquiler de locales comerciales	72 960	78 067	83 532	89 379	95 636
Mantenimiento web	1 897	1 897	1 897	1 897	1 897
Total (sin IGV)	489 983	520 247	561 857	665 020	799 666
IGV	26 738	32 185	39 675	53 448	72 505
Total (inc. IGV)	516 721	552 433	601 532	718 468	872 172

Fuente: Elaboración propia

B) Gastos de ventas

Para los gastos de ventas se consideran los gastos en publicidad y campañas vía web y redes sociales. En la Tabla 71 se puede observar el resumen de estos gastos y en el Anexo FF se detalla el cálculo de los gastos en publicidad.

Tabla 71 Gastos de ventas (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad	81 810	81 810	81 810	81 810	81 810
Total (sin IGV)	69 331	69 331	69 331	69 331	69 331
IGV	12 479	12 479	12 479	12 479	12 479
Total (inc. IGV)	81 810	81 810	81 810	81 810	81 810

Fuente: Elaboración propia

C) Gastos financieros

Dentro de los gastos financieros se considera el pago de intereses de los préstamos para el financiamiento de capital de trabajo y activos fijos. Dicho cálculo se muestra a detalle en el Anexo Z, así como un resumen en la Tabla 72.

Tabla 72 Gastos financieros (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos Financieros	18 817	14 452	9 392	5 041	1 887

Fuente: Elaboración propia

7.4 Punto de equilibrio

Este permitirá conocer la cantidad de turistas que se requiere atender en el año para no tener pérdidas en la operación. Para esto, primero se calcula el costo variable unitario, dividiendo todos los costos variables correspondientes al desarrollo del servicio, entre la cantidad de turistas según la demanda. Asimismo, se considera la composición según las preferencias halladas en el Capítulo 3. Luego, se halla el margen de contribución unitario y se resta el costo variable del precio de venta unitario. El margen de contribución ponderado se halla de acuerdo con el porcentaje de composición. De acuerdo con la demanda, el punto de equilibrio para el primer año la excede en 3 442 turistas. A partir del segundo año se logra obtener un punto de equilibrio menor a la demanda proyectada y se confirma su rentabilidad. El detalle del punto de equilibrio para todos los años se muestra en el Anexo GG, mientras que en la Tabla 73 se muestra el punto de equilibrio para el primer año.

Tabla 73 Punto de equilibrio 2023

	Ciclo turismo	Aventura
% Composición	58%	42%
Precio de Venta Unitario (S/.)	119.9	239.9
Costo Variable Unitario (MD) (S/.)	54.37	53.59
Costos Fijos (S/.)	1 036 998	
Margen de Contribución (S/.)	65.53	186.31
Margen de Contribución Ponderado	116.3	
Punto de Equilibrio General	8 920	
PUNTO EQUILIBRIO PRODUCTO	5 173	3 746

Fuente: Elaboración propia

7.5 Análisis financiero

A continuación, se desarrollarán el estado de ganancias y pérdidas y, además, el flujo de caja económico y financiero para el proyecto.

7.5.1 Estado de ganancias y pérdidas.

Este estado, mostrado en la Tabla 74, permite conocer la utilidad neta para todos los años de operación. Para este ejercicio se aplicó la tasa de Impuesto a la Renta vigente de 29.5%, según el artículo 55° de la Ley del Impuesto a la Renta (SUNAT, 2010). Asimismo, se consideró el 5% de la utilidad neta para el pago de dividendos, a partir del tercer año.

Tabla 74 Estado de Ganancias y Pérdidas (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	792 454	1 577 482	2 694 559	4 862 351	7 907 518
Costo de Ventas	669 372	1 004 363	1 569 136	2 465 598	3 791 801
Utilidad Bruta	123 082	573 118	1 125 423	2 396 753	4 115 717
Gasto de Ventas	69 331	69 331	69 331	69 331	69 331
Gastos Administrativos	489 983	520 247	561 857	665 020	799 666
Utilidad Operativa	- 436 232	- 16 460	494 236	1 662 402	3 246 720
Gastos Financieros	18 817	14 452	9 392	5 041	1 887
Utilidad Antes de Impuestos	- 455 049	- 30 912	484 844	1 657 361	3 244 834
Impuesto a la Renta	0	- 9 119	143 029	488 922	957 226
Utilidad Neta	- 455 049	- 21 793	341 815	1 168 440	2 287 608
Dividendos	0	- 1 090	17 091	58 422	114 380
Utilidades Retenidas	- 455 049	- 20 703	324 724	1 110 018	2 173 227

Fuente: Elaboración propia

7.5.2 Flujo de caja económico y financiero

Para ello será necesario calcular el IGV a pagar para todos los años, el cual se agregará al primero como egreso. El módulo de IGV se muestra en la Tabla 75.

Tabla 75 Módulo de IGV (en soles)

Operación	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas						
IGV Ventas		142 642	283 947	485 021	875 223	1 423 353
IGV Ventas Activos						23 753
Compras						
IGV Operaciones						
IGV Compra material directo		45 148	80 292	132 872	231 493	370 767
IGV Costos Indirectos		1 100	1 130	1 166	1 203	1 241
IGV Gastos Administrativos		26 738	32 185	39 675	53 448	72 505
IGV Gastos de Ventas		12 479	12 479	12 479	12 479	12 479
Inversiones						
IGV Activos Fijos Tangibles	31 672					
IGV Activos Fijos Intangibles	2 391		4 390	6 219	16 827	21 582
IGV Capital de trabajo	58 841					
IGV Neto Anual	-92 904	57 176	153 470	292 610	559 773	944 778
IGV a pagar		-35 728	153 470	292 610	559 773	944 778

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del flujo de caja económico y financiero (FCEF) se calculará un flujo económico y luego uno financiero. Para el económico se utilizarán los ingresos y egresos. Para los primeros se tomará en cuenta los ingresos por ventas, la venta de activos fijos y recuperación de capital de trabajo. De acuerdo con la proyección de la inflación para el 2021 de 2%, según el BCRP, se calcula que una inflación acumulada del 10% permitiría recuperar el 90% del capital de trabajo. En un escenario más conservador, se calcula para el ejercicio una recuperación del 80%. Para los egresos se toma en cuenta la inversión en activos tangibles e intangibles, el capital de trabajo, pago de material directo, mano de obra directa, costos indirectos del servicio, gastos administrativos, gastos de ventas, pago de IGV y el pago de impuesto a la renta (IR) según el cálculo previo en el estado de ganancias y pérdidas sin deuda. El valor de los activos para su venta al final de 2027 será el valor en libros en dicha fecha. Por

último, se agrega el flujo de caja financiero neto (FCFN), según la deuda calculada previamente para los 5 años. En la Tabla 76 se muestra el detalle de dicho flujo.

Tabla 76 Flujo de Caja Económico Financiero (en soles)

Operación	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS						
Ingresos por Ventas		935 096	1 861 428	3 179 580	5 737 574	9 330 872
Venta de Activos Fijos						155 716
Recuperación del Capital de trabajo						308 590
TOTAL INGRESOS		935 096	1 861 428	3 179 580	5 737 574	9 795 178
EGRESOS						
Inversión en Activos Tangibles	207 628		28 776	40 766	110 308	141 482
Inversión en Activos Intangibles	15 672					
Capital de trabajo	385 738					
Pago de material directo (MD)		295 970	526 358	871 049	1 517 564	2 430 585
Pago de mano de obra directa (MOD)		367 175	497 148	757 095	1 082 028	1 601 921
Pago de CIF		52 475	62 279	75 031	98 702	131 303
Gastos Administrativos		516 721	552 433	601 532	718 468	872 172
Gastos de Venta		81 810	81 810	81 810	81 810	81 810
IGV x Pagar		- 35 728	153 470	292 610	559 773	944 778
Impuesto a la Renta (IR)		0	- 4 856	145 800	490 409	957 783
TOTAL EGRESOS	609 038	1 278 423	1 897 419	2 865 691	4 659 061	7 161 834
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (FCE)	- 609 038	- 343 328	- 35 990	313 889	1 078 512	2 633 344
Préstamo	140 000					
Amortización		27 443	31 808	41 363	23 284	24 613
Intereses Préstamo		18 817	14 452	9 392	5 041	1 887
Escudo Fiscal		5 551	4 263	2 771	1 487	557
FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO (FCFN)	140 000	-40 709	-41 997	-47 984	-26 838	-25 943
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FCE + FCFN)	- 469 038	- 384 037	- 77 988	265 905	1 051 675	2 607 402

Fuente: Elaboración propia

7.6 Indicadores de Rentabilidad

A continuación, se desarrollarán los indicadores de rentabilidad que permitirán conocer la viabilidad económico-financiera del proyecto. Para este ejercicio se considerarán los indicadores valor actual neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), ratio beneficio/costo (B/C) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI).

7.6.1 Valor actual neto (VAN).

Este se calculará según los valores del flujo de caja económico; utilizará como tasa de descuento el costo ponderado de capital (WACC), el cual es igual a 11.56%.

$$\mathbf{VANE = S/. 1\ 500\ 325}$$

En el caso del valor actual neto financiero (VANF), se calculará de acuerdo con los valores del flujo de caja financiero. Se utilizará como tasa de descuento el costo de oportunidad de capital (COK), el cual es igual a 11.69%.

$$\mathbf{VANF = S/1\ 491\ 071}$$

Según los resultados, el VANE y el VANF son valores positivos, lo cual corrobora la rentabilidad de la puesta en marcha del proyecto y asegura una rentabilidad futura para el inversionista gracias a su ejecución. Se concluye que la ejecución del proyecto sería una alternativa rentable de inversión.

7.6.2 Tasa interna de retorno.

La tasa interna de retorno resultante permitirá definir si efectivamente el proyecto ofrece una rentabilidad mayor a la mínima esperada. Esta calculada es de 40.47%. Al ser esta tasa mayor al costo ponderado de capital (11.56%) se confirma una rentabilidad económica mayor a la mínima esperada.

$$\mathbf{TIRE = 40.47\%}$$

La tasa interna de retorno financiera calculada es de 43.13%. Al ser esta tasa mayor al costo de oportunidad de capital (11.69%) se confirma una tasa de rentabilidad mayor a la tasa de descuento esperada.

$$\text{TIRF} = 43.13\%$$

Al ser ambos valores mayores que los mínimos esperados, se reafirma la viabilidad económico-financiera de la ejecución del proyecto.

2.1.2 Ratio beneficio/costo (B/C)

Como indicador de solvencia para el proyecto, se utiliza el ratio beneficio/costo (B/C). Este ratio permitirá conocer la ganancia que se genera por cada sol invertido. Para este cálculo se utiliza el flujo de caja económico, llevando los valores de beneficios y costos al presente, utilizando como tasa de descuento el costo ponderado de capital. El ratio B/C da como resultado 1.12, lo cual confirma la solvencia del proyecto; es decir, produce 12 centavos de sol por cada sol invertido.

$$\text{B/C} = 1.12$$

7.6.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Nuevamente se utilizará el costo ponderado de capital para obtener el valor actual neto (VAN) de los valores del flujo de caja económico (FCE). Al acumular los valores resultantes, es posible afirmar que se recuperará la inversión realizada en el año 4 de operación (2026). En la Tabla 77 se muestra el detalle del cálculo.

Tabla 77 Periodo de recuperación de la inversión (PRI) (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FCE	- 609 038					
VAN		- 307 744	- 32 260	281 356	966 732	2 360 416
ACUMULADO	- 609 038	- 916 782	- 949 043	- 667 686	299 045	2 659 461

Fuente: Elaboración propia

7.7 Análisis de Sensibilidad

A continuación, se desarrollará el análisis de sensibilidad del proyecto. Este análisis permitirá someter a estrés la rentabilidad del proyecto y se obtendrá los diferentes resultados de esta con respecto a las variaciones en ciertas variables. Para este análisis se considerarán la demanda de turistas, el precio del servicio, el costo de mano de obra directa y el alquiler del equipo para rutas por ser consideradas de directa correlación con el éxito del proyecto.

7.7.1 Demanda de turistas.

El análisis de sensibilidad de la demanda, mostrado en la Tabla 78 permite evidenciar que la máxima variación permitida para que el proyecto continúe siendo rentable será una disminución de menos del 32%, puesto que es donde comienzan a resultar valores actuales netos negativos. Cabe destacar que al ser la TIRE menor al COK, cualquier disminución mayor o igual al 32%, significará pérdidas en la operación, por lo que se destaca la demanda de turistas como variable crítica. Será de especial importancia en una época de pandemia, en que la probable aparición de una nueva cepa del virus Sars-Cov2 podría generar que la demanda de turistas internos disminuya nuevamente o se presente variable.

Tabla 78 Análisis de sensibilidad de la demanda de turistas

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE	VANF	B/C
-32%	10.8%	10.8%	- 26 936	- 27 215	1.00
-30%	13.4%	13.5%	100 085	99 407	1.01
-20%	23.8%	24.9%	619 049	615 832	1.06
-10%	31.3%	32.9%	1 052 902	1 048 175	1.09
0%	40.5%	43.1%	1 500 325	1 491 071	1.12
10%	51.6%	55.8%	2 008 990	1 992 312	1.15
15%	52.2%	56.2%	2 187 401	2 172 602	1.16

Fuente: Elaboración propia

7.7.2 Precio del servicio.

El análisis de sensibilidad del precio, mostrado en la Tabla 79, permite concluir que la variable crítica del precio puede variar negativamente menos del 18% para que el proyecto continúe siendo rentable. Para esta variable, cualquier disminución por encima de 18%

significarán que se registren pérdidas en la operación, ya que es el TIRF menor al costo de oportunidad del capital.

Tabla 79 Análisis de sensibilidad del precio del servicio

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE	VANF	B/C
-18%	11.3%	11.3%	- 13 588	- 16 187	1.00
-15%	16.7%	17.1%	238 731	235 023	1.02
-10%	25.1%	26.3%	659 262	653 705	1.06
0%	40.5%	43.1%	1 500 325	1 491 071	1.12
10%	54.5%	58.7%	2 341 387	2 328 436	1.18
15%	61.2%	66.2%	2 761 918	2 747 119	1.21

Fuente: Elaboración propia

7.7.3 Costo de mano de obra (MOD).

Para el análisis de sensibilidad del costo de mano de obra directa, mostrado en la Tabla 80, se concluye que este costo podrá tener un incremento menor al 67% para que le proyecto continúe siendo rentable. A partir del 67%, la tasa de retorno será menor al COK, por lo que se empezarán a registrar pérdidas en la operación. Si bien la variación es mayor a las calculadas en las variables anteriores, es de importancia relativa debido a posibles políticas organizacionales a implementar, ya sea de incremento de sueldo o sueldos variables.

Tabla 80 Análisis de sensibilidad del costo de mano de obra directa (MOD)

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE	VANF	B/C
-25%	54.1%	58.9%	2 050 702	2 030 712	1.17
-20%	51.2%	55.5%	1 941 452	1 924 239	1.16
-10%	45.7%	49.0%	1 721 643	1 708 946	1.14
0%	40.5%	43.1%	1 500 325	1 491 071	1.12
10%	35.6%	37.6%	1 277 728	1 271 118	1.10
30%	26.4%	27.5%	828 673	825 743	1.06
55%	15.8%	16.1%	261 161	260 825	1.02
67%	11.0%	11.1%	- 12 748	- 12 368	1.00
70%	9.9%	9.8%	- 81 352	- 80 830	0.99

Fuente: Elaboración propia

7.7.4 Riesgo País en el Perú

El riesgo país se asocia directamente con la probabilidad de que, en algún momento, un estado soberano incumpla sus obligaciones financieras con los inversionistas que decidieron colocar sus fondos en bonos soberanos de dicho país. Este riesgo está compuesto por riesgos

políticos, económicos, sociales e institucionales que puedan suceder en el país, y está en constante evaluación, buscando determinar la prima de riesgo correspondiente a nivel internacional. La medición del riesgo país se hace a través del EMBI+ (Emerging Markets Bond Index Plus), a cargo de la empresa financiera estadounidense JP Morgan Chase. A pesar de la pandemia, el Perú se ha caracterizado por mostrar solidez en políticas macroeconómicas, como en los últimos 30 años. Sin embargo, al presentar el Perú un entorno político polarizado y fracturado, el riesgo político aumentó hacia el cierre del año 2021, debilitando la capacidad institucional, ocasionando un incremento del riesgo país que llegó a 1.64 puntos porcentuales en noviembre del 2021. Hacia enero del 2022, el riesgo país es de 1.42 puntos porcentuales. En la tabla 83 se muestra la posible variación del riesgo país, de acuerdo con factores internos y externos, tales como un posible conflicto político, social y/o cultural, así como las posibles restricciones e incrementos de precios de insumos provenientes de Europa, debido al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. En general, el riesgo país podría incrementarse como máximo en un 380%, es decir alcanzar los 6.82 puntos porcentuales para el que proyecto continúe siendo rentable.

Tabla 81 Análisis de sensibilidad del riesgo país en el Perú

VARIACIÓN	TIRE	TIRF	VANE	VANF	B/C
-20%	42.2%	45.1%	1 579 797	1 574 768	1.13
-15%	41.8%	44.6%	1 559 932	1 553 805	1.12
-5%	40.9%	43.6%	1 520 195	1 511 956	1.12
0%	40.5%	43.1%	1 500 325	1 491 071	1.12
15%	39.2%	41.7%	1 440 723	1 428 586	1.12
50%	40.4%	43.1%	1 422 281	1 399 038	1.12
380%	16.4%	16.7%	30 017	- 1 421	1.00
390%	15.9%	16.2%	- 6 684	- 37 819	1.00

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones recopiladas luego de haber desarrollado el estudio de prefactibilidad.

Conclusiones

- Según el estudio realizado, se identifica la oportunidad de la creación de una empresa operadora de servicios turísticos, dedicada al cicloturismo cultural y al turismo de aventura en la región Lima. Esta empresa aprovechará la demanda de más de 100 mil turistas peruanos que vuelven a viajar y llegan a Lima, habiéndose levantado las restricciones sanitarias, siendo más del 96% los interesados en participar de la experiencia ofrecida, según el estudio de mercado realizado. El proyecto buscará captar el 5% de la demanda insatisfecha al inicio, incrementando la participación al 21% hacia el último año. Para esto se llegará a emplear un total de 48 guías turísticos, quienes tendrán un empleo formal y estable, lo que no es costumbre en el sector, asegurando el mejor talento humano posible. Esta gestión permitirá obtener como resultado una tasa de retorno del 43.13% para los inversionistas, con un valor actual neto del negocio de S/1 491 071, permitiéndoles ganar más del 43% de rentabilidad en un plazo de 5 años, impactando positivamente en el desarrollo de las comunidades y del turismo interno peruano.
- Del análisis estratégico del macro y microentorno, es posible concluir que el mercado de turismo interno en la región Lima es ideal para el proyecto, debido al crecimiento en el interés por la utilización de medios de transporte y formas de entretenimiento sostenibles. Esto se evidencia en la marcada preferencia por las actividades turísticas al aire libre, en un 49% para turismo cultural y un 36% para turismo de aventura, proyectando un total de más de 324 mil turistas interesados en estas actividades en 2027. A nivel micro, se concluye un entorno favorable para la

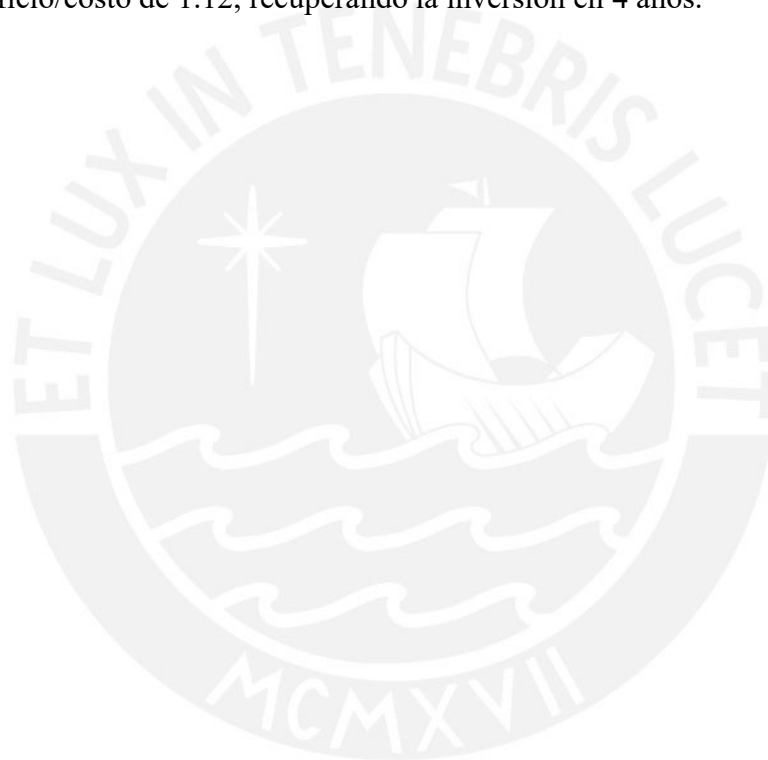
puesta en marcha del proyecto, pues los turistas buscan una mayor calidad de servicio y mayor variedad de rutas a las ofrecidas en el mercado actual, con énfasis en el cumplimiento de los protocolos debido a la pandemia. También se afirma que estarán mayormente dispuestos a adquirir el servicio en una empresa formal y acreditada.

- Del estudio de los factores internos y externos, se concluye que los clientes tienen un poder de negociación alto, al poder escoger entre varios competidores. Sin embargo, la diferenciación en el servicio en variedad de rutas y especialización de los guías marcará la preferencia de los turistas. Dado el alto nivel de amenaza de sustitutos y media rivalidad entre competidores, el mercado permitirá el ingreso de una nueva empresa con una oferta diferenciada. Esta diferenciación será posible con la implementación y ejecución de las estrategias desarrolladas en el análisis FODA. La estrategia más idónea para el planteamiento general del proyecto será la de crecer y construir según los puntajes la matriz interna-externa, según el estado de desarrollo en el que aún se encuentra el mercado.
- El estudio de mercado permitió conocer el grado de apertura del mercado actual para participar de viajes turísticos en la coyuntura actual. Esta preferencia se da en el 98.5% de los encuestados, quienes afirman que gustarían de viajar en esta época. De igual manera confirman, en un 72.5%, que el principal motivo de su viaje es el de realizar actividades turísticas. Asimismo, luego de haber explicado a detalle la propuesta del proyecto, el 96.6% de los encuestados estarían interesados en contratar el servicio, lo cual afirma la apertura y oportunidad de mercado para la implementación del proyecto. Cabe destacar que de acuerdo con estudios realizados por PROMPERU (2021c), el público objetivo serán turistas peruanos de los niveles

socioeconómicos A, B y C, en el rango de edades de entre 18 y 56 años, quienes vienen liderando la intención de viaje postpandemia.

- De acuerdo con el estudio técnico realizado, la prestación del servicio se dará en Lima Metropolitana y Lima Provincias, donde las rutas de cicloturismo estarán situadas en la primera y las rutas de turismo de aventura en la segunda. Se utilizará 1 local de atención al cliente de 160 m² y tres pisos en Barranco. Este funcionará también como centro de oficinas administrativas. Al alquilar el local, se evita el costo de compra para la prestación del servicio, solamente con un costo de acondicionamiento de S/12 980 incluido IGV.
- El servicio propone actividades al aire libre, existiendo un riesgo de contaminación del medio ambiente. En la evaluación ambiental, realizada en el Capítulo 4, se identificaron 3 impactos ambientales de riesgo importante, que, si bien significan una preocupación, se llegarán a mitigar y eliminar con las medidas propuestas para el desarrollo del servicio.
- La inversión total requerida para el proyecto es de S/ 609 038 incluido IGV, de los cuales se financiará el 23% a través de las cajas municipales de ahorro y crédito, Arequipa y Huancayo y la entidad bancaria BBVA, dejando el 77% para el aporte de los socios inversionistas.
- El proyecto presenta utilidad a partir del tercer año de funcionamiento. En promedio, la utilidad neta anual resultante para el proyecto es de 23%.
- Según el análisis de sensibilidad, se concluye que las variables más críticas para la rentabilidad del proyecto serán la demanda de turistas y el precio del servicio, las cuales podrán variar en menos del 32% y menos del 18%, respectivamente, para que el proyecto continúe siendo rentable.

- De acuerdo con los resultados de rentabilidad, se concluye que el proyecto será rentable con un VANE igual a S/1 500 325 y un VANF igual a S/1 491 071, mayores a cero y muy atractivos para los inversionistas. Como resultado se tienen tasas de retorno TIRE igual a 40.47% y TIRF igual a 43.13%, ambas mayores que el COK calculado de 11.69%, que sería el retorno mínimo aceptable para invertir en el proyecto. De igual manera, se concluye que, por cada sol invertido en el proyecto, los inversionistas generarían 12 centavos de sol en ganancias, con un ratio de beneficio/costo de 1.12, recuperando la inversión en 4 años.



Recomendaciones

Ahora se desarrollan recomendaciones que contribuirían a la mejora del desarrollo del proyecto.

- Evaluar la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con los comercios locales en cada ruta turística. Ello permitirá generar ingresos a partir de comisiones *joint venture* por el aseguramiento de un volumen constante de clientes. Esto permitirá la generación de una mayor ganancia apalancada en la demanda ya calculada. Además, al tener un ambiente extra en el local de Barranco, este se puede subarrendar a una empresa de equipamiento de deporte, la cual también tendrían asegurada una afluencia de clientes de acuerdo a la demanda del servicio.
- Buscar alianzas y un relacionamiento con las autoridades y comunidades residentes en las rutas turísticas y, así, buscar alternativas de desarrollo conjunto para generar un mayor valor para ambas partes.
- Evaluar la opción de implementar una academia turística en la que los guías turísticos contratados puedan aprender y capacitarse sobre las mejores prácticas de guiado turístico para la mejora continua del proyecto.
- Evaluar la implementación de un sistema de gamificación para el pago de sueldos variables a guías turísticos de acuerdo con el desempeño en ruta evaluado por las encuestas realizadas a clientes.

Bibliografía

- América Digital. (2019). *Tarifario América Digital 2019*. Recuperado de: <https://www.onpe.gob.pe/modFinanciamiento/Tarifas-Publicitarias/ECE2020/internet/america-digital.pdf>
- Arellano, R. (2015). *Al medio hay sitio*. Lima: Planeta.
- Atlantiasearch. (10 de diciembre de 2018). *8 pasos para estudiar a la competencia*. Recuperado de: <https://blog.atlantiasearch.com/benchmarking-8-pasos-para-estudiar-a-la-competencia>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID-19*. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evolucion-del-turismo-en-Peru-2010-2020-la-influencia-del-COVID-19-y-recomendaciones-pos-COVID-19-nota-sectorial-de-turismo.pdf>
- Barrios, R. (21 de octubre de 2020). *Turismo receptivo en el Perú crecería 52.2% en 2021, proyecta Mincetur*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-receptivo-el-peru-creceria-522-2021-proyecta-mincetur-818555.aspx>
- BBVA. (2021). *Requisitos y costo de crédito empresarial*. Recuperado de: <https://www.bbva.pe/empresas/productos/financiamiento/prestamos-comerciales/mediano-plazo.html>
- BCP. (2021). *Tasa de crédito empresarial BCP*. Recuperado de: <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx>
- BCRP. (01 de enero de 2020). *Reporte de inflación diciembre 2019*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- BCRP. (22 de setiembre de 2021). *Resultados anuales de tipos de cambio sol peruano a dólar estadounidense*. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05245PA/html>
- Blossiers, L. (01 de junio de 2020). *Estudio de Pre factibilidad para la producción y comercialización de envases de plásticos biodegradables para el rubro alimenticio en Lima Metropolitana*. Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19531/BLOSSIERS_PARETTO_LORENA_GIOVANNA_ESTUDIO_PREFACTIBILIDAD_PROD UCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CAJA AREQUIPA. (2021). *Convenio Pymes Capital de Trabajo*. Recuperado de: <https://www.cajaarequipa.pe/wp-content/uploads/2021/05/4.-Tarifario-Convenio-Pymes-Capital-del-Trabajo-A-nivel-nacional.pdf>

- CAJA HUANCAYO. (2021). *Requisitos de crédito empresarial Caja Huancayo*. Recuperado de:
https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_ProdServicios/PCM_frmModCredito.aspx?id=MC021&cCodigo=43
- Campana, Y. (25 de junio de 2021). *Gasto promedio de peruanos subiría este año, pero estaría por debajo de niveles prepandemia*. Lima, Perú. Recuperado de:
<https://rpp.pe/economia/economia/gasto-promedio-de-los-peruanos-subiria-nuevamente-este-ano-noticia-1344136?ref=rpp>
- Caretas. (2019). *Tarifario 2019 publicidad en revistas*. Recuperado de:
<https://www.onpe.gob.pe/modFinanciamiento/Tarifas-Publicitarias/ECE2020/diarios/ILUSTRACIONPERUANA-CARETAS-27-11-2019.pdf>
- CENEPRED. (2021). *Cálculo de aforo 2021*. Recuperado de:
https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf
- CENFOTUR. (2020). *Safe Travels, sello mundial de seguridad e higiene en turismo*. Recuperado de: <https://www.cenfotur.edu.pe/boletines/safe-travels-sello-mundial-de-seguridad-e-higiene-en-turismo/>
- COMEX Perú. (01 de mayo de 2020). *Desempeño y competitividad turística en el Perú 2019*. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporteturismo-001.pdf>
- COMEX Perú. (18 de julio de 2021). *Lima, Cusco e Ica lideran afluencia de turistas en primer trimestre 2021*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-lima-cusco-e-ica-lideran-afluencia-turistas-primer-trimestre-2021-853793.aspx>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación. (6 de noviembre de 2020). *Perú se consolida como destino turístico este año*. Lima, Lima, Perú. Recuperado de:
<https://elperuano.pe/noticia/107618-peru-se-consolida-como-destino-turistico-este-ano>
- CompuTrabajo. (2021). *Salario de Atención al cliente en Perú 2021*. Recuperado de:
<https://www.computrabajo.com.pe/salarios/atencion-al-cliente>
- Congreso del Perú. (5 de marzo de 2019). *Proyecto de ley N° 3971/2018-CR*. Recuperado de:
https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0397120190305..pdf
- CONVERLABS. (2021). *Tarifas de servicios de implementación y mantenimiento*. Recuperado de: https://converlabs.com/servicio-de-paginas-web/?gclid=CjwKCAjw4qCKBhAVEiwAkTYsPFgK7F79ftU3svJoiVDPT_r9tWP1VT7MljWd4HJdYxwxBgSrO59RpBoC9coQAvD_BwE
- Cornejo, C. (6 de enero de 2021). *Estiman que turismo en el Perú se recuperará con más fuerza a mitad del 2021*. Lima. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/113023-estiman-que-turismo-en-el-peru-se-recuperara-con-mas-fuerza-a-mitad-del-2021>

- Crespo, E. (28 de agosto de 2020). *Qué son los tributos y tipos: impuestos, contribuciones y tasas*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/los-distintos-tipos-de-tributos-impuestos-contribuciones-y-tasas/>
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México: Pearson. Recuperado de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>
- Damodaran. (01 de enero de 2021). *Betas Damodaran 2021*. Recuperado de <http://www.betasdamodaran.site/>
- Datos Macro. (22 de setiembre de 2021). *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- DENOMADES. (4 de octubre de 2019). *Las 10 mejores rutas de trekking desde Lima 2019*. Recuperado de: <https://www.denomades.com/blog/mejores-rutas-trekking-lima/>
- Díaz, P. (25 de mayo de 2020). *Perú es destino clave para el ecoturismo por su gran biodiversidad*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-es-destino-clave-para-ecoturismo-su-gran-biodiversidad-786088.aspx>
- Eckstein, O. (1981). *Inflación subyacente en el Perú*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/06/Estudios-Economicos-6-2.pdf>
- Fundación Wageindicator. (2021). *Salarios de guías de turismo*. Recuperado de: <https://tusalario.org/peru/carrera-profesional/peru-salario-y-ocupacion/peru-guias-de-viaje-o-de-turistas>
- Gestión. (9 de mayo de 2019). *¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?* Lima, Lima, Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/?ref=gesr>
- Global Security. (2021). *Global Security*. Recuperado de: https://snseguritysac.com/servicios/?gclid=Cj0KCQjw1ouKBhC5ARIsAHXNMI-9-hoYe83TTNuMftLSnzxr6RewcRqXk1O3ddz3ob4K6DXE9KLqQZwaArEOEALw_wcB
- Gobierno de la Provincia de Salta. (2021). *Técnicas de guiado*. Recuperado de: [http://turismo.salta.gov.ar/images/uploads/4tecnicas_de_guiado\(1\).pdf](http://turismo.salta.gov.ar/images/uploads/4tecnicas_de_guiado(1).pdf)
- Gobierno del Perú. (2015). *Tratamiento laboral de las gratificaciones legales*. Recuperado de: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/095DCB802E2F85FB05257DFE00540D52/\\$FILE/tratamiento_laboral_gratificaciones_legales.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/095DCB802E2F85FB05257DFE00540D52/$FILE/tratamiento_laboral_gratificaciones_legales.pdf)
- Gobierno del Perú. (18 de Diciembre de 2019). *Registrar o constituir una empresa*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

- Gobierno del Perú. (21 de Octubre de 2019). *Tipos de empresa, razón social o denominación*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Hidalgo, L. (1 de junio de 2021). *Estudio de pre factibilidad para a implementación de un centro de reintegración del adulto mayor en Lima Metropolitana*. Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19712/HIDALGO_CAMPOS_LUIS_ANGEL_ESTUDIO_PREFACTIBILIDAD_IMPLEMENTACI% c3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- INEI. (13 de mayo de 2021). *Pobreza monetaria creció en Perú el 2020 por covid-19 y paralización de actividades*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-pobreza-monetaria-crecio-peru-2020-covid19-y-paralizacion-actividades-845183.aspx#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20el,compararlo%20 con%20el%20a%C3%B1o%202019.>
- INTERBANK. (2021). *Requisitos crédito empresarial Interbank*. Recuperado de: <https://interbank.pe/empresas-instituciones/financiamientos/capital-trabajo/capital-de-trabajo>
- Jarabo Priedrich, F., & García Alvarez, F. (2018). *Método de los factores ponderados*. Recuperado de: https://campusvirtual.ull.es/ocw/pluginfile.php/5075/mod_resource/content/1/Problemas/Met-Local-Ponderado-ejemplo.pdf
- JP Morgan. (20 de setiembre de 2021). *Riesgo país de Perú subió ocho puntos básicos y cerró en 1.42 puntos porcentuales*. Lima, Lima, Perú. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-ocho-puntos-basicos-y-cerro-en-142-puntos-porcentuales-noticia/#:~:text=Per%C3%BA%2C%20con%201.42%20puntos%20porcentuales,banc o%20de%20inversi%C3%B3n%20JP%20Morgan.>
- Juan Carlos Castro. (27 de julio de 2020). *Turismo interno será la base para recuperación del sector turístico en Perú*. Recuperado de: <https://www.turiweb.pe/shp-turismo-interno-sera-la-base-para-recuperacion-del-sector-turistico-en-peru/>
- Kotler, P. (2021). *Mercadotecnia. análisis, planeación, implementación y control* (octava edición).
 Recuperado de: <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- L. C. (01 de enero de 2021). *Equipo de oficina*. Recuperado de: <https://www.lacuracao.pe/curacao/impresora-hp-ink-tank-315-tank-315>
- Lavado, E. (1 de abril de 2019). *Mincetur capacita a empresas de turismo para obtener certificaciones internacionales*. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/mincetur-capacita-a-empresas-de-turismo-para-obtener-certificaciones-internacionales/>
- Legaly. (2021). *Servicios legales empresariales*. Recuperado el 6 de setiembre de 2021, de <https://www.legaly.pe/tienda>

- LINIO. (19 de Setiembre de 2021). *LINIO*. Recuperado el 19 de setiembre de 2021, de LINIO: <https://www.linio.com.pe/p/laptop-ta-ctil-dell-latitude-e5470-corei5-6ta-gen-16gb-ram-ssd-240-gb-oqwm18?qid=fe9d3cb7ff193f424ebae63b9ac68252&oid=DE073EL11KI0MLPE&position=1&sku=DE073EL11KI0MLPE>
- LINIO. (19 de setiembre de 2021). *LINIO*. Recuperado de: <https://www.linio.com.pe/p/proyector-epson-powerlite-e20-3400-lu-menes-1024x768-xga-ryjmsx?qid=360a3e81849e77525028dd0df3a44f27&oid=EP057EL0TNLFOLPE&position=19&sku=EP057EL0TNLFOLPE>
- LINIO. (2021). *LINIO*. Recuperado de: https://www.linio.com.pe/p/mascarilla-quirurgica-3-pliegues-500-unidades-pack-10-cajas-jsfa8w?sku=GE582HB1JUH6YLPE&s=&ad_id=v2_S_MCbyls3eDLgW03F44wKYTdv2NpLV5eQ_XLzIb5qkysQyq9WUQkPqUznQ4B4QKwxDz5jr54i-qayvORaqlVNZsUfi5JUeEj2U9K12w9Cgkjc2SeeXBvhgpcHJWM9iLG
- LINIO. (2021). *LINIO*. Recuperado de: https://www.linio.com.pe/p/inflador-de-llanta-bicicleta-160psi-mini-bomba-de-aire-porta-til-wxmdfa?sku=OE991SP0AS6L2LPE&s=&ad_id=v2_wV2hzipHaiAgxbzunL7bnJND1mNpVsc_yd6A87VMcahOKV5-ak1uTx3tViMWfLCmqigaslS6G6Wkr9GLhOkLadFsMaEeYsJ-OYya726KoN-UChwcoZt71amryhBL
- LINIO. (2021). *LINIO*. Recuperado de: <https://www.linio.com.pe/p/botiquin-de-emergencia-portatil-tipo-estuche-de-lona-n3ok1a?qid=a739fa4a4c12563b57ff15a9aaab5cdd&oid=GE582HL180S0BLPE&position=27&sku=GE582HL180S0BLPE>
- Málaga, E. (7 de octubre de 2015). *Turismo de aventura en el Perú*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/vamos/peru/turismo-aventura-peru-experimentarlo-387992-noticia/?ref=ecr>
- Manuela Robles. (2018). *El mercado del Turismo en Perú*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018805930.html?idPais=PE>
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo*. Lima, Perú, ECOE.
- Mercado Libre. (2021). *Servicios de transporte PANTE B2B*. Recuperado de: https://servicio.mercadolibre.com.pe/MPE-447976184-alquiler-de-bus-minibus-custervan-y-camionetas-_JM#position=24&search_layout=stack&type=item&tracking_id=adb79ae8-5b17-40fc-88a7-5e2f9e7bafb8
- MINCETUR. (2016a). *Medición económica del Turismo*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

- MINCETUR. (2016b). *Normas Legales*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_004_2016_MINCETUR_AGVT.pdf
- MINCETUR. (2018). *Movimiento turístico en Lima*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoRegional/RTR_Lima_2018.pdf
- MINCETUR. (2019). *Perfil del turista interno que visita Lima*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/ETI2017/Perfil_Turista_Interno_visita_Lima.pdf
- MINCETUR. (2020a). *Estrategia nacional de reactivación del turismo 2021-2023*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1737796/Reactivaci%C3%B3n%20de%20Turismo%202021-2023%20-%20Presentaci%C3%B3n.pdf>
- MINCETUR. (2020b). *Mincetur: existen 17,200 prestadores de servicios turísticos formales en Perú*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-existen-17200-prestadores-servicios-turisticos-formales-peru-740646.aspx>
- MINCETUR. (2020c). *Nivel de satisfacción del turista que visita Lima, 2019*. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1021388/Lima-Nivel-Satisfaccion-Turista-2019.pdf>
- MINCETUR. (2020d). *Protocolo sanitario ante el COVID-19 para turismo de aventura*. Recuperado de: <https://www.aptae.pe/wp-content/uploads/2020/08/Protocolo-Sanitario-Sectorial-para-Turismo-de-Aventura-Canotaje-y-Caminata.pdf>
- MINCETUR. (2021a). *Alarmantes cifras del sector Turismo al cierre de 2020*. Recuperado de: <https://www.turiweb.pe/alarmantes-cifras-del-sector-turismo-al-cierre-de-2020-y-pronosticos-para-este-ano-estadisticas/>
- MINCETUR. (2021b). *Mincetur: Turismo interno registraría un crecimiento de 2% en el 2021*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-turismo-interno-registraria-un-crecimiento-de-2-en-el-2021-nndc-noticia/?ref=ecr>
- MINEM. (2021). *Costo de energía en el Perú*. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/giee/secundaria/pdf/Guia-Secundaria-Cap6.pdf>
- Movistar. (2021). *Costo dúo internet + teléfono fijo*. Recuperado de: https://tiendaonline.movistar.com.pe/ofertas/servicioshogar?tab=duos&utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=HOGAR_SEM&utm_content=extensio-n-sitio- duos&gclid=CjwKCAjwhaaKBhBcEiwA8acsHNkSGjVHtQqDig_rlqej5H2YeEYy5BGOWDPJi-n9RdR3cWRhmOM9oBoC8hgQAvD_
- Moya, D. P. (2021). *Turismo de aventura ¿Cómo emprender en este ramo?* Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/turismo-de-aventura/>

- NYU STERN. (22 de setiembre de 2021). *Historical Returns on Stocks USA*. Recuperado de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Oficina Nacional de Estadísticas de Colombia. (16 de enero de 202). *El PIB de China creció 6,1% en 2019, el más bajo en 30 años*. Recuperado de: <https://www.semana.com/internacional/articulo/cuanto-crecio-china-en-2019/280821/>
- Olmo, G. (28 de julio de 2021). *Pedro Castillo: sus 4 mayores desafíos como presidente del Perú*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57910972>
- OIT. (30 de junio de 2021). *64% de trabajadores en el sector turismo en Perú eran informales antes de la pandemia*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2021/06/30/oit-el-64-de-trabajadores-en-el-sector-turismo-en-peru-eran-informales-antes-de-la-pandemia/>
- Organización Mundial de Turismo. (2016). *Alianza entre turismo y cultura en el Perú*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417575>
- OSINERGMIN. (4 de setiembre de 2021). *Pliego tarifario máximo del servicio público de electricidad*. Recuperado de: <https://www.osinergmin.gob.pe/Tarifas/Electricidad/PliegoTarifario.aspx?Id=150000>
- Osorio, J., & Herrera, M. (2006). *Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso*. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000200003
- OTP. (2020). *Turismo interno histórico*. Recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>
- Perú, B. H. (2021). *Tarifas alquiler de bicicletas*. Recuperado de: <https://bikehouse.pe/products/alquiler-de-bicicletas>
- ProfLimsa. (2021). *ProfLimsa*. Recuperado de: https://proflimsa.pe/?gclid=Cj0KCKQjw1ouKBhC5ARIsAHXNMI-nLxi3-_uACpZF5L_at2jkUhvyiFVXkfJFAh6OkrvH88Lm65axXZwaAvI0EALw_wcB
- ProInversión. (2021). *Principales impuestos aplicables a la actividad empresarial*. Recuperado de: <https://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/3%20Regimen%20tributario.pdf>
- PROMPERU. (2019a). *Perfil del Turista Extranjero 2018*. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1184119/1._Perfil_del_Turista_Extranjero_2018.pdf
- PROMPERÚ. (2019b). *Perfil del vacacionista nacional*. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1086/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&iss>

- PROMPERU. (2020). *Perfil del vacacionista nacional 2019*. Recuperado de:
file:///D:/Downloads/Uploads_VacacionistasAgrupacion_x_perfiles_vacac_nac_4_1041_PVN%202019%20xls%20Consolidado.pdf
- PROMPERU. (2021a). *Biblioteca de reportes - Turista nacional*. Recuperado de:
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/ReporteTuristaNacional>
- PROMPERU. (2021b). *Conociendo al nuevo vacacionista nacional*. Recuperado de:
[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20\(1\).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/Tu](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20(1).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/Tu)
- PROMPERU. (2021c). *Intención de viaje del peruano poscuarentena - Diciembre 2020*. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Intenci%C3%B3n%20de%20viaje%20del%20peruano%20poscuarentena%20-%20Diciembre&url=/Uploads/infografias/1099/Intenci%C3%B3n%20de%20viaje%20del%20peruano%20poscuarentena%20diciembre%202020%2>
- Punto visual. (2021). *Tarifas de publicidad en torres y paneles*. Recuperado el 21 de setiembre de 2021, de <https://www.onpe.gob.pe/modFinanciamiento/Tarifas-Publicitarias/ECE2020/externo/Punto-Visual.pdf>
- Sapag Chain, N. (2014). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa (Sexta edición)*. México: McGraw Hill Education.
- SCOTIABANK. (21 de abril de 2021). *Préstamos para capital de trabajo - crédito empresarial*. Recuperado de: <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/empresas/prestamos/049.pdf?t=1632338354538>
- SCOTIABANK. (2021). *Requisitos de crédito empresarial SCOTIABANK*. Recuperado de: <https://www.scotiabank.com.pe/pyme-negocios/financiamiento/prestamos-pyme/capital-de-trabajo>
- SUNAT. (01 de enero de 2010). *SUNAT*. Recuperado de:
<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvi.pdf>
- SUNAT. (2019). *Ley de Impuesto a la Renta*. Recuperado de:
<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvi.pdf>
- Vijaja Perú. (2021). *Destinos de aventura y deportes en Perú*. Recuperado de:
<https://www.viaja-peru.com/destinos-aventura-peru.htm>
- WTTC. (mayo de 2020). *Leading global protocols for the new normal*. Recuperado de:
<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Protocols%20for%20the%20New%20Normal%20-%20Tour%20Operator.pdf?ver=2021-02-25-183114-693>

Anexos

Anexo A Modelo de Negocio CANVAS



Figura A1 Modelo de Negocio CANVAS

Anexo B Encuesta realizada para el estudio de mercado

Estudio de mercado para apoyar la reactivación del turismo en el Perú a través de una nueva propuesta de ecoturismo, turismo rural y de aventura

Esta encuesta tiene como objetivo dar a conocer las preferencias y costumbres de los turistas peruanos cuando viajan por el país y recorren los diferentes atractivos turísticos.

Para esta encuesta hay que considerar que el servicio presentado sería brindado en una época ideal, en la vuelta a la normalidad luego del COVID-19.

***Obligatorio**

Sobre sus preferencias

Información para poder conocer sus preferencias al momento de viajar por el Perú.

1. ¿Le gusta viajar? *
Marca solo un óvalo.

Sí *Salta a siguiente*

No *Finaliza*

2. ¿Cuál es el motivo por el que le gusta viajar?
Selecciona todos los que correspondan

Turismo

Placer

Educación

Descanso

Otro: _____

3. ¿A dónde viajó por última vez?

4. ¿Qué le gustaría hacer durante un viaje por el Perú?

Selecciona todos los que correspondan

- Bicicleta de montaña
- Rutas a caballo
- Senderismo
- Visitas guiadas
- Excursión arqueológica
- Avistamientos de vida silvestre
- Riverafting*
- Sol y playa
- Otros: _____

5. ¿Cómo se despierta su interés por viajar? *

Selecciona todos los que correspondan

- Comentarios y experiencias de familiares, amigos y/o conocidos
- Internet / páginas web
- Programa de televisión sobre viajes / reportajes Publicidad en TV
- Artículos en diarias o revistas
- Otro: _____

6. ¿Busca información turística antes de realizar el viaje? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 7*
- No *Salta a la pregunta 8*

Busca información antes del viaje...

7. ¿A través de qué medios busca información antes del viaje? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Internet (páginas web)
- A través de familiares y amigos
- Redes sociales (*facebook, instagram, twitter, etc*)
- Folletos turísticos
- Agencias de viajes / turismo
- Ferias turísticas
- Otro: _____

Salta a la pregunta 9

No busca información antes del viaje...

8. ¿Por qué no busca información antes del viaje? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Ya he visitado el lugar / ya lo conozco
- Tenía referencias del lugar
- Tengo familiares y amigos que ya lo conocían
- Prefiero ir a la aventura / conocer por mí cuenta
- Tengo familiares que viven en el lugar

Salta a la pregunta 9

Actividades turísticas en el viaje

9. ¿Le gusta realizar actividades turísticas cuando viaja? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 10*
- No *Salta a la pregunta 11*

10. ¿Qué tipo de actividad o actividades turísticas le gustaría realizar durante un viaje por el Perú? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cultural tradicional: sitios arqueológicos, museos, etc.
- Turismo deportivo y cicloturismo: rutas turísticas especiales por senderos al aire libre en bicicleta.
- Turismo de aventura: actividad física y cercanía con la naturaleza.
- Turismo ecológico: actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza.
- Turismo gastronómico: conocimiento de la gastronomía y actividades culinarias.

Qhispikay

Qhispikay es una empresa innovadora que permite realizar ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura alrededor de todo el Perú, a través de grupos con guías especializados. Recorrerá lugares que caracterizan la cultura peruana, de manera poco convencional, utilizando medios de transporte diversos y con experiencias únicas, permitiendo que se conozca y promueva, a través de una red de contactos a nivel nacional. Buscamos formar la comunidad de turistas locales más grande y con la mejor experiencia de cliente del Perú.

11. Después de la descripción dada, ¿estaría interesado/a en aventurarse por los hermosos parajes del Perú con Qhispikay? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. ¿En qué plataforma le gustaría encontrar el servicio y/otener interacción, tanto con este como con otros viajeros? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Página web
 App móvil
 Redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter, etc.*)
 Agencias de viajes / turismo
 Otro: _____

13. Como opción de turismo de aventura, ¿qué tipo de actividad le gustaría que Quispikay incluya en las opciones de viaje? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Bicicleta / cuatrimoto / motocross
 Trekking / Rapel
 Canotaje / Rafting
 Parapente / Hanggliding
 Sandboard
 Otro: _____

14. ¿Con qué persona de su entorno le gustaría participar de la experiencia? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Con amigos o familiares, sin niños
 Con amigos o familiares, con niños
 En grupo familiar directo (padres e hijos)
 Con mi pareja
 Solo (sin compañía)

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio turístico dado? *

Marca solo un óvalo.

- \$15-\$30
 \$31-\$50
 \$50-\$100
 Más de \$100

16. Quispikay busca integrar una comunidad de viajeros en todo el Perú, logrando que la cultura peruana sea cada vez más conocida y valorada ¿le gustaría formar parte de la comunidad de ecoturismo Quispikay? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Sobre usted:

Permítanos conocerlo(a) mejor.

La información brindada tendrá carácter confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

17. Indique su género

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer
- No me identifico con ninguno de los anteriores

18. ¿Cuántos años tiene?

Marca solo un óvalo.

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- Más de 40

19. ¿A qué se dedica?

Marca solo un óvalo.

- Universitario
- Trabajador(a) dependiente
- Trabajador(a) independiente
- Trabajador(a) del hogar
- Otro: _____

20. Por favor, seleccione el departamento donde vive:

Marca solo un óvalo.

- Ancash
- Apurímac
- Arequipa
- Ayacucho

- Cajamarca
- Callao
- Cusco
- Huancavelica
- Huánuco
- Ica
- Junín
- La Libertad
- Lambayeque
- Lima
- Loreto
- Madre de Dios
- Moquegua
- Pasco
- Piura
- Puno
- San Martín
- Tacna
- Tumbes
- Ucayali

FIN



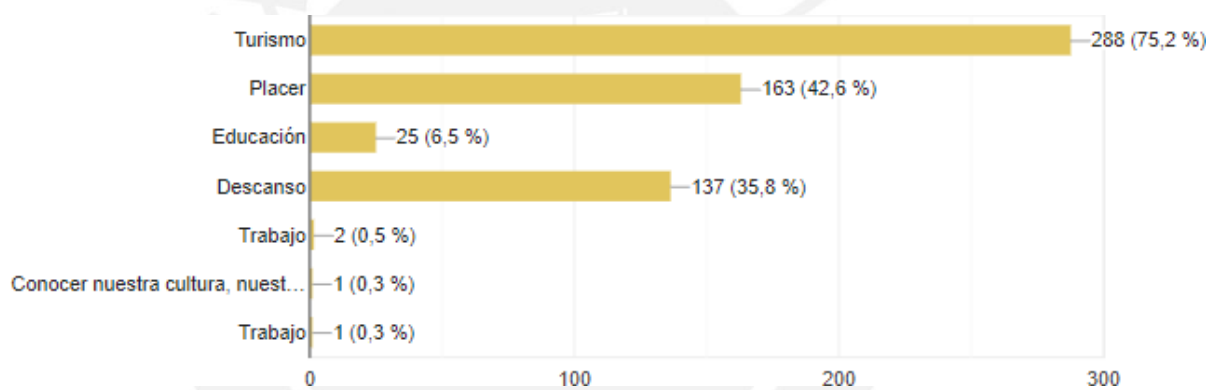
Anexo C Resultados de la encuesta realizada para el estudio de mercado

Cantidad total de personas encuestadas: 388

1. ¿Le gusta viajar?



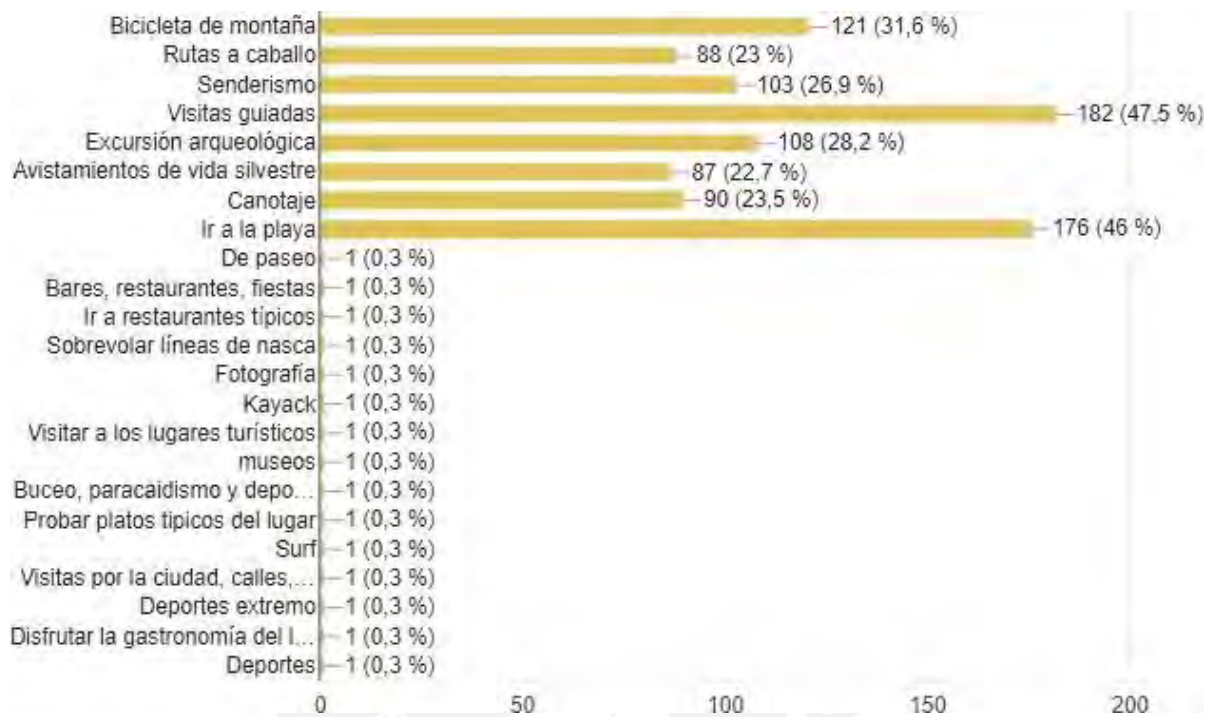
2. ¿Cuál es el motivo por el que le gusta viajar?



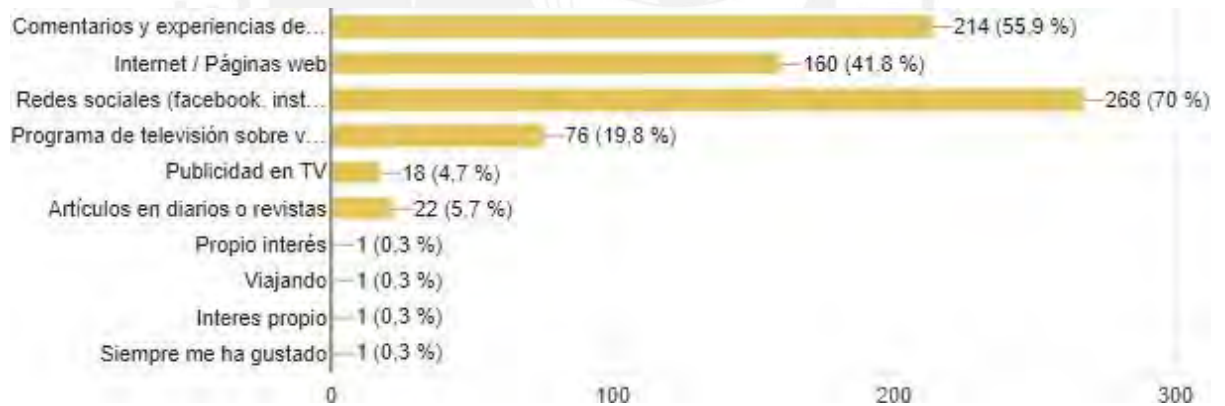
3. ¿A dónde viajó por última vez?

Destino	Cant. Encuestados	% Encuestados
Exterior	69	21%
Interior	252	79%
Total	321	100%

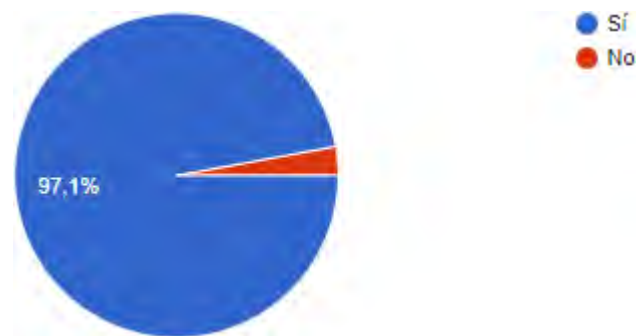
4. ¿Qué actividades le gustaría hacer durante un viaje o paseo?



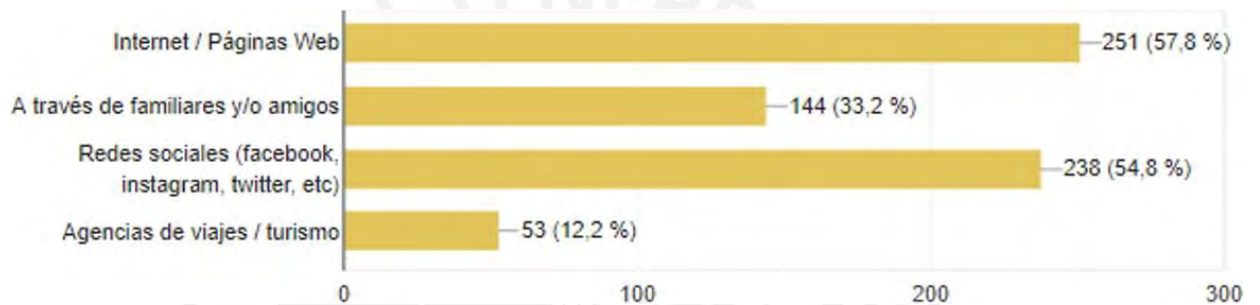
5. ¿Cómo se despierta su interés por viajar?



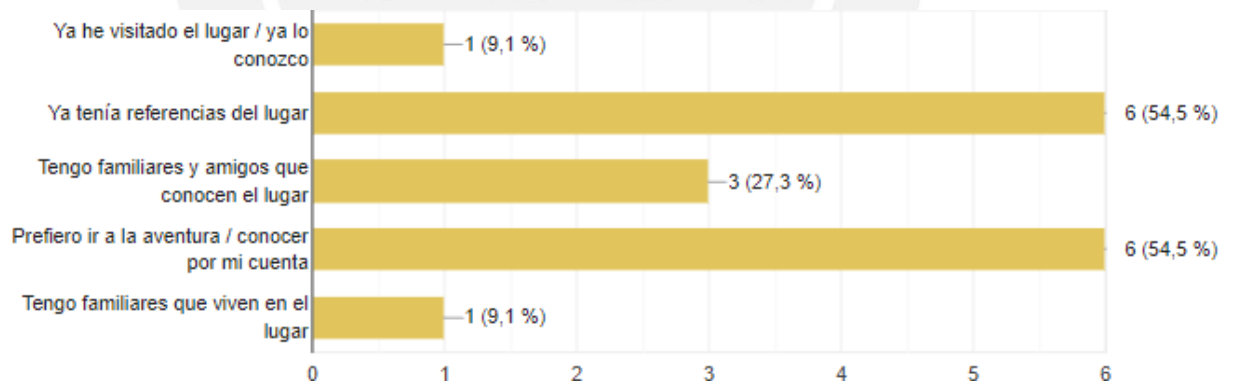
6. ¿Busca información turística antes de realizar el viaje?



7. ¿A través de qué medios busca información antes del viaje?



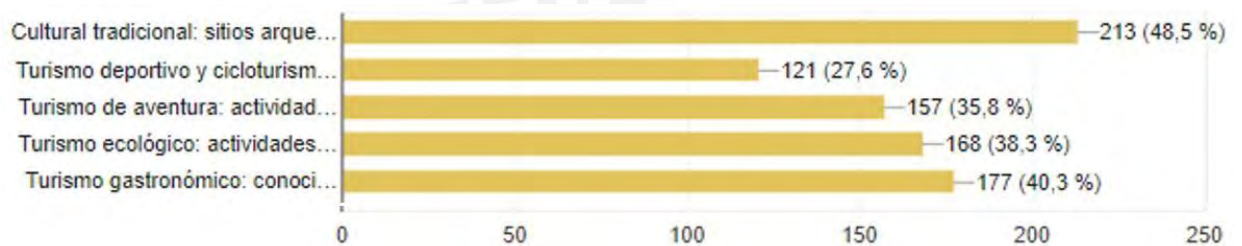
8. ¿Por qué no busca información antes del viaje?



9. ¿Suele realizar actividades turísticas cuando viaja?



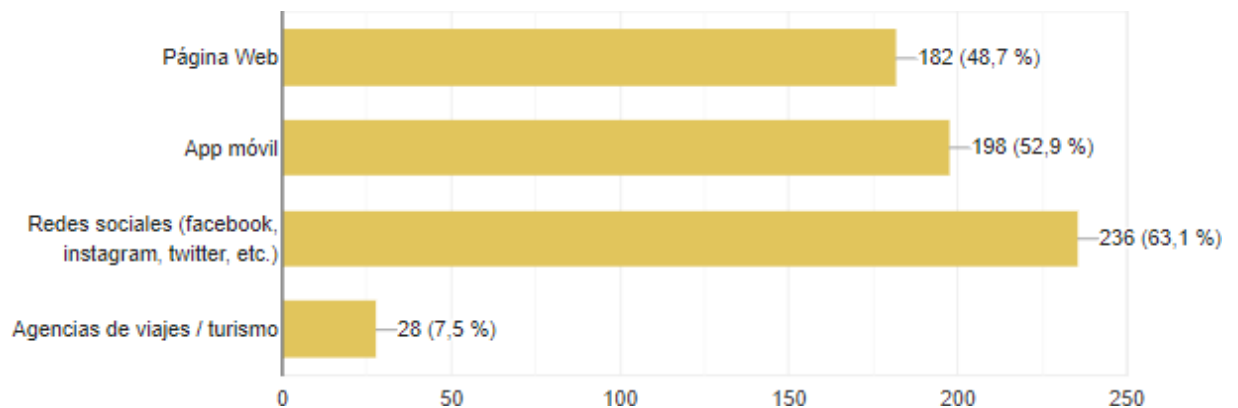
10. ¿Qué tipo de actividades turísticas le gustaría realizar durante un viaje o paseo?



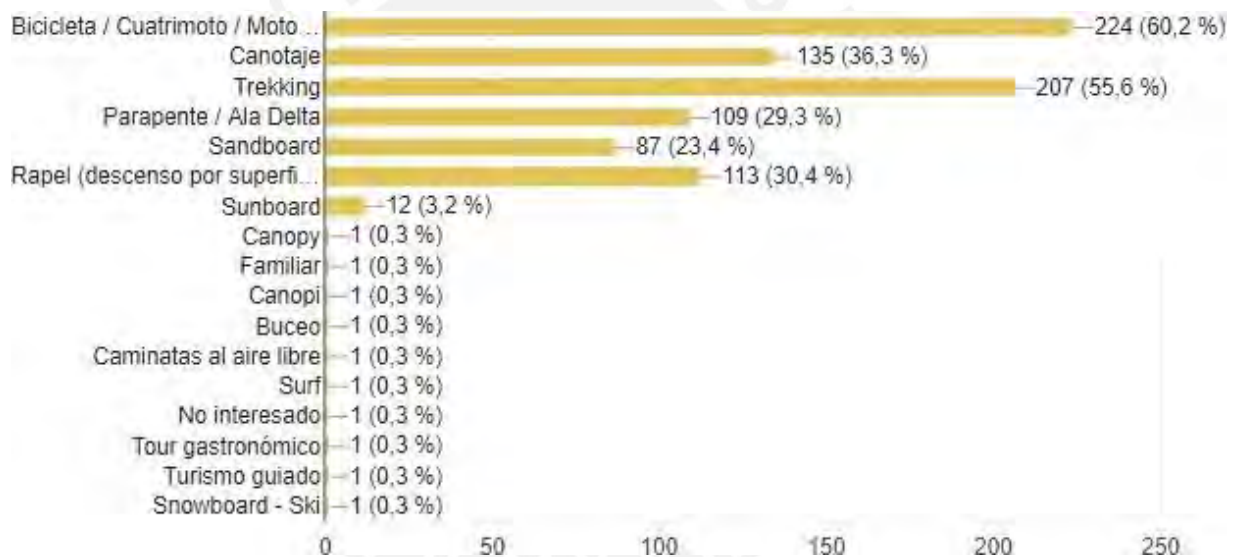
11. Después de la descripción dada, ¿estaría interesado/a en aventurarse con Quispikay?



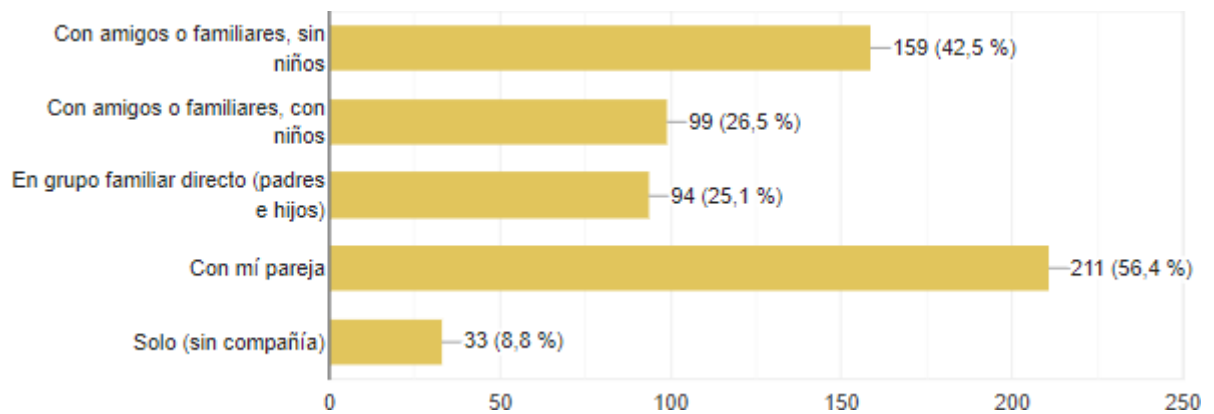
12. ¿En qué plataforma le gustaría encontrar el servicio y/o tener interacción, tanto con este como con otros viajeros?



13. Como opción de turismo de aventura, ¿qué tipo de actividad le gustaría que Quispikay incluya en las opciones de viaje?



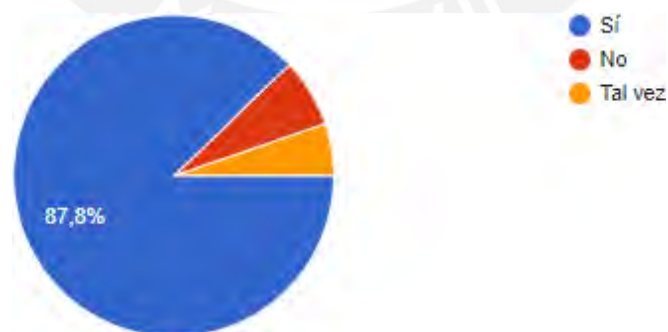
14. ¿Con qué personas de su entorno le gustaría participar de la experiencia?



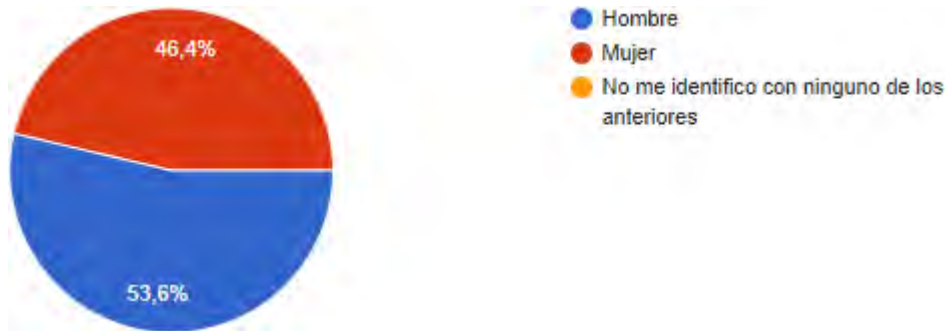
15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio turístico dado?



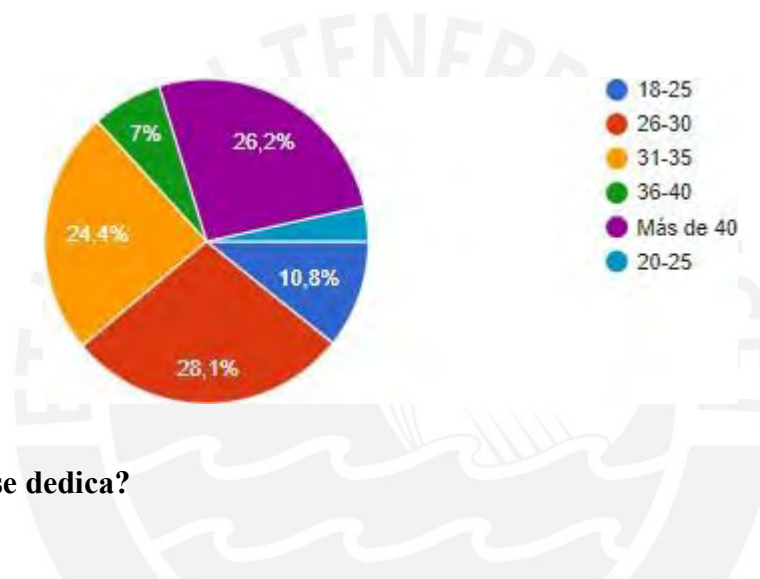
16. Quispikay busca integrar una comunidad de viajeros en todo el Perú, logrando que la cultura peruana sea cada vez más conocida y valorada, ¿le gustaría formar parte de la comunidad de turistas Quispikay?



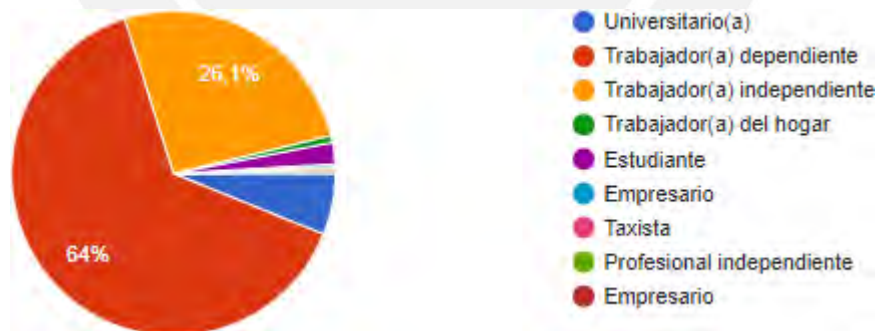
17. Indique su género



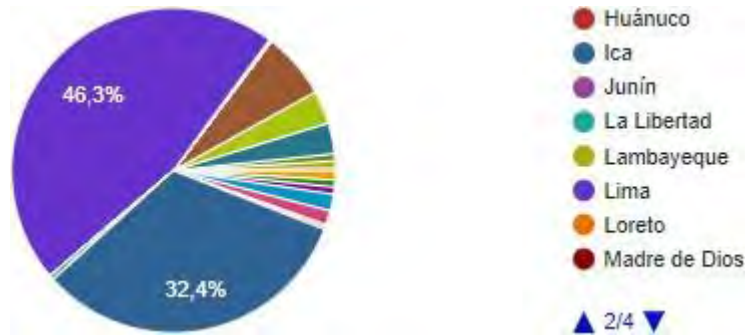
18. ¿Cuántos años tiene?



19. ¿A qué se dedica?



20. Por favor, seleccione el departamento donde vive:



Anexo D Demanda histórica, turismo cultural y de aventura

Para hallar la demanda histórica de turismo cultural y de aventura en la región Lima, se deberá realizar el cálculo de la cantidad de turistas que recibe y luego incluir los porcentajes de preferencia de las actividades de turismo cultural y turismo de aventura.

Tabla D1 Cantidad de turistas internos a nivel nacional

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas	1 380 000	1 400 000	1 591 066	1 662 939	956 989	1 446 967

Fuente: PROMPERU

El porcentaje de turistas que visitan la región Lima, según PROMPERU, se presenta a continuación, en la Tabla D2.

Tabla D2 Porcentajes de turistas que viajan a la región Lima

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% Viajan a Lima	23%	23%	27%	30%	10%	8%

Fuente: PROMPERU

Al multiplicar la cantidad de turistas nacionales por el porcentaje de estos que viaja a Lima, resultará la cantidad de turistas internos a nivel nacional que viajan a la región Lima, tal como se ve en la Tabla D3.

Tabla D3 Cantidad de turistas que viajan a la región Lima

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas viajan a Lima	317 400	322 000	429 588	498 882	95 699	115 757

Fuente: PROMPERU

Luego, se utilizarán los porcentajes de preferencia de actividades turísticas, para turismo cultural y turismo de aventura, tal como se observa en la Tabla D4.

Tabla D4 Porcentajes de preferencia en actividades turísticas

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% Hacen Turismo cultural	18%	21%	20%	36%	45%	50%
% Hacen Turismo de aventura	5%	6%	15%	11%	28%	23%
% Total preferencia	23%	27%	35%	47%	73%	73%

Fuente: PROMPERU

Multiplicando los porcentajes vistos en la tabla anterior con la cantidad de turistas nacionales que viajan a la región Lima, se obtiene la cantidad de turistas totales que conforman demanda de turismo cultural y de aventura, tal como se muestra en la Tabla D5.

Tabla D5 Demanda de turismo cultural y de aventura en la región Lima

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de turistas hacen Turismo cultural	57 132	67 620	85 918	179 597	43 065	57 879
Cantidad de turistas hacen Turismo de aventura	15 870	19 320	64 438	54 877	26 796	26 624
Cantidad total de demanda	73 002	86 940	150 356	234 474	69 860	84 503

Fuente: PROMPERU



Anexo E Demanda proyectada, turismo cultural y de aventura

Para hallar la demanda proyectada de turismo cultural y de aventura, se deberá realizar la proyección de acuerdo con el escenario previsto por MINCETUR (2020a) para los próximos años para el turismo interno peruano. Para 2021, se prevé un incremento del 51.2% de turistas internos a nivel nacional. Luego, para los demás años hasta el 2026, se estima un crecimiento anual del 22%. Para el fin del proyecto, se calcula también un 22% de crecimiento para el 2027.

Tabla E1 Demanda proyectada de turistas a nivel nacional

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de turistas	1 765 300	2 153 666	2 627 473	3 205 517	3 910 731	4 771 091

Fuente: Elaboración propia

Luego, se estimará la cantidad de turistas que llegan a la región Lima. Según PROMPERU (2021b), un 8% de turistas que viajaron en el 2021, tuvieron a Lima como destino. Para los fines del proyecto, se utilizará este mismo ratio de llegada del 8% para los próximos años.

Tabla E2 Porcentaje de turistas nacionales que llegan a Lima

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% Viajan a Lima	8%	8%	8%	8%	8%	8%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se estimarán los porcentajes de preferencia de actividades turísticas. Según PROMPERU, el 45% de turistas prefiere realizar actividades de turismo cultural y un 28%, de turismo de aventura para 2020, por lo que se utilizarán esos mismos ratios para el 2021. Para el caso del 2022 hasta el 2027, se utilizarán los ratios conseguidos en la encuesta realizada donde encontramos un 49% de preferencia para el cicloturismo y 36% para el turismo de aventura.

Tabla E3 Porcentaje de preferencias por turismo cultural y de aventura

Año de turismo	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
% Hacen turismo cultural	45%	49%	49%	49%	49%	49%	49%
% Hacen turismo de aventura	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
% Total preferencia	73%	85%	85%	85%	85%	85%	85%

Fuente: Elaboración propia

Anexo F Oferta histórica, turismo cultural y de aventura

Para hallar la oferta histórica de turismo cultural y de aventura, se deberá utilizar el PBI del sector turístico de los años de estudio, para luego dividirlo entre el gasto promedio turístico por persona de los mismos años. Esto permitirá obtener la cantidad de plazas turísticas que fueron ofertadas en dichos años. En la Tabla F1 se muestra el evolutivo de PBI para el sector de agencias de viajes y operadores turísticos.

Tabla F1 PBI anual del sector de agencias de viajes y operadores turísticos

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI operadores de turismo + agencias de viajes	686 000 000	722 000 000	766 000 000	764 000 000	214 638 614	352 417 963

Fuente: COMEX PERÚ

Una vez que se tiene el PBI, se utilizará la proporción de PBI para el subsector de operadores turísticos, la cual es de 68% en los años de estudio, según MINCETUR (2016a). Al multiplicar esta proporción por el PBI de todo el sector de agencias de viajes y operadores de turismo, se obtiene el PBI referente al subsector de operadores de turismo. Este resultado se muestra en la Tabla F2.

Tabla F2 PBI subsector de operadores turísticos

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI operadores de turismo	468 653 465	493 247 525	523 306 931	521 940 594	146 634 301	240 760 787

Fuente: COMEX PERÚ

Para el cálculo de las plazas históricas ofertadas, se utilizarán los gastos promedio por persona, los cuales fueron tomados de los estudios del turista nacional de PROMPERU. Estos valores se muestran en la Tabla F3.

Tabla F3 Gasto promedio por persona, turistas nacionales (en soles)

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gasto turístico interno promedio (por persona)	489	450	465	476	400	585

Fuente: PROMPERU

Al dividir el PBI del subsector entre el gasto promedio, finalmente se puede hallar la cantidad histórica de plazas ofertadas para los años de estudio. Este resultado se muestra en la Tabla F4.

Tabla F4 Plazas turísticas ofertadas históricamente

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Q personas	958 392	1 096 106	1 125 391	1 096 514	366 732	411 557

Fuente: Elaboración propia

Luego, para poder obtener la cantidad de oferta turística para cicloturismo y turismo de aventura, a continuación, se muestran los resultados al multiplicar la oferta turística con los mismos porcentajes de preferencia que se utilizaron para la demanda histórica.

Tabla F5 Oferta histórica, turismo cultural y turismo de aventura

Año de turismo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oferta Turismo cultural	39 677	52 942	60 771	118 423	16 503	16 462
Oferta Turismo de aventura	11 022	15 126	45 578	36 185	10 269	7 573
Oferta total	50 699	68 068	106 349	154 608	26 771	24 035

Fuente: Elaboración propia

Anexo G Oferta proyectada, turismo cultural y de aventura

Para hallar la oferta proyectada de turismo de aventura, se deberá calcular el posible deterioro o crecimiento de la oferta hallada anteriormente de acuerdo con estimaciones realizadas por entidades encargadas del sector. En este caso, se estima un crecimiento del 64% en términos monetarios para el sector. Entonces se tiene que para el 2022 se espera que el PBI del sector llegue a S/429 949 915.

Además, se utilizará la proyección mencionada en el Capítulo 3, en la que se confirma que se espera un 22% de crecimiento del sector en los próximos años. Esto resulta en los valores de PBI mostrados en la Tabla G1.

Tabla G1 PBI proyectado, sector de agencias de turismo y operadores turísticos (en soles)

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PBI operadores de turismo + agencias de viajes	429 949 915	524 538 896	639 937 454	780 723 693	952 482 906	1162 029 145

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se espera que, para los siguientes años, el gasto promedio por persona se incremente en un 6%, al igual que lo hizo para 2021 con respecto a la caída del 16% que se tuvo en 2020 debido a la pandemia. Esto resulta en los valores de gasto promedio por persona mostrados en la Tabla G2:

Tabla G2 Gasto promedio proyectado por persona (en soles)

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gasto turístico interno promedio (por persona)	622	660	702	745	792	841

Fuente: Elaboración propia

Por último, al utilizar los mismos ratios de preferencias que fueron utilizados para la demanda, a continuación, en la Tabla G3, se muestran los valores de la oferta proyectada para los años de operación del proyecto.

Tabla G3 Oferta proyectada

Año de turismo	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Oferta turismo cultural	18 526	21 274	24 430	28 054	32 215	36 994
Oferta turismo de aventura	13 611	15 630	17 949	20 611	23 668	27 179
Oferta total	32 137	36 904	42 378	48 665	55 883	64 173

Fuente: Elaboración propia



Anexo H Comparaciones pareadas – Localización de prestación del servicio

A continuación, se detalla el método de factores ponderados para determinar el peso de los cuatro factores explicados en el acápite correspondiente:

- A) Variedad de locaciones para cicloturismo y/o *trekking*
- B) Cercanía a Lima Metropolitana
- C) Condiciones de acceso a la locación turística
- D) Preferencia de viaje de los turistas

Para dar los puntajes a cada alternativa, se definen los siguientes criterios:

Tabla H1 Tabla de criterios y puntajes

Criterio	Clasificación
Extremadamente más importante que	5
Mucho más importante que	4
Más importante que	3
Moderadamente más importante que	2
De igual importancia	1

Fuente: Elaboración propia

Ahora se presenta la matriz de comparaciones pareadas de cuatro por cuatro factores de selección de Lima Provincias. Se debe saber que los valores de las celdas tienen relación; es decir que, si la celda ij tiene el valor de “ x ”, la celda ji tiene el valor de “ $1/x$ ” (Blossiers, 2020).

En la Tabla H2 se muestra la matriz de comparaciones pareadas:

Tabla H2 Matriz de comparaciones pareadas

Factores	A	B	C	D
A		2	3	4
B	0.50		2	3
C	0.33	0.50		2
D	0.25	0.33	0.50	
Suma	1.08	2.83	5.50	9.00

Fuente: Elaboración propia

Luego, es necesario realizar la matriz de comparaciones pareadas normalizada, mediante la división del valor de cada celda sobre el total de su columna correspondiente. Por último, se

calcularán los pesos de cada factor realizando un promedio simple de los valores de cada fila de dicha matriz. En la Tabla 100 se muestra la matriz de comparaciones pareadas normalizada.

Tabla H3 Matriz de comparaciones pareadas normalizada

Factores	A	B	C	D	Ponderación
A		0.71	0.55	0.44	57%
B	0.46		0.36	0.33	39%
C	0.31	0.18		0.22	24%
D	0.23	0.12	0.09		15%

Fuente: Elaboración propia



Anexo I Evaluación de alternativas – Localización de prestación del servicio

En la Tabla II se darán los puntajes correspondientes a los tres factores por cada una de las provincias. El puntaje será de 0 a 10, en donde 0 es una muy mala puntuación y 10 una puntuación muy buena.

Factores:

- A) Variedad de locaciones para cicloturismo y/o *trekking*
- B) Cercanía a Lima Metropolitana
- C) Condiciones de acceso a la locación turística
- D) Preferencia de viaje de los turistas

Tabla II Tabla de puntajes por provincia

Provincias de Lima	Factores			
	A	B	C	D
Lima	Mucha variedad	0 km	Buenas	Primer lugar
	5	5	4	5
Lunahuaná (Cañete)	Regular variedad	170 km	No tan buenas	Segundo lugar
	4	2	3	4
Huarochirí	Mucha variedad	60 km	No tan buenas	Cuarto lugar
	5	4	3	2
Huaral	Poca variedad	98.4 km	No tan buenas	Tercer lugar
	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Anexo J Comparaciones pareadas – Localización de servicio al cliente

A continuación, se detalla el método de factores ponderados para determinar el peso de los cuatro factores explicados en el acápite correspondiente:

- a) Disponibilidad de locales
- b) Costo licencia de funcionamiento
- c) Costo de alquiler mensual
- d) Rutas de acceso a salidas de Lima

Para dar los puntajes a cada alternativa, se definen los siguientes criterios:

Tabla J1 Tabla de criterios y puntajes

Criterio	Clasificación
Extremadamente más importante que	5
Mucho más importante que	4
Más importante que	3
Moderadamente más importante que	2
De igual importancia	1

Fuente: Elaboración propia

Ahora se presenta la matriz de comparaciones pareadas de cuatro por cuatro factores de selección de puntos de servicio en Lima. Se debe saber que los valores de las celdas tienen relación; es decir que, si la celda ij tiene el valor de “ x ”, la celda ji tiene el valor de “ $1/x$ ” (Blossiers, 2020). En la Tabla J2 se muestra la matriz de comparaciones pareadas:

Tabla J2 Matriz de comparaciones pareadas

Factores	A	B	C	D
A		3	2	3
B	0.33		1	1
C	0.50	1.00		3
D	0.33	1.00	0.33	
Suma	1.17	5.00	3.33	7.00

Fuente: Elaboración propia

Luego, es necesario realizar la matriz de comparaciones pareadas normalizada, dividiendo el valor de cada celda sobre el total de su columna correspondiente. Por último, se calcularán los pesos de cada factor realizando un promedio simple de los valores de cada fila de dicha matriz.

En la Tabla J3 se muestra la matriz de comparaciones pareadas normalizada:

Tabla J3 Matriz de comparaciones pareadas normalizada

Factores	A	B	C	D	Ponderación
A		0.60	0.60	0.43	41%
B	0.29		0.30	0.14	18%
C	0.43	0.20		0.43	26%
D	0.29	0.20	0.10		15%

Fuente: Elaboración propia



Anexo K Evaluación de alternativas – Localización de servicio al cliente

En la Tabla K1 se darán los puntajes correspondientes a los tres factores por cada una de las provincias. El puntaje será de 0 a 10, en donde 0 es una muy mala puntuación y 10 una puntuación muy buena.

Factores:

- a) Disponibilidad de locales
- b) Costo licencia de funcionamiento
- c) Costo de alquiler mensual
- d) Rutas de acceso a salidas de Lima

Tabla K1 Tabla de puntajes por provincia

Provincias de Lima	Factores			
	A	B	C	D
Callao	31 locales	S/. 435	USD 500	2 h 50 min
	2	2	5	1
Barranco	90 locales	S/. 232.8	USD 2000	2 h 34 min
	4	5	1	3
Miraflores	240 locales	S/. 393	USD 1500	2 h 33 min
	6	3	3	4
San Isidro	157 locales	S/. 370	USD 1950	2 h 32 min
	5	4	2	5
Chorrillos	66 locales	S/. 1423	USD 950	2 h 44 min
	3	1	4	2

Fuente: Elaboración propia

Anexo L Demanda de cicloturismo para el proyecto

En la Tabla L1 se muestra la demanda de cicloturismo proyectada para el proyecto:

Tabla L1 Demanda de cicloturismo para el proyecto

Año de turismo	Demanda anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	3,157	410	422	226	149	107	154	488	249	148	214	198	392
2024	6,285	816	840	450	296	213	307	971	497	295	425	394	781
2025	10,736	1,394	1,435	769	505	364	525	1,658	848	504	726	673	1,334
2026	19,374	2,516	2,589	1,388	912	657	947	2,993	1,531	909	1,311	1,214	2,407
2027	31,507	4,092	4,210	2,258	1,483	1,068	1,541	4,867	2,489	1,478	2,132	1,974	3,915

Fuente: Elaboración propia



Anexo M Demanda de turismo de aventura para el proyecto

En la Tabla M1 se muestra la demanda de turismo de aventura proyectada para el proyecto:

Tabla M182 Demanda de turismo de aventura para el proyecto

Año de turismo	Demanda anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	2,320	301	310	166	109	79	113	358	183	109	157	145	288
2024	4,618	600	617	331	217	157	226	713	365	217	312	289	574
2025	7,888	1,024	1,054	565	371	267	386	1,218	623	370	534	494	980
2026	14,234	1,849	1,902	1,020	670	483	696	2,199	1,125	668	963	892	1,769
2027	23,148	3,006	3,093	1,659	1,090	785	1,132	3,576	1,829	1,086	1,566	1,450	2,876

Fuente: Elaboración propia



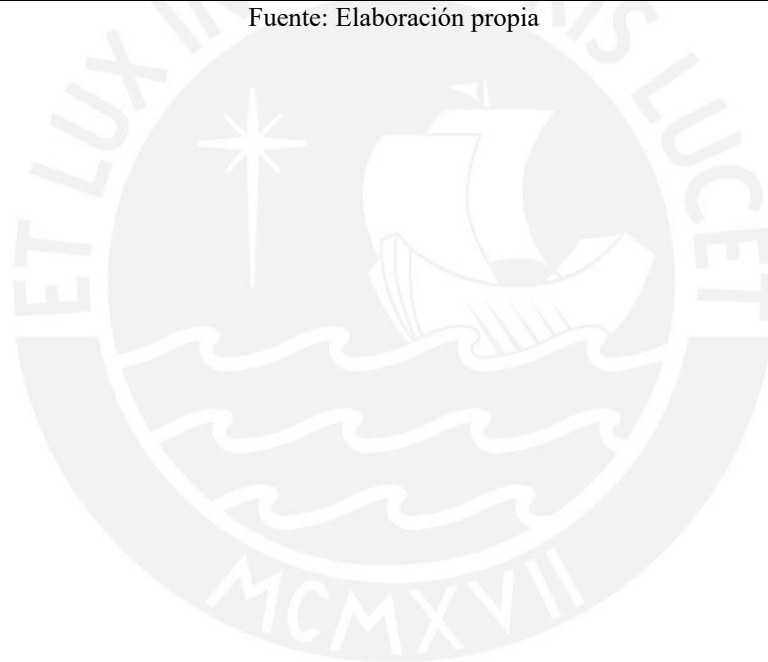
Anexo N Cantidad de grupos de cicloturismo para el proyecto

Para hallar la cantidad de grupos totales que se atenderán durante todos los años de operación, se divide la cantidad de demanda de cicloturismo, mostrada en el Anexo K entre la cantidad de turistas propuesta por grupo, la cual es 20.

Tabla N1 Cantidad de grupos turísticos de cicloturismo para el proyecto

Año de turismo	Demanda grupos anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	158	21	21	11	7	5	8	24	12	7	11	10	20
2024	314	41	42	23	15	11	15	49	25	15	21	20	39
2025	537	70	72	38	25	18	26	83	42	25	36	34	67
2026	969	126	129	69	46	33	47	150	77	45	66	61	120
2027	1,575	205	211	113	74	53	77	243	124	74	107	99	196

Fuente: Elaboración propia



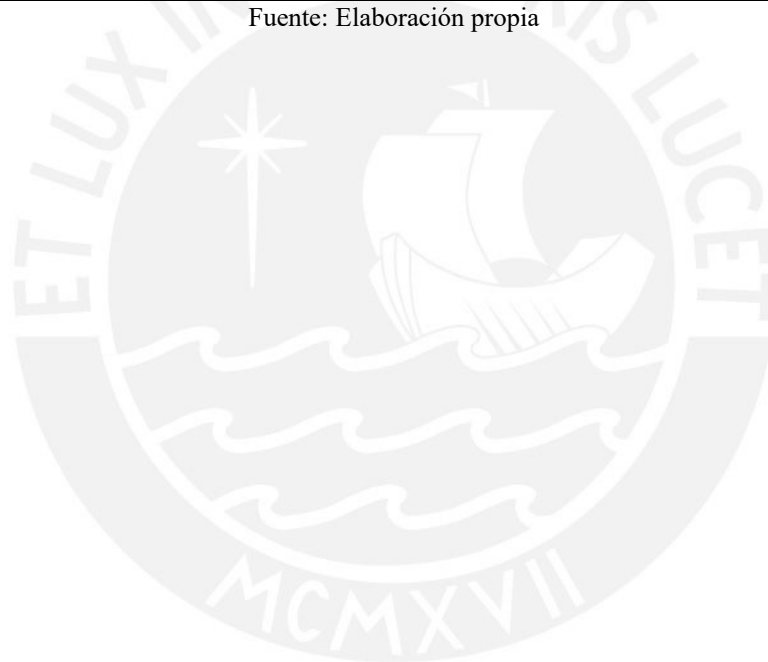
Anexo O Cantidad de grupos de turismo de aventura para el proyecto

Para hallar la cantidad de grupos de turismo de aventura a atender, se realiza el mismo procedimiento anterior, pero esta vez se divide la cantidad de turistas de aventura proyectados en el Anexo L.

Tabla O1 Cantidad de grupos turísticos de aventura para el proyecto

Año de turismo	Demanda grupos anual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	116	15	15	8	5	4	6	18	9	5	8	7	14
2024	231	30	31	17	11	8	11	36	18	11	16	14	29
2025	394	51	53	28	19	13	19	61	31	19	27	25	49
2026	712	92	95	51	34	24	35	110	56	33	48	45	88
2027	1,157	150	155	83	54	39	57	179	91	54	78	73	144

Fuente: Elaboración propia



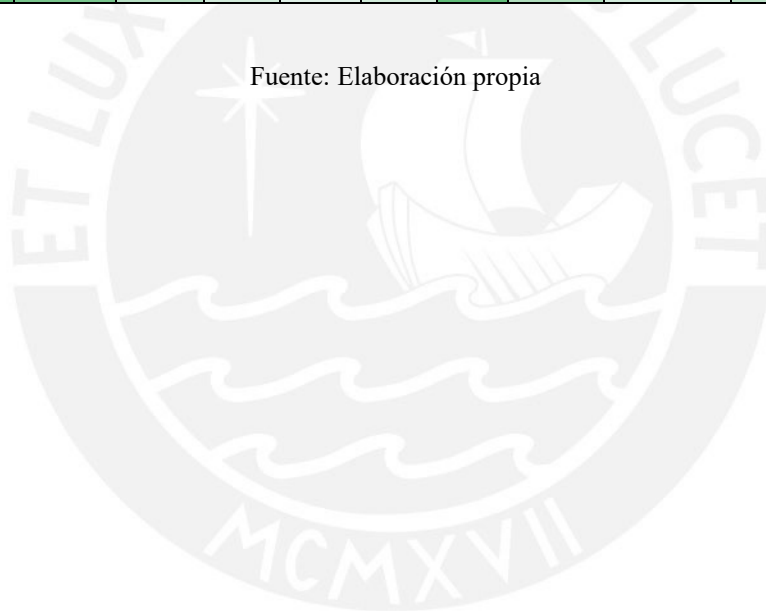
Anexo P Cantidad operativa de guías de cicloturismo requeridos para el proyecto

De acuerdo con lo establecido en el Capítulo 4, la cantidad de guías de cicloturismo requeridos se podrá obtener al multiplicar la cantidad de grupos de cicloturismo a atender por 2, que es la cantidad de guías que atenderán a cada grupo.

Tabla P1 Cantidad operativa de guías de cicloturismo requeridos para el proyecto

Año de turismo	Cantidad guías totales necesarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	316	41	42	23	15	11	15	49	25	15	21	20	39
2024	629	82	84	45	30	21	31	97	50	29	43	39	78
2025	1,074	139	143	77	51	36	53	166	85	50	73	67	133
2026	1,937	252	259	139	91	66	95	299	153	91	131	121	241
2027	3,151	409	421	226	148	107	154	487	249	148	213	197	392

Fuente: Elaboración propia



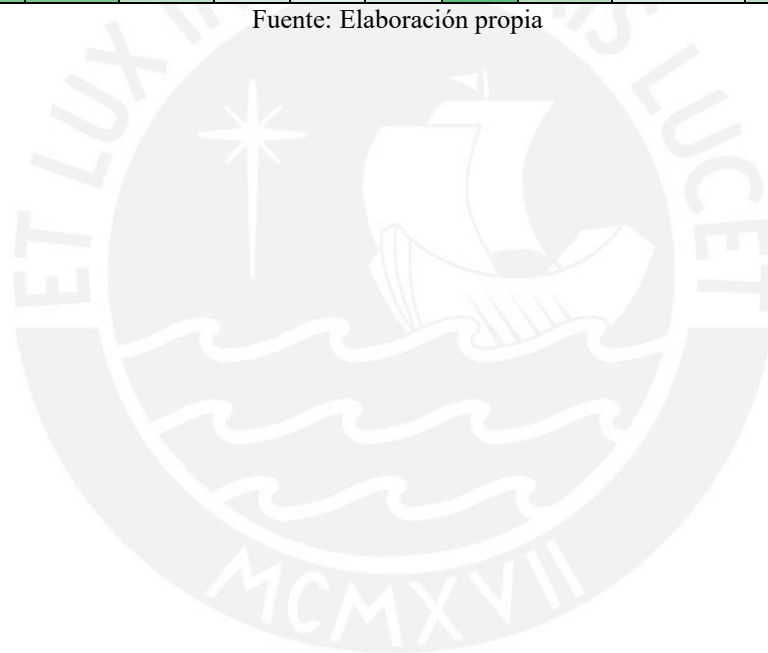
Anexo Q Cantidad operativa de guías de aventura requeridos para el proyecto

Se realiza el mismo procedimiento que en el anexo anterior, pero esta vez multiplicando por 3 guías por grupo.

Tabla Q1 Cantidad operativa de guías de aventura requeridos para el proyecto

Año de turismo	Cantidad guías totales necesarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2023	232	30	31	17	11	8	11	36	18	11	16	15	29
2024	462	60	62	33	22	16	23	71	36	22	31	29	57
2025	789	102	105	57	37	27	39	122	62	37	53	49	98
2026	1,423	185	190	102	67	48	70	220	112	67	96	89	177
2027	2,315	301	309	166	109	78	113	358	183	109	157	145	288

Fuente: Elaboración propia



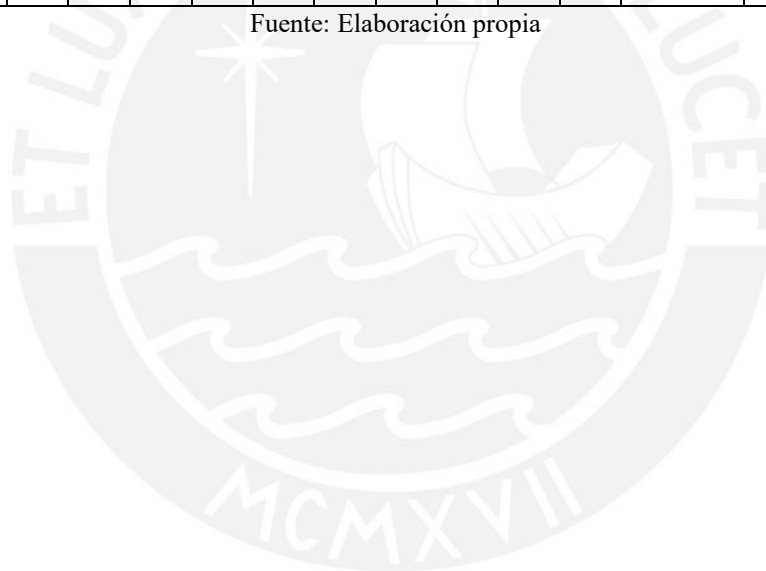
Anexo R Cantidad contratada de guías de cicloturismo

Se utiliza la cantidad máxima de grupos diarios probables para dimensionar la cantidad de guías necesarios a contratar durante el mes. Esto permite estimar la cantidad total de guías a contratar por periodo.

Tabla R1 Cantidad contratada de guías de cicloturismo

Año de turismo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Máximo	Q Guías adecuado	Q Guías final
2023	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	3	6
2024	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	4	8
2025	3	4	2	1	1	1	4	2	1	2	2	3	4	6	12
2026	6	6	3	2	2	2	7	4	2	3	3	6	7	9	18
2027	10	11	6	4	3	4	12	6	4	5	5	10	12	14	28

Fuente: Elaboración propia



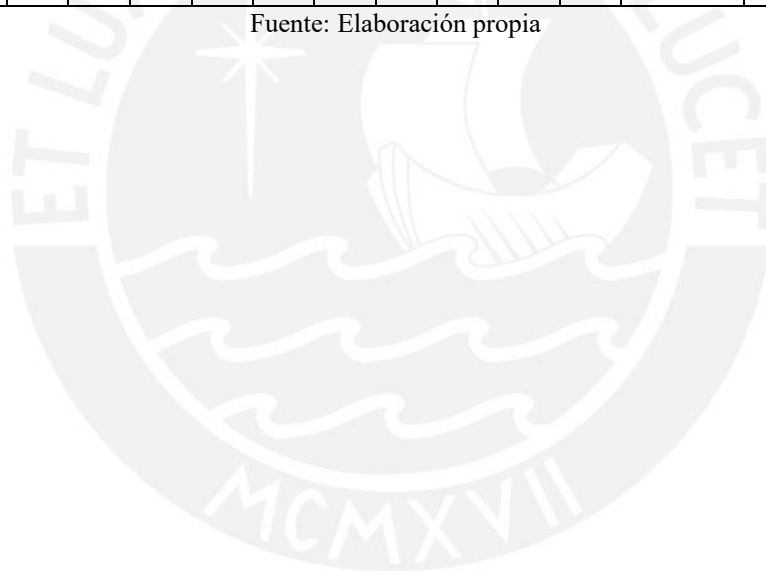
Anexo S Cantidad contratada de guías de aventura

Se utiliza la cantidad máxima de grupos diarios probables para dimensionar la cantidad de guías necesarios a contratar durante el mes. Esto permite estimar la cantidad total de guías a contratar por periodo.

Tabla S1 Cantidad contratada de guías de aventura

Año de turismo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Máximo	Q Guías adecuado	Q Guías final
2023	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	4
2024	1	2	1	1	0	1	2	1	1	1	1	1	2	3	6
2025	3	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	5	10
2026	5	5	3	2	1	2	5	3	2	2	2	4	5	7	14
2027	8	8	4	3	2	3	9	5	3	4	4	7	9	10	20

Fuente: Elaboración propia



Anexo T Determinación del *layout*: segundo piso Barranco

Para la determinación del *layout* óptimo del segundo piso del local de atención de Barranco, piso donde funcionan oficinas administrativas, se procederá de la misma forma que para el primer piso de Barranco.

Tabla T1 Ambientes segundo piso Barranco

N°	Ambiente	Uso
1	Gestión Humana	Área de Gestión Humana
2	Marketing	Area de Marketing
3	Administración y Finanzas	Área de Administración y Finanzas
4	Sala de conferencias	Sala de conferencias para personal de la empresa
5	Sala de reuniones 1	Sala de reuniones para personal de la empresa
6	Sala de reuniones 2	Sala de reuniones para personal de la empresa
7	Baños 1	Baño para personal de la empresa
8	Baños 2	Baño para personal de la empresa
9	Depósito	Depósito para personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Utilizando los mismos criterios de relación vistos para el primer piso del local de Barranco, a continuación, se realiza la tabla relacional de actividades (TRA) del segundo piso:

1	Gestión Humana								
2	Marketing	I							
3	Administración y Finanzas	E	I	O					
4	Sala de conferencias	O	O	O	O				
5	Sala de reuniones 1	U	O	O	I	I	I		
6	Sala de reuniones 2	U	U	U	U	I	I	O	O
7	Baños 1	U	U	U	U				
8	Baños 2	U	U	U					
9	Depósito	U							

Figura T1 TRA: segundo piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se tienen las relaciones por ambiente, se procede a realizar el diagrama de relación de actividades, con los criterios citados anteriormente.

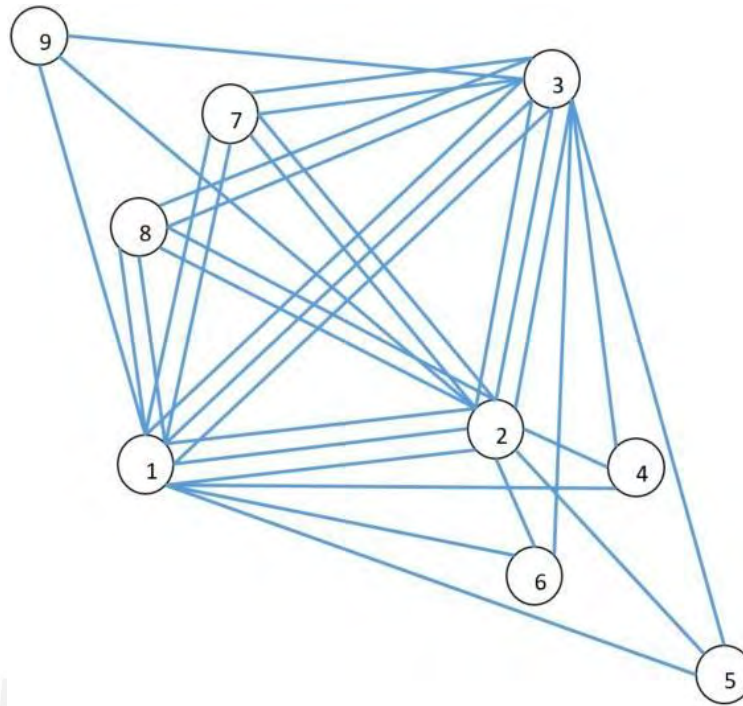


Figura T2 DRA: segundo piso Barranco
Fuente: Elaboración propia

Luego, se utiliza el método analítico para determinar el *Layout* de bloques unitarios (LBU), con el resultado de la distribución ideal a continuación:

			Sala de conferencias
Depósito	Baños 1	Baños 2	Sala de reuniones 2
Gestión Humana	Marketing	Administración y Finanzas	Sala de reuniones 1

Figura T341 Layout de Bloques Unitario Final (LBUF): segundo piso Barranco
Fuente: Elaboración propia

Anexo U Determinación del *layout*: tercer piso Barranco

Para la determinación del *layout* óptimo del tercer piso del local de atención de Barranco, se procederá de la misma forma.

Tabla U1 Ambientes tercer piso Barranco

N°	Ambiente	Uso
1	Comedor	Comedor para personal de la empresa
2	Área de descanso	Área para personal de la empresa
3	Depósito	Depósito para personal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Utilizando los mismos criterios de relación vistos anteriormente, a continuación, se realiza la tabla relacional de actividades (TRA) del segundo piso:

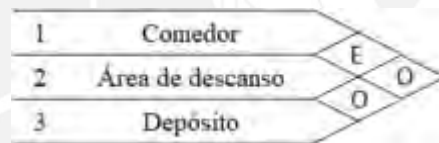


Figura U1 TRA Tercer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se tienen las relaciones por ambiente, se procede a realizar el diagrama de relación de actividades, con los criterios citados anteriormente.

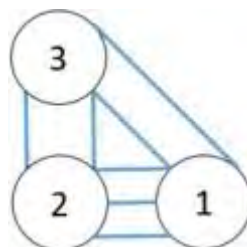


Figura U242 DRA Tercer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia

Por último, se utiliza el método analítico para determinar el *layout* de bloques unitarios (LBU), con el resultado de la distribución ideal a continuación:

Depósito	Comedor
	Área de descanso

Figura U343 Layout de Bloques Unitario Final (LBU) - Tercer piso Barranco

Fuente: Elaboración propia



Anexo V Determinación del *layout*: primer piso Miraflores (opcional)

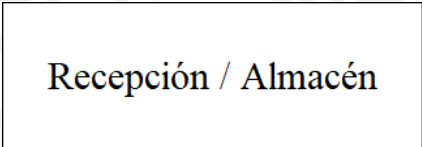
Para la determinación del *layout* óptimo del primer piso del local de atención de Miraflores, se procederá de la misma forma que para el de Barranco.

Tabla VI Ambientes primer piso Miraflores

N°	Ambiente	Uso
1	Recepción / Almacén	Almacén de bicicletas / Punto de partida de rutas

Fuente: Elaboración propia

Al poseer solo un área disponible, el *layout* de bloques unitarios (LBU), estaría conformado solo por Recepción /Almacén:



Recepción / Almacén

Figura V144 Layout de Bloques Unitario Final (LBU) - Primer piso Miraflores

Fuente: Elaboración propia

Anexo W Cuestionario Servqual

CUESTIONARIO SERVQUAL

Estimado turista, a través del siguiente cuestionario, usted nos permitirá saber su percepción del servicio recibido, así nos ayudará a mejorar para su próxima visita guiada con nuestro equipo.

De antemano le agradecemos por escogernos como guías y la sinceridad en sus respuestas a continuación.

INSTRUCCIONES:

Lea con atención las preguntas a continuación y conteste según su percepción:

Si está **totalmente en desacuerdo**, marque **1**

Si está **en desacuerdo**, marque **2**

Si **no está en desacuerdo ni de acuerdo**, marque **3**

Si está **de acuerdo**, marque **4**

Si está **totalmente de acuerdo**, marque **5**

¡Gracias por su tiempo!

Cuestionario sobre el desarrollo del servicio de guiado turístico	Total. en desacuerdo	En desacuerdo	-	De acuerdo	Total. de acuerdo
Elementos tangibles					
1. ¿El punto de servicio fue de fácil acceso?	1	2	3	4	5
2. ¿Encontró el punto de servicio ordenado y limpio?	1	2	3	4	5
3. ¿Le parece adecuada y útil la información brindada en redes sociales?	1	2	3	4	5
4. ¿El equipo deportivo se ajustó a sus requerimientos?	1	2	3	4	5
Fiabilidad					
5. ¿El proceso de contratación y atención al cliente fue el esperado?	1	2	3	4	5
6. ¿El desarrollo de la ruta y el guiado turístico fueron de su agrado?	1	2	3	4	5
Capacidad de respuesta					
7. ¿Los trabajadores en los puntos de servicio y vía web/redes sociales/correo dieron respuesta oportuna ante sus dudas?	1	2	3	4	5
8. ¿Los guías turísticos realizaron un guiado apropiado y de acuerdo con sus expectativas?	1	2	3	4	5
9. ¿Los guías turísticos estuvieron prestos a absolver las dudas y socorrer ante cualquier inconveniente?	1	2	3	4	5
Seguridad					
10. ¿Cree que los guías turísticos están capacitados para socorrer a los turistas durante la ruta?	1	2	3	4	5
11. ¿Considera que los guías turísticos estuvieron pendientes del cuidado del turista en todo momento durante la ruta?	1	2	3	4	5
Empatía					
12. ¿Los guías turísticos le parecen confiables?	1	2	3	4	5
13. ¿Los recepcionistas tuvieron una actitud respetuosa y amable?	1	2	3	4	5

Anexo X Matriz IRA

Fórmula para el cálculo del Índice de Riesgo Ambiental (IRA):

$$\text{IRA} = (\text{AL} + \text{IF} + \text{IC}) \times \text{IS}$$

Figura X145 Fórmula IRA

Fuente: Ministerio del Ambiente, Perú, 2012.

Los criterios para el cálculo de la calificación se muestran a continuación:

Tabla XI Criterios de valoración del AL, IF y IS

Descripción	Alcance (AL)	Descripción	Frecuencia (IF)	Descripción	IS	Severidad
Área de trabajo	1	Rara vez	1	Muy Baja	1	Incidencia de impacto insignificante, casi no visible
Toda la planta	2	Anual	2	Baja	2	Impacto visible con incidencia incipiente
Áreas vecinas	3	Mensual	3	Medio	3	Presencia del impacto sin causar efectos sensibles
Comunidad	4	Semanal	4	Alto	4	Incidencia del impacto con nítida precisión, causantes de efectos sensibles en el medio ambiente
Regiones	5	Diario	5	Muy Alto	5	Incidencia del impacto con alta precisión, causantes de efectos muy degradantes del medio ambiente

Fuente: Ministerio del Ambiente, Perú, 2012.

Tabla X2 Criterios de valoración del Índice de Control

Descripción	IC	Índice de control
Muy Baja	5	No posee documentación ni procesos reconocidos ni asociados a aspectos ambientales, no hay entrenamiento. El conocimiento del trabajador es por experiencia y empírico. Permanentes condiciones y acciones fueron inseguros.
Baja	4	Existen procedimientos no documentados. El entrenamiento del personal es incipiente, además, se evidencian frecuentes condiciones y actos inseguros.
Medio	3	Existen procedimientos no documentados, se evidencian algunas condiciones y actos inseguros. El entrenamiento del personal es mínimo, se evidencian algunas condiciones y actos inseguros.
Alto	2	Existen procedimientos documentados, son satisfactorios, no se aplica supervisión. El personal directo de operaciones ha sido entrenado; trabajan con responsabilidad.
Muy Alto	1	Completamente documentado mediante procedimientos y criterios operacionales que son conocidos por todos los trabajadores; personal sensibilizado y consciente de su responsabilidad respecto a cumplimiento de sus procedimientos. Se aplica inspecciones preventivas. No se evidencian condiciones y actos inseguros.

Fuente: Ministerio del Ambiente, Perú, 2012.

Tabla X383 Determinación de aspectos ambientales significativos

IRA = (IC+IF+AL)xIS	Nivel de Riesgo
<=10	Bajo
11-32	Moderado
33-59	Importante
60-75	Severo


Fuente: Ministerio del Ambiente, Perú, 2012.

Tabla X4 Matriz IRA

Fuente: Elaboración propia

Actividades	Entradas	Salidas	Aspectos Ambientales	Impacto Ambiental	Índice de frecuencia (IF)				IRA	Significativo?	Medidas a tomar
					Índice de Control (IC)	Alcance (AL)		Severidad (IS)			
Desarrollo de ruta en Lima Metropolitana	Agua, alimentos, bloqueador solar, bicicletas, equipo de ciclismo.	Plásticos, residuos orgánicos e inorgánicos.	Generación de residuos sólidos.	Contaminación del suelo / Agotamiento de recursos	5	1	4	4	40	SI	Segregación de basura durante la ruta / Paradas en ruta para utilizar servicios higiénicos.
Desarrollo de ruta en Lima Provincias	Agua, alimentos, bloqueador solar, equipo de trekking.	Plásticos, papeles, residuos orgánicos e inorgánicos, aguas servidas.	Efluentes, generación de residuos sólidos.	Contaminación del agua, suelo / Agotamiento de recursos	5	1	5	4	44	SI	Segregación de basura durante la ruta / Paradas en ruta para utilizar servicios higiénicos.
Tareas administrativas	Materiales (lapiceros, lápices, hojas bond, tinta, etc.)	Plásticos, papeles, toner usados.	Generación de residuos sólidos / Consumo de recursos (Agua, Luz)	Contaminación del suelo / Agotamiento de recursos	5	1	1	4	28	NO	
Refrigerio del personal	Alimentos, empaques y bolsas de plástico/tecnopor	Residuos orgánicos e inorgánicos, aguas servidas.	Efluentes, generación de residuos sólidos.	Contaminación del agua, suelo / Agotamiento de recursos	5	2	1	4	32	NO	
Escalas en puntos turísticos	Agua, alimentos, bloqueador solar, bicicletas, equipo de ciclismo, equipo de trekking.	Plásticos, residuos orgánicos e inorgánicos.	Generación de residuos sólidos.	Contaminación del recurso turístico / Agotamiento de recursos	5	1	5	5	55	SI	Capacitación constante de grupos de turistas a través de técnicas de guiado.

Anexo Y Presupuesto para acondicionamiento de local comercial y oficina administrativa



Acondicionamiento para locales de Atención al Cliente (Barranco)

- Por la fabricación e instalación de divisiones hechas de Drywall en los dos locales comerciales. Área de 160m² en Barranco. Acabados en pintura látex blanca.
- Entubado, cableado e instalación de canaletas para un total de 10 tomacorrientes dobles.
- Instalación de sistema de alarma.
- Pintado y remodelación de acabados.
- Transporte y movilidad.
- Maquinaria requerida y herramientas para instalaciones.
- Limpieza final del local.

COSTO TOTAL: S/. 11 000 + IGV
(Veintidós mil y 00/100 soles)

Figura Y1 Presupuesto acondicionamiento de locales comerciales y oficinas administrativas

Anexo Z Financiamiento de activos y capital de trabajo

Tabla Z1 Alternativas de financiamiento

Entidad	BBVA	INTERBANK	BCP	CREDISCOTIA	CAJA HUANCAYO	CAJA AREQUIPA
TCEA	16.30%	21.49%	22.12%	19.84%	14.75%	16.08%

Fuente: Páginas web de entidades bancarias y cajas municipales

Tabla Z284 Inversión total (en soles)

Descripción	Monto total (S/.)
Inversión activos	223 300
Inversión capital de trabajo	385 738
Total	609 038

A) Estructura de activos fijos:

Tabla Z3 Estructura de activos fijos

Descripción	Composición	Monto total (S/.)
Deuda	22%	50 000
Aporte propio	78%	173 300

Tabla Z4 Parámetros de financiamiento activos fijos

Descripción	Monto (S/.)	TEA	Plazo (Años)	TEM
CAJA HUANCAYO	50 000	16.08%	5	1.25%

Tabla Z5 Calendario de pagos Activos Fijos (en soles)

	CAJA HUANCAYO	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota (S/.)	Saldo Final (S/.)
2023	Enero	50 000	625	564	1 190	49 436
	Febrero	49 436	618	571	1 190	48 864
	Marzo	48 864	611	579	1 190	48 285
	Abril	48 285	604	586	1 190	47 700
	Mayo	47 700	596	593	1 190	47 106
	Junio	47 106	589	601	1 190	46 506
	Julio	46 506	581	608	1 190	45 898
	Agosto	45 898	574	616	1 190	45 282
	Setiembre	45 282	566	623	1 190	44 658
	Octubre	44 658	558	631	1 190	44 027
	Noviembre	44 027	550	639	1 190	43 388
	Diciembre	43 388	542	647	1 190	42 741
2024	Enero	42 741	534	655	1 190	42 086
	Febrero	42 086	526	663	1 190	41 422
	Marzo	41 422	518	672	1 190	40 751

	Abril	40 751	510	680	1 190	40 071
	Mayo	40 071	501	689	1 190	39 382
	Junio	39 382	492	697	1 190	38 685
	Julio	38 685	484	706	1 190	37 979
	Agosto	37 979	475	715	1 190	37 264
	Setiembre	37 264	466	724	1 190	36 541
	Octubre	36 541	457	733	1 190	35 808
	Noviembre	35 808	448	742	1 190	35 066
	Diciembre	35 066	438	751	1 190	34 315
2025	Enero	34 315	429	761	1 190	33 554
	Febrero	33 554	420	770	1 190	32 784
	Marzo	32 784	410	780	1 190	32 005
	Abril	32 005	400	789	1 190	31 215
	Mayo	31 215	390	799	1 190	30 416
	Junio	30 416	380	809	1 190	29 606
	Julio	29 606	370	819	1 190	28 787
	Agosto	28 787	360	830	1 190	27 957
	Setiembre	27 957	350	840	1 190	27 117
	Octubre	27 117	339	851	1 190	26 267
	Noviembre	26 267	328	861	1 190	25 406
	Diciembre	25 406	318	872	1 190	24 534
2024	Enero	24 534	307	883	1 190	23 651
	Febrero	23 651	296	894	1 190	22 757
	Marzo	22 757	285	905	1 190	21 852
	Abril	21 852	273	916	1 190	20 935
	Mayo	20 935	262	928	1 190	20 008
	Junio	20 008	250	939	1 190	19 068
	Julio	19 068	238	951	1 190	18 117
	Agosto	18 117	227	963	1 190	17 154
	Setiembre	17 154	214	975	1 190	16 179
	Octubre	16 179	202	987	1 190	15 191
	Noviembre	15 191	190	1 000	1 190	14 192
	Diciembre	14 192	177	1 012	1 190	13 180
2025	Enero	13 180	165	1 025	1 190	12 155
	Febrero	12 155	152	1 038	1 190	11 117
	Marzo	11 117	139	1 051	1 190	10 067
	Abril	10 067	126	1 064	1 190	9 003
	Mayo	9 003	113	1 077	1 190	7 926
	Junio	7 926	99	1 091	1 190	6 835
	Julio	6 835	85	1 104	1 190	5 731
	Agosto	5 731	72	1 118	1 190	4 613
	Setiembre	4 613	58	1 132	1 190	3 481
	Octubre	3 481	44	1 146	1 190	2 335
	Noviembre	2 335	29	1 160	1 190	1 175
	Diciembre	1 175	15	1 175	1 190	0

B) Estructura de capital de trabajo:

Tabla Z685 Estructura de Capital de trabajo (en soles)

Descripción	Composición	Monto total (S/.)
Deuda	23%	90 000
Aporte propio	77%	295 738

Tabla Z7 Parámetros de Capital de trabajo

Descripción	Monto (S/.)	TEA	Plazo (Años)	TEM
CAJA HUANCAYO	40 000	14.75%	5	1.15%
BBVA	50 000	16.30%	3	1.27%

Tabla Z8 Calendario de pagos Capital de trabajo Caja Arequipa (en soles)

	CAJA AREQUIPA	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota (S/.)	Saldo Final (S/.)
2023	Enero	40 000	461	466	927	39 534
	Febrero	39 534	456	471	927	39 062
	Marzo	39 062	450	477	927	38 585
	Abril	38 585	445	482	927	38 103
	Mayo	38 103	439	488	927	37 615
	Junio	37 615	434	494	927	37 121
	Julio	37 121	428	499	927	36 622
	Agosto	36 622	422	505	927	36 117
	Setiembre	36 117	416	511	927	35 606
	Octubre	35 606	411	517	927	35 089
	Noviembre	35 089	405	523	927	34 567
	Diciembre	34 567	399	529	927	34 038
2024	Enero	34 038	393	535	927	33 503
	Febrero	33 503	386	541	927	32 962
	Marzo	32 962	380	547	927	32 415
	Abril	32 415	374	554	927	31 861
	Mayo	31 861	367	560	927	31 301
	Junio	31 301	361	566	927	30 735
	Julio	30 735	354	573	927	30 162
	Agosto	30 162	348	580	927	29 582
	Setiembre	29 582	341	586	927	28 996
	Octubre	28 996	334	593	927	28 403
	Noviembre	28 403	328	600	927	27 803
	Diciembre	27 803	321	607	927	27 196
2025	Enero	27 196	314	614	927	26 583
	Febrero	26 583	307	621	927	25 962
	Marzo	25 962	299	628	927	25 334
	Abril	25 334	292	635	927	24 699
	Mayo	24 699	285	643	927	24 056
	Junio	24 056	277	650	927	23 406

	Julio	23 406	270	657	927	22 749
	Agosto	22 749	262	665	927	22 084
	Setiembre	22 084	255	673	927	21 411
	Octubre	21 411	247	680	927	20 730
	Noviembre	20 730	239	688	927	20 042
	Diciembre	20 042	231	696	927	19 346
2026	Enero	19 346	223	704	927	18 642
	Febrero	18 642	215	712	927	17 929
	Marzo	17 929	207	721	927	17 209
	Abril	17 209	198	729	927	16 480
	Mayo	16 480	190	737	927	15 742
	Junio	15 742	182	746	927	14 996
	Julio	14 996	173	754	927	14 242
	Agosto	14 242	164	763	927	13 479
	Setiembre	13 479	155	772	927	12 707
	Octubre	12 707	147	781	927	11 926
	Noviembre	11 926	138	790	927	11 136
	Diciembre	11 136	128	799	927	10 337
2027	Enero	10 337	119	808	927	9 529
	Febrero	9 529	110	817	927	8 712
	Marzo	8 712	100	827	927	7 885
	Abril	7 885	91	836	927	7 048
	Mayo	7 048	81	846	927	6 202
	Junio	6 202	72	856	927	5 346
	Julio	5 346	62	866	927	4 481
	Agosto	4 481	52	876	927	3 605
	Setiembre	3 605	42	886	927	2 719
	Octubre	2 719	31	896	927	1 823
	Noviembre	1 823	21	906	927	917
	Diciembre	917	11	917	927	0

Tabla Z986 Calendario de pagos Capital de trabajo BBVA (en soles)

	BBVA	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Cuota (S/.)	Saldo Final (S/.)
2023	Enero	50 000	633	1 105	1 738	48 895
	Febrero	48 895	619	1 119	1 738	47 776
	Marzo	47 776	605	1 133	1 738	46 643
	Abril	46 643	591	1 147	1 738	45 496
	Mayo	45 496	576	1 162	1 738	44 334
	Junio	44 334	561	1 177	1 738	43 157
	Julio	43 157	547	1 192	1 738	41 966
	Agosto	41 966	531	1 207	1 738	40 759
	Setiembre	40 759	516	1 222	1 738	39 537
	Octubre	39 537	501	1 237	1 738	38 300
	Noviembre	38 300	485	1 253	1 738	37 046
	Diciembre	37 046	469	1 269	1 738	35 778
2024	Enero	35 778	453	1 285	1 738	34 493
	Febrero	34 493	437	1 301	1 738	33 191
	Marzo	33 191	420	1 318	1 738	31 874
	Abril	31 874	404	1 334	1 738	30 539
	Mayo	30 539	387	1 351	1 738	29 188
	Junio	29 188	370	1 368	1 738	27 819
	Julio	27 819	352	1 386	1 738	26 433
	Agosto	26 433	335	1 403	1 738	25 030
	Setiembre	25 030	317	1 421	1 738	23 609
	Octubre	23 609	299	1 439	1 738	22 170
	Noviembre	22 170	281	1 457	1 738	20 713
	Diciembre	20 713	262	1 476	1 738	19 237
2025	Enero	19 237	244	1 494	1 738	17 742
	Febrero	17 742	225	1 513	1 738	16 229
	Marzo	16 229	206	1 533	1 738	14 696
	Abril	14 696	186	1 552	1 738	13 144
	Mayo	13 144	166	1 572	1 738	11 573
	Junio	11 573	147	1 592	1 738	9 981
	Julio	9 981	126	1 612	1 738	8 370
	Agosto	8 370	106	1 632	1 738	6 738
	Setiembre	6 738	85	1 653	1 738	5 085
	Octubre	5 085	64	1 674	1 738	3 411
	Noviembre	3 411	43	1 695	1 738	1 716
	Diciembre	1 716	22	1 716	1 738	0

Anexo AA Presupuesto de ingresos

A continuación, se presenta el presupuesto de ingresos para todos los años de operación:

Tabla AA1 Presupuesto de ingresos año 2023

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo Turismo	410	422	226	149	107	154	488	249	148	214	198	392
Aventura	301	310	166	109	79	113	358	183	109	157	145	288
Precio Ciclo turismo	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9
Precio Aventura	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9
Ingreso Ciclo turismo	49 167	50 587	27 128	17 823	12 835	18 514	58 477	29 910	17 765	25 612	23 719	47 043
Ingreso Aventura	72 276	74 363	39 879	26 200	18 868	27 215	85 962	43 967	26 115	37 650	34 867	69 153

Fuente: Elaboración propia

Tabla AA2 Presupuesto de ingresos año 2024

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo Turismo	816	840	450	296	213	307	971	497	295	425	394	781
Aventura	600	617	331	217	157	226	713	365	217	312	289	574
Precio Ciclo turismo	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9
Precio Aventura	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9
Ingreso Ciclo turismo	97 874	100 700	54 003	35 479	25 550	36 854	116 407	59 539	35 364	50 984	47 216	93 644
Ingreso Aventura	143 874	148 029	79 384	52 155	37 558	54 175	171 118	87 523	51 985	74 947	69 408	137 657

Fuente: Elaboración propia

Tabla AA387 Presupuesto de ingresos año 2025

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo Turismo	1 394	1 435	769	505	364	525	1 658	848	504	726	673	1 334
Aventura	1 024	1 054	565	371	267	386	1 218	623	370	534	494	980
Precio Ciclo turismo	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9
Precio Aventura	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9
Ingreso Ciclo turismo	167 182	172 009	92 244	60 604	43 643	62 952	198 839	101 702	60 407	87 088	80 652	159 958
Ingreso Aventura	245 758	252 854	135 599	89 088	64 155	92 539	292 293	149 501	88 798	128 020	118 558	235 138

Fuente: Elaboración propia

Tabla AA4 Presupuesto de ingresos año 2026

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo Turismo	2 516	2 589	1 388	912	657	947	2 993	1 531	909	1 311	1 214	2 407
Aventura	1 849	1 902	1 020	670	483	696	2 199	1 125	668	963	892	1 769
Precio Ciclo turismo	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9
Precio Aventura	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9
Ingreso Ciclo turismo	301 681	310 392	166 455	109 360	78 754	113 597	358 806	183 521	109 005	157 152	145 537	288 645
Ingreso Aventura	443 472	456 277	244 689	160 760	115 768	166 988	527 445	269 776	160 237	231 013	213 940	424 308

Fuente: Elaboración propia

Tabla AA5 Presupuesto de ingresos año 2027

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ciclo Turismo	4 092	4 210	2 258	1 483	1 068	1 541	4 867	2 489	1 478	2 132	1 974	3 915
Aventura	3 006	3 093	1 659	1 090	785	1 132	3 576	1 829	1 086	1 566	1 450	2 876
Precio Ciclo turismo	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9	119.9
Precio Aventura	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9	239.9
Ingreso Ciclo turismo	490 617	504 783	270 702	177 850	128 075	184 740	583 517	298 456	177 271	255 572	236 683	469 415
Ingreso Aventura	721 207	742 031	397 932	261 439	188 270	271 568	857 770	438 730	260 589	375 690	347 924	690 041

Fuente: Elaboración propia

Anexo BB Costo anual de materiales

Para ello, se toman en cuenta los costos de material directo (MD), el cual es necesario para el desarrollo del servicio de guiado turístico; los materiales indirectos (MI), que son necesarios de manera indirecta para el servicio, y los materiales administrativos, que son requeridos principalmente en las oficinas. A continuación, en las tablas 135 a la 139, se detalla el costo de materiales para cada año de operación:

Tabla BB1 Costo anual de materiales, 2023

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Uso	Duración (Meses)	Costo total anual
Caja de mascarillas para guías (500)	2	69	Rutas turísticas	1	1 801
Alcohol desinfectante 70° (Galón)	5	50	Locales comerciales	1	2 994
Pediluvio	0	149	Locales comerciales	12	0
Botiquín portátil de primeros auxilios	3	50	Rutas turísticas	2	900
Infladores de llantas para bicicletas	3	49	Rutas turísticas	12	147
Agua embotellada para guías y clientes, pack x15	402	14	Rutas turísticas	12	5 623
Mantenimiento de bicicletas	24	100	Rutas turísticas	0.75	39 017
Snacks y alimentos para los viajes	6,025	25	Rutas turísticas	12	150 624
Alquiler de equipo de aventura	2 320	15	Rutas turísticas	12	34 797
Mantenimiento de vehículos	3	500	Rutas turísticas	1	18 000
Reparación y respuestos de vehículos	3	1,500	Rutas turísticas	2	27 000
Gastos en combustible	1	1,256	Rutas turísticas	1	15 067
Costo anual de material directo para el servicio de guiado (S/.) inc. IG					295 970
Materiales de limpieza	1	310	Varios	1	3 722
Materiales de tópic	1	465	Varios	12	465
Costo anual de material indirecto para el servicio de guiado (S/.) inc. IG					4 188
Materiales de oficina	1	155	Varios	1	1 861
Costo anual de material de administración					1 861
Costo total anual de materiales para el proyecto (S/.) inc. IG					302 019

Tabla BB2 Costo anual de materiales, 2024

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Uso	Duración (Meses)	Costo total anual
Caja de mascarillas para guías (500)	4	69	Rutas turísticas	1	3 585
Alcohol desinfectante 70° (Galón)	5	50	Locales comerciales	1	2 994
Pediluvio	0	149	Locales comerciales	12	0
Botiquín portátil de primeros auxilios	5	50	Rutas turísticas	2	1 500
Infladores de llantas para bicicletas	5	49	Rutas turísticas	12	245
Agua embotellada para guías y clientes, pack x15	800	14	Rutas turísticas	12	11 194
Mantenimiento de bicicletas	49	100	Rutas turísticas	0.75	77 669
Snacks y alimentos para los viajes	11,993	25	Rutas turísticas	12	299 837
Alquiler de equipo de aventura	4 618	15	Rutas turísticas	12	69 267
Mantenimiento de vehículos	3	500	Rutas turísticas	1	18 000
Reparación y repuestos de vehículos	3	1,500	Rutas turísticas	2	27 000
Gastos en combustible	1	1,256	Rutas turísticas	1	15 067
Costo anual de material directo para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					526 358
Materiales de limpieza	1	321		1	3 849
Materiales de tópicos	1	481		12	481
Costo anual de material indirecto para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					4 330
Materiales de oficina	1	160		1	1 924
Costo anual de material de administración					1 924
Costo total anual de materiales para el proyecto (S/.) inc. IGV					532 613

Tabla BB3 Costo anual de materiales, 2025

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Uso	Duración (Meses)	Costo total anual
Caja de mascarillas para guías (500)	7	69	Rutas turísticas	1	6 124
Alcohol desinfectante 70° (Galón)	5	50	Locales comerciales	1	2 994
Pediluvio	0	149	Locales comerciales	12	0
Botiquín portátil de primeros auxilios	8	50	Rutas turísticas	0.25	19 200
Infladores de llantas para bicicletas	8	49	Rutas turísticas	12	392
Agua embotellada para guías y clientes, pack x15	1 366	14	Rutas turísticas	12	19 121
Snacks y alimentos para los viajes	20,487	25	Rutas turísticas	12	512 164
Mantenimiento de bicicletas	83	100	Rutas turísticas	0.75	132 670
Alquiler de equipo de aventura	7 888	15	Rutas turísticas	12	118 318
Mantenimiento de vehículos	3	500	Rutas turísticas	1	18 000
Reparación y respuestos de vehículos	3	1,500	Rutas turísticas	2	27 000
Gastos en combustible	1	1,256	Rutas turísticas	1	15 067
Costo anual de material directo para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					871 049
Materiales de limpieza	1	332		1	3 980
Materiales de tópicos	1	497		12	497
Costo anual de material indirecto para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					4 477
Materiales de oficina	1	166		1	1 990
Costo anual de material de administración					1 990
Costo total anual de materiales para el proyecto (S/.) inc. IGV					877 516

Tabla BB4 Costo anual de materiales, 2026

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Uso	Duración (Meses)	Costo total anual
Caja de mascarillas para guías (500)	13	69	Rutas turísticas	1	11 050
Alcohol desinfectante 70° (Galón)	5	50	Locales comerciales	1	2 994
Pediluvio	0	149	Locales comerciales	12	0
Botiquín portátil de primeros auxilios	13	50	Rutas turísticas	0.25	31 200
Infladores de llantas para bicicletas	13	49	Rutas turísticas	12	637
Agua embotellada para guías y clientes, pack x15	2 465	14	Rutas turísticas	12	34 504
Snacks y alimentos para los viajes	36,968	25	Rutas turísticas	12	924 203
Mantenimiento de bicicletas	150	100	Rutas turísticas	0.75	239 403
Alquiler de equipo de aventura	14 234	15	Rutas turísticas	12	213 506
Mantenimiento de vehículos	3	500	Rutas turísticas	1	18 000
Reparación y respuestos de vehículos	3	1,500	Rutas turísticas	2	27 000
Gastos en combustible	1	1,256	Rutas turísticas	1	15 067
Costo anual de material directo para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					1517 564
Materiales de limpieza	1	343		1	4 115
Materiales de tópicos	1	514		12	514
Costo anual de material indirecto para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					4 630
Materiales de oficina	1	171		1	2 058
Costo anual de material de administración					2 058
Costo total anual de materiales para el proyecto (S/.) inc. IGV					1524 251

Tabla BB5 Costo anual de materiales, 2027

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (S/.)	Uso	Duración (Meses)	Costo total anual
Caja de mascarillas para guías (500)	22	69	Rutas turísticas	1	17 971
Alcohol desinfectante 70° (Galón)	5	50	Locales comerciales	1	2 994
Pediluvio	0	149	Locales comerciales	12	0
Botiquín portátil de primeros auxilios	22	50	Rutas turísticas	0.25	52 800
Infladores de llantas para bicicletas	22	49	Rutas turísticas	12	1 078
Agua embotellada para guías y clientes, pack x15	4 008	14	Rutas turísticas	12	56 112
Snacks y alimentos para los viajes	60,120	25	Rutas turísticas	12	1503 009
Mantenimiento de bicicletas	243	100	Rutas turísticas	0.75	389 336
Alquiler de equipo de aventura	23 148	15	Rutas turísticas	12	347 219
Mantenimiento de vehículos	3	500	Rutas turísticas	1	18 000
Reparación y respuestos de vehículos	3	1,500	Rutas turísticas	2	27 000
Gastos en combustible	1	1,256	Rutas turísticas	1	15 067
Costo anual de material directo para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					2430 585
Materiales de limpieza	1	355		1	4 255
Materiales de tópicos	1	532		12	532
Costo anual de material indirecto para el servicio de guiado (S/.) inc. IGV					4 787
Materiales de oficina	1	177		1	2 128
Costo anual de material de administración					2 128
Costo total anual de materiales para el proyecto (S/.) inc. IGV					2437 500

Anexo CC Cálculo de sueldos

Se muestra, a continuación, el detalle de los sueldos por puesto para los años de operación. Cabe destacar que a partir del cuarto año se incrementarán los sueldos administrativos en 8%.

Tabla CC1 Sueldos personal, 2023 (en soles)

Puesto	Pago mensual	Cant. Personal	Meses por año	CTS	Gratificación	ESSALUD	Pago Anual
Gerente General	7 000	1	12	8 167	14 000	7 560	113 727
Especialista de Administración y Finanzas	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Especialista de Marketing	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Especialista de Gestión Humana	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Guías turísticos ciclo turismo	2 000	6	12	2 333	4 000	2 160	194 960
Guías turísticos aventura	2 000	4	12	2 333	4 000	2 160	129 973
Personal de atención al cliente	1 300	2	12	1 517	2 600	1 404	42 241

Tabla CC2 Sueldos personal, 2024 (en soles)

Puesto	Pago mensual	Cant. Personal	Meses por año	CTS	Gratificación	ESSALUD	Pago Anual
Gerente General	7 000	1	12	8 167	14 000	7 560	113 727
Especialista de Administración y Finanzas	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Especialista de Marketing	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Especialista de Gestión Humana	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Guías turísticos ciclo turismo	2 000	8	12	2 333	4 000	2 160	259 947
Guías turísticos aventura	2 000	6	12	2 333	4 000	2 160	194 960
Personal de atención al cliente	1 300	2	12	1 517	2 600	1 404	42 241

Fuente: Elaboración propia

Tabla CC3 Sueldos personal, 2025 (en soles)

Puesto	Pago mensual	Cant. Personal	Meses por año	CTS	Gratificación	ESSALUD	Pago Anual
Gerente General	7 000	1	12	8 167	14 000	7 560	113 727
Especialista de Administración y Finanzas	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Especialista de Marketing	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Especialista de Gestión Humana	4 500	1	12	5 250	9 000	4 860	73 110
Guías turísticos ciclo turismo	2 000	12	12	2 333	4 000	2 160	389 920
Guías turísticos aventura	2 000	10	12	2 333	4 000	2 160	324 933
Personal de atención al cliente	1 300	2	12	1 517	2 600	1 404	42 241

Fuente: Elaboración propia

Tabla CC4 Sueldos personal, 2026 (en soles)

Puesto	Pago mensual	Cant. Personal	Meses por año	CTS	Gratificación	ESSALUD	Pago Anual
Gerente General	7 560	1	12	8 820	15 120	8 165	122 825
Especialista de Administración y Finanzas	4 860	1	12	5 670	9 720	5 249	78 959
Especialista de Marketing	4 860	1	12	5 670	9 720	5 249	78 959
Especialista de Gestión Humana	4 860	1	12	5 670	9 720	5 249	78 959
Guías turísticos ciclo turismo	2 000	18	12	2 333	4 000	2 160	584 880
Guías turísticos aventura	2 000	14	12	2 333	4 000	2 160	454 907
Personal de atención al cliente	1 300	2	12	1 517	2 600	1 404	42 241

Fuente: Elaboración propia

Tabla CC5 Sueldos personal, 2027 (en soles)

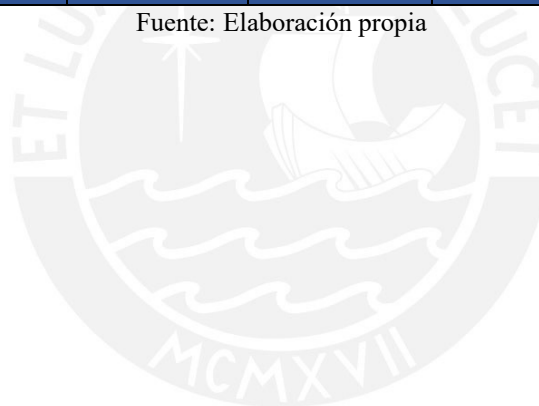
Puesto	Pago mensual	Cant. Personal	Meses por año	CTS	Gratificación	ESSALUD	Pago Anual
Gerente General	8 165	1	12	9 526	16 330	8 818	132 651
Especialista de Administración y Finanzas	5 249	1	12	6 124	10 498	5 669	85 276
Especialista de Marketing	5 249	1	12	6 124	10 498	5 669	85 276
Especialista de Gestión Humana	5 249	1	12	6 124	10 498	5 669	85 276
Guías turísticos ciclo turismo	2 000	28	12	2 333	4 000	2 160	909 813
Guías turísticos aventura	2 000	20	12	2 333	4 000	2 160	649 867
Personal de atención al cliente	1 300	2	12	1 517	2 600	1 404	42 241

Fuente: Elaboración propia

Tabla CC6 Sueldos totales personal, 2023 – 2027 (en soles)

Puesto	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente General	113 727	113 727	113 727	122 825	132 651
Especialista de Administración y Finanzas	73 110	73 110	73 110	78 959	85 276
Especialista de Marketing	73 110	73 110	73 110	78 959	85 276
Especialista de Gestión Humana	73 110	73 110	73 110	78 959	85 276
Total sueldo administrativo	333 057	333 057	333 057	359 701	388 477
Guías turísticos ciclo turismo	194 960	259 947	389 920	584 880	909 813
Guías turísticos aventura	129 973	194 960	324 933	454 907	649 867
Personal de atención al cliente	42 241	42 241	42 241	42 241	42 241
Total sueldo servicio directo	367 175	497 148	757 095	1 082 028	1 601 921

Fuente: Elaboración propia



Anexo DD Cálculo de depreciación y amortización

Para esto, se toma en cuenta el artículo 35 de la Ley de Impuesto a la Renta vigente en el Estado peruano. De acuerdo con esta, la depreciación para maquinarias y equipos será de 10%, al igual que para los vehículos automotores adquiridos. En el caso de las edificaciones y construcciones, la depreciación será del 20% anual.

Para el cálculo de la depreciación de activos en servicio directo se tomaron en cuenta todos los activos tangibles que son utilizados para el desarrollo del servicio de guiado turístico, desde la recepción del cliente hasta el término de la ruta turística. Se consideran la laptop adquirida para recepción, así como los mostradores y las sillas múltiples de espera. Se añade el 30% del acondicionamiento del local para depreciación administrativa.

Tabla DDI Costos de depreciación en servicio directo (en soles)

Descripción	Valor al inicio	Tasa de depreciación	2023	2024	2025	2026	2027	Valor en libros al final del 2027
Maquinarias y equipos	4 285	10%	428	428	428	428	428	2 142
Muebles y enseres	6 066	10%	607	607	607	607	607	3 033
Acondicionamiento de locales	3 300	20%	660	660	660	660	660	0
Bicicletas	350 571	33%	7 993	15 987	26 778	48 360	78 734	106 311
Furgones	64 306	10%	6 431	6 431	6 431	6 431	6 431	32 153
Minivan	61 050	10%	6105	6105	6105	6105	6105	30525
Total	489 578							143 640
Depreciación total			22 224	30 217	41 008	62 590	92 965	

Para el cálculo de la depreciación de activos en operación administrativa se tomaron en cuenta las 4 laptop restantes y todos los muebles y enseres restantes. Se añade el 70% del acondicionamiento del local para depreciación administrativa.

Tabla DD2 Costos de depreciación en operación administrativa (en soles)

Descripción	Valor al inicio	Tasa de depreciación	2023	2024	2025	2026	2027	Valor en libros al final del 2026
Maquinarias y equipos	9 997	10%	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	4 999
Muebles y enseres	14 155	10%	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	7 078
Acondicionamiento de locales	7 700	20%	1 540	1 540	1 540	1 540	1 540	0
Total	31 852							12 076
Depreciación total			3 955	3 955	3 955	3 955	3 955	

En este caso, se toman en cuenta las patentes y otros activos intangibles similares, según el Artículo 44°, inciso g (SUNAT, Ley de Impuesto a la Renta, 2010). Para la amortización, se deberá calcular el monto proporcional en el plazo de desarrollo del proyecto. En este caso es de 5 años, por lo que el monto total anual de la amortización asciende a S/2656. El detalle se muestra en la Tabla 148.

Tabla DD3 Costos de amortización (en soles)

Descripción	Monto Total sin IGV	IGV	Monto Total con IGV	Amortización
Trámites y constitución	2 242	403	2 645	448
Sistemas de información	1 968	354	2 322	394
Promoción y publicidad	9 072	1 633	10 705	1 814
Total	13 282	2 391	15 672	2 656

Anexo EE Costos de servicios básicos

Para el cálculo de los costos en servicios básicos, se tomarán en cuenta la contratación de servicios de luz, agua e internet. Estos servicios brindan ciertas características que se detallarán a continuación. Para la contratación del servicio de luz, se contratará una potencia de 10kw-h para el local de Barranco. El costo fijo mensual será de 11 soles para el local comercial, mientras que la potencia se deberá multiplicar por el costo del servicio de S/0.2855 por kW-h. Este valor, multiplicado por el total de horas al año (2912, por un turno de 8 horas durante los 7 días de la semana), resulta en los totales que se muestran en la Tabla 149.

Para la contratación del servicio de agua potable, se toma como resultado el consumo promedio en el distrito de Barranco con un consumo medio de S/160 al mes. En el caso de la contratación del servicio de Internet, se inclinará por la opción de dúo en Movistar a un costo de instalación de S/120 para el primer año y con una mensualidad de S/175.9.

Tabla EE1 Costos de servicios básicos (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Luz	8 446	8 733	9 030	9 337	9 654
Agua	1 920	1 985	2 053	2 123	2 195
Internet	2 231	2 111	2 111	2 111	2 111
Costo total (inc IGV)	12 597	12 829	13 193	13 570	13 960
Costo total servicio	3 023	3 079	3 166	3 257	3 350
Costo total administrativo	9 573	9 750	10 027	10 313	10 609

Fuente: Luz del Sur, Sedapal, Movistar

Anexo FF Costos en publicidad

Televisión

Costo: S/2730 por 30 s de publicidad

Contratación: 30 segundos por 5 días por mes durante 3 meses.

Costo total anual: $2730 \times 5 \times 3 = S/40\ 950$

Radio

Costo: S/2.35 por segundo de publicidad.

Contratación: 15 segundos por 20 días al mes durante todo el año.

Costo total anual: $2.35 \times 15 \times 20 \times 12 = S/8460$

Publicidad en internet

Banner Double Box, CPM: S/27

Contratación: 100 CPM mensuales durante todo el año

Costo total anual: $27 \times 100 \times 12 = S/32\ 400$

Tabla FF1 Gastos en publicidad (en soles)

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad en televisión	40 950	40 950	40 950	40 950	40 950
Publicidad en radio	8 460	8 460	8 460	8 460	8 460
Publicidad en Internet	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400
Total (inc. IGV)	81 810	81 810	81 810	81 810	81 810

Fuente: Tarifas publicitarias ONPE

Anexo GG Punto de equilibrio para el proyecto

Tabla GG1 Punto de equilibrio 2024

	Ciclo turismo	Aventura
% Composición	58%	42%
Precio de Venta Unitario	119.9	239.9
Costo Variable Unitario (MD)	48.57	47.87
Costos Fijos	1 247 535	
Margen de Contribución	71.33	192.03
Margen de Contribución Ponderado	122.0	
Punto de Equilibrio General	10 224	
PUNTO EQUILIBRIO PRODUCTO	5 930	4 294

Fuente: Elaboración propia

Tabla GG2 Punto de equilibrio 2025

	Ciclo turismo	Aventura
% Composición	58%	42%
Precio de Venta Unitario	119.9	239.9
Costo Variable Unitario (MD)	47.06	46.38
Costos Fijos	1 564 272	
Margen de Contribución	72.84	193.52
Margen de Contribución Ponderado	123.5	
Punto de Equilibrio General	12 663	
PUNTO EQUILIBRIO PRODUCTO	7 345	5 319

Fuente: Elaboración propia

Tabla GG3 Punto de equilibrio 2026

	Ciclo turismo	Aventura
% Composición	58%	42%
Precio de Venta Unitario	119.9	239.9
Costo Variable Unitario (MD)	45.43	44.78
Costos Fijos	2 030 271	
Margen de Contribución	74.47	195.12
Margen de Contribución Ponderado	125.1	
Punto de Equilibrio General	16 224	
PUNTO EQUILIBRIO PRODUCTO	9 410	6 814

Fuente: Elaboración propia

Tabla GG4 Punto de equilibrio 2027

	Ciclo turismo	Aventura
% Composición	58%	42%
Precio de Venta Unitario	119.9	239.9
Costo Variable Unitario (MD)	44.74	44.10
Costos Fijos	2 738 508	
Margen de Contribución	75.16	195.80
Margen de Contribución Ponderado	125.8	
Punto de Equilibrio General	21 764	
PUNTO EQUILIBRIO PRODUCTO	12 623	9 141

Fuente: Elaboración propia

Anexo HH Vehículos y bicicletas



Figura HH 1 Furgón Chevrolet N300

Fuente: www.olx.com.pe



Figura HH 2 Minivan Hyundai H1

Fuente: www.olx.com.pe



Figura HH 3 Minivan Hyundai H1

Fuente: www.oxfordstore.pe