



**“Plan de negocios en turismo rural
Comunitario para la comunidad de Viacha en la región de Cusco”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración por:**

Verónica Durand Ormachea

Cindy Catunta Quispe

Diana Sánchez Álvarez

**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial
Cusco-05**

Lima, 17 de Setiembre del 2019

Esta tesis

**“Plan de negocios en turismo rural
Comunitario para la comunidad de Viacha en la región de Cusco”**

Ha sido aprobada.

.....

Nancy Matos (Jurado)

.....

Richard Moarri (Jurado)

.....

Cesar Neves (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A Dios, por todas las bendiciones y oportunidades que me a brindado; a mi Padre, Tomas Durand quien fue una persona de buen corazón que me entregó su amor incondicional siempre; a mi madre, Victoria Ormachea por su amor, fortaleza, trabajo y sacrificio de todos estos años, a mi Hermana Maribel Durand y mis sobrinos, por su amor y apoyo incondicional.

Veronica Durand Ormachea

A mis padres, Graciano y Flora, que son mi mundo entero, por su amor y paciencia constante, a mis hermanas, Sintya y Juvitsa, que me hacen pisar fuerte por la vida.

Cindy Catunta Quispe

A Dios por acompañarme siempre y por todas las bendiciones que me ha brindado en mi vida, a mis Padres David y Nataly por su amor, comprensión y apoyo incondicional, a mi Abuelita Noemi por su fe en mí, y a todos mis seres queridos que me apoyaron en el cumplimiento de esta meta.

Diana Milagros Sánchez Álvarez

INDICE

INDICE DE FIGURAS	8
INDICE DE TABLAS	10
RESUMEN EJECUTIVO:	25
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	28
1.1. Objetivos	30
1.1.1. Objetivo principal	30
1.1.2. Objetivos específicos	30
1.2. Justificación de la propuesta productiva	31
1.2.1. Justificación práctica.....	31
1.2.2. Justificación por impacto social.....	32
1.3.3. Justificación por nuevos conocimientos gerenciales.....	33
1.3. Alcances y limitaciones	33
1.3.1. Alcances	33
1.3.2. Limitaciones	35
1.4. Metodología de la investigación.....	35
1.1. Conceptos clave.....	38
2. CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL	45
2.1. Evolución del turismo en el Perú.....	45
2.2. Indicadores económicos del turismo	48
2.3. Destino de los turistas en el Perú.....	49
2.4. Evolución del turismo en el cusco.....	50
2.5. Características de viaje	51
2.6. El turismo rural comunitario en el Perú y en el cusco	53
2.6.1. El turismo rural comunitario en el valle sagrado y su evolución.....	57
2.7. CONCLUSIONES.....	66
3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	68
3.1. Objetivos del estudio de mercado.....	68
3.2. Determinación del cliente objetivo.....	69
3.3. Recolección de la información.....	72
3.4. Descripción de las entrevistas y encuestas aplicadas.....	72
3.5. Diseño de la investigación de mercados	75
3.5.1. Diseño cualitativo	75

3.5.2. Diseño cuantitativo	76
3.5.3. Determinación de la muestra	76
3.6. Análisis de la demanda para un Plan de Negocio de TRC.....	78
3.7. Análisis de la oferta	94
3.8. Conclusiones	96
4. CAPITULO IV: EVALUACIÓN DEL ENTORNO.....	97
4.1. Análisis del sector externo – SEPTE.....	97
4.1.1. Social.....	97
4.1.2. Económico.....	98
4.1.3. Político	104
4.1.4. Tecnológico	107
4.1.5. Ambiental o ecológico	108
4.1.6. Análisis de factores externos EFE	109
4.2. Conclusiones	110
5. CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNIDAD DE VIACHA.....	112
5.1. La Comunidad de Viacha	112
5.2. Análisis Económico	113
5.3. Análisis Social.....	114
5.4. Análisis Cultural y Natural	115
5.5. Análisis Ambiental	116
5.6. Análisis Físico.....	116
5.7. Análisis de Recursos Humanos	117
5.8. Análisis FODA de la Comunidad de Viacha	120
6. CAPITULO VI: MODELO DE NEGOCIO.....	122
6.1. Segmento de mercado.....	124
6.1.1. Turistas extranjeros y nacionales:	124
6.2. Propuesta de Valor.....	124
6.3. Canales	126
6.4. Relación con Clientes	133
6.5. Socios Clave	134
6.6. Recursos Clave.....	135
6.7. Actividades Clave	137

6.8. Fuentes de Ingreso.....	139
6.9. Estructura de Costos	140
6.10. Conclusiones	140
7. CAPITULO VII: PLAN ESTRATÉGICO	142
7.1. Misión del Plan de Negocios de la Comunidad de Viacha	142
7.2. Visión del Plan de Negocios de la Comunidad de Viacha	142
7.3. Valores	142
7.4. Competencias	143
7.5. Las 5 fuerzas de Porter.....	144
7.5.1. Rivalidad entre competidores (ALTA)	144
7.5.2. Entrada potencial de nuevos competidores (MEDIO)	148
7.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos (ALTO)	148
7.5.4. Poder de negociación de los proveedores (MEDIO).....	153
7.5.5. Poder de negociación de los consumidores (ALTO)	153
7.7. Ventaja Competitiva	154
7.8. Estrategia Competitiva del negocio	155
7.8.1. Estrategia de integración vertical.....	155
7.8.2. Estrategia de soporte a la diferenciación dirigida	156
7.8.3. Estrategia intensiva de crecimiento	156
7.8.3.1. Penetración de mercado.....	157
7.9. Conclusiones	157
8. CAPITULO VIII: PLAN DE MARKETING	159
8.1. Objetivos	159
8.2. Estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente	159
8.3. Estrategia de segmentación y selección del mercado meta.....	161
8.4. Estrategia de posicionamiento y diferenciación	161
8.5. Mix de marketing (4P).....	163
8.5.1. Personas.....	163
8.5.2. Producto	164
8.5.3 Descripción de los productos.....	168
8.6. Plaza	173
8.8. Promoción y Publicidad.....	174

8.9. CONCLUSIONES	175
9. CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES	176
9.1. Cadena de valor	176
9.2. Descripción de los servicios principales	181
9.3. Descripción de actividades complementarias.....	199
9.4. Distribución de las áreas	202
9.5. Cálculo de la capacidad operativa	203
9.6. Plan de contingencias	204
9.7. Conclusiones	204
10.CAPÍTULO X: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	206
10.1. Objetivos.....	206
10.2. Organización de la Asociación.....	206
10.2.1. Régimen laboral.....	209
10.3. Organización de la Asociación con la Comunidad de Viacha	210
10.4. Estructura Organizacional.....	211
10.4.1. Descripción de los puestos de trabajo	213
10.4.2. Actividades desempeñadas por terceros	215
10.5. Procesos de gestión de recursos	216
10.5.1. Análisis y selección de personas de acuerdo a habilidad	216
10.5.2. Capacitación y evaluación de conocimientos aprendidos	217
10.5.3. Políticas de premiación al personal.....	218
10.5.4. Rotación de puestos de trabajo	219
10.5.5. Proceso de remuneraciones y compensaciones.....	219
10.6. Proceso de implementación de la idea de negocio	221
10.7. Conclusiones	221
11.CAPITULO XI: ANALISIS FINANCIERO	223
11.1. Inversiones	223
11.2 Costo de capital	226
11.3 Ingresos.....	226
11.4 Gastos	236
11.5 Gastos financieros	237

11.6 Estado de resultados	238
11.7 Flujo de caja	238
11.8 Evaluación de rentabilidad.....	240
11.9 Conclusiones	241
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	243
- CONCLUSIONES.....	243
- RECOMENDACIONES.....	248
BIBLIOGRAFÍA	250

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 1: Esquema Del Plan De Negocios.	37
Figura 2- 1:Llegada Anual De Turismo Del 2002 Al 2017 (Millones De Personas).....	45
Figura 2- 2:Divisas Generado Por El Turismo Receptivo,2002- 2017 (Millones De Us\$).....	46
Figura 2- 3: PBI Turístico (Miles De Millones De S/.) y Porcentaje.....	48
Figura 2- 4: Región Cusco-Variación Anual Porcentual De Arribos Nacionales Y Extranjeros 2000- 2016.....	52
Figura 3- 1 Proceso de investigación de mercado	68
Figura 3- 2:Regiones más visitadas por turistas interesados en TRC (%).....	71
Figura 3- 3: Estacionalidad del turismo en el centro arqueológico de Pisac	81
Figura 3- 4:Flujo de turistas al complejo arqueológico de Pisac	82
Figura 3- 5:Cantidad de turistas que visitaron la comunidad de Viacha en el 2018	83
Figura 3- 6: Tendencia de visitas de turistas extranjeros al complejo arqueológico de Pisac	85
Figura 3- 7:Pronóstico de visitas de turistas extranjeros del 2019-2025.....	86
Figura 3- 8:¿Te gustaría conocer las costumbres de una comunidad compartiendo su día a día? (Pregunta 4).....	88
Figura 3- 9:Producto 1 ¿Te gusta el producto presentado?	89
Figura 3- 10:Pregunta producto 1 ¿Lo compraría?	89
Figura 3- 11:Producto 2 ¿Te gusta el producto presentado?	90
Figura 3- 12:Producto 2 ¿Lo compraría?	91
Figura 3- 13:Producto 3 ¿Te gusta el producto presentado?	92
Figura 3- 14:Producto 3 ¿Lo compraría?	92
Figura 4- 1:Arribo de Turistas Internacionales, Al Mundo, a Sudamérica y al Perú.	99
Figura 4- 2 País de Origen de los Turistas Receptivos (%).....	100
Figura 4- 3 Población Ocupada de 14 A Más Años de Edad por Rama de Actividad Económica al 2017.....	103
Figura 4- 4 Instrumentos De Gestión Que Favorecen Al TRC.....	105
Figura 4- 5 Matriz EFE	109
Figura 6- 1:Procesos Clave del Modelo de Negocio a Nivel General.....	138
Figura 6- 2:Proceso de Atención a Agencias de Viaje.....	138
Figura 6- 3:Proceso de Atención al Grupo de Turistas	139
Figura 6- 4:Proceso Post-Atención al Grupo de Turistas.....	139
Figura 7- 1:Valores de la Empresa.....	143
Figura 7- 2:Competencias de la Empresa.....	143
Figura 7- 3:Esquema de Operación Turística Consolidada	149
Figura 7- 4:Principales Circuitos Turísticos en el Valle Sagrado	150
Figura 8- 1:Características que Valoran los Clientes.....	163
Figura 8- 2:Flor de Servicio	166
Figura 9- 1:Cadena de valor del proyecto de TRC en la comunidad de Viacha	176
Figura 9- 2:Layout de la prestación de servicio de visita al jardín de germoplasma	183
Figura 9- 3:Layout talleres de textilería, agroturismo y tallado en piedra	187
Figura 9- 4:Layout ceremonia de pago a la pacha mama	191

Figura 9- 5: Layout del servicio caminata al mirador del valle sagrado Apu Linli	194
Figura 9- 6:Caminata a la laguna Challhuaqocha y pinturas rupestres	197

INDICE DE TABLAS

Tabla 2- 1: Ingreso De Turistas Internacionales, Según Zona Geográfica Y País De Residencia, 2013	47
Tabla 2- 2: Ciudades y Lugares Más Visitados De Perú Por Turistas	49
Tabla 2- 3: Región Cusco- Evolución De Arribo De Turistas Nacionales Y Extranjeros 2000 – 2016	51
Tabla 2- 4: Actividades Realizadas en Cusco.....	53
Tabla 2- 5: Principales Competidores en la Provincia de Calca	61
Tabla 2- 6: Relación de los Emprendimientos Más Importantes en el Valle Sagrado	63
Tabla 2- 7: Relación de los Emprendimientos más importantes en el Valle Sagrado.....	64
Tabla 3- 1: Grado de instrucción de turistas extranjeros que visitaron comunidades campesinas en el 2017 (%)	69
Tabla 3- 2: Ocupación de turistas extranjeros que visitaron comunidades campesinas en el 2017 (%)	70
Tabla 3- 3:Conformación de grupos de viaje	71
Tabla 3- 4:Porcentaje de turistas interesados en realizar turismo rural comunitario en la ciudad del cusco.....	77
Tabla 3- 5:Características del turista que hace TRC	79
Tabla 3- 6: Expectativas del turista que hace TRC.....	79
Tabla 3- 7:Llegada de visitantes nacionales y extranjeros al parque arqueológico de Pisac	80
Tabla 3- 8:Resumen de visitas al centro arqueológico de Pisac del periodo 2010-2017	84
Tabla 3- 9:Pronóstico de visitas de turistas extranjeros que visitarán el complejo Arqueológico de Pisac en los años 2019-2025	85
Tabla 3- 10: Proyección de turistas extranjeros interesados en TRC.....	87
Tabla 3- 11:Demanda efectiva anual pronosticada	93
Tabla 3- 12:Preferencia de los turistas por producto	93
Tabla 3- 13:Precios de emprendimientos seleccionados	94
Tabla 4- 1: Arribos de Turistas Internacionales	99
Tabla 4- 2 Gasto Promedio Per cápita del Turismo Receptor En Dólares.	101
Tabla 4- 3 Actividades Económicas del Distrito de Pisac (N° De Personas Y Porcentaje)	102
Tabla 5- 1:Número de Habitantes de la Comunidad De Viacha.....	114
Tabla 5- 2:Relación de Emprendedores para el Plan de Negocios	118
Tabla 5- 3: Análisis Foda	120
Tabla 6- 1:Resumen Modelo Canvas, Plan de Negocios en TRC para la Comunidad de Viacha	123
Tabla 6- 2:Relación de Agencias de Viaje seleccionadas para trabajar	127
Tabla 6- 3:Relación de Agencias de Viaje interesadas en trabajar con el plan de negocios	132
Tabla 6- 4: Socios Clave	134
Tabla 6- 5:Recursos Clave del Modelo de Negocio.....	136
Tabla 7- 1:Análisis de Emprendimientos Seleccionados	145
Tabla 7- 2 Circuitos Turísticos por Modalidad de Turismo en el Valle Sagrado	152

Tabla 8- 1:Imagen, Identidad y posicionamiento de Plan de Negocios	162
Tabla 8- 2:Cuadro Comparativo con los Principales Emprendimientos y los Productos De Viacha	165
Tabla 8- 3:Detalle del producto 1	170
Tabla 8- 4:Detalle del Producto 2	171
Tabla 8- 5:Detalle del Producto 3 (opcional)	172
Tabla 8- 6 Método De Estimación De Precios Para El Producto 1	173
Tabla 8- 7 Método De Estimación De Precios Para El Producto 2.....	173
Tabla 8- 8 Método De Estimación De Precios para el Producto 3.....	174
Tabla 8- 9 Promoción y Publicidad	174
Tabla 9- 1: Relación de Posibles Proveedores.....	178
Tabla 9- 2: Distribución de personal de acuerdo al número de turistas	179
Tabla 9- 3:Personal Opcional	179
Tabla 9- 4:Clasificación de servicios	180
Tabla 9- 5:Servicio de visita a los jardines de germoplasma.....	182
Tabla 9- 6:Ficha técnica del servicio visita a los jardines de germoplasma	183
Tabla 9- 7:Servicio de talleres de textilería, agroturismo y tallado en piedra	186
Tabla 9- 8:Ficha técnica de la actividad taller de agroturismo	187
Tabla 9- 9:Ficha técnica de la actividad taller de textilería.....	188
Tabla 9- 10:Ficha técnica de la actividad taller de tallado en piedra	189
Tabla 9- 11:Servicio de ceremonia de pago a la pacha mama	190
Tabla 9- 12:Ficha técnica de la actividad ceremonia de pago a la pacha mama.....	192
Tabla 9- 13:Caminata al mirador del valle sagrado de los incas Apu Linli.....	193
Tabla 9- 14:Ficha técnica del servicio caminata al mirador del valle sagrado Apu Linli	194
Tabla 9- 15:Caminata a la laguna Challhuaqocha y pinturas rupestres.....	196
Tabla 9- 16:Ficha técnica de la actividad caminata a la laguna Challhuaqocha y a las pinturas rupestres	197
Tabla 9- 17:Presentación de danzas y música de la comunidad	198
Tabla 9- 18:Ficha técnica de presentación de danzas y música.....	199
Tabla 9- 19:Inversión para la implementación del comedor y cocina	200
Tabla 9- 20:Opciones de desayuno	200
Tabla 9- 21:Opciones de almuerzo	201
Tabla 9- 22:Propuesta de Cena	202
Tabla 9- 23:Distribución de áreas	202
Tabla 9- 24:Cálculo de la capacidad de carga	203
Tabla 9- 25:Identificación de peligros y riesgos.....	204
Tabla 10- 1;Filosofía Corporativa de Experiencias Viacha Tour	209
Tabla 10- 2:Relación de Asociados con Puestos de Trabajo.....	216
Tabla 10- 3:Temas de Capacitación.....	218
Tabla 10- 4:Escala Salarial de Experiencias Viacha Tour	219
Tabla 10- 5:Escala Salarial de Puestos de Trabajo Relacionados Directamente a la Operación.	220
Tabla 11- 1:Inversión en activos tangibles e intangibles (sin I.G.V.) (soles).....	224
Tabla 11- 2:Cálculo de capital de trabajo (soles).....	225

Tabla 11- 3: Inversión total (soles)	225
Tabla 11- 4:Estimación de visitas por mes de acuerdo a la temporada.....	227
Tabla 11- 5:Estimación de visitas por mes del año 0 de acuerdo a la temporada	227
Tabla 11- 6:Crecimiento porcentual de turistas interesados en TRC.....	228
Tabla 11- 7:Turistas que visitarán el proyecto de TRC propuesto en los próximos 5 años	229
Tabla 11- 8:Porcentaje de aceptación por producto	229
Tabla 11- 9:Cantidad de turista que adquirirán los productos año a año	230
Tabla 11- 10: Precio de venta	230
Tabla 11- 11:Ingresos por ventas en los próximos 5 años.....	231
Tabla 11- 12:Materiales para la actividad de taller de textilería (SOLES).....	231
Tabla 11- 13:Materiales para la actividad de taller de tallado en piedra (SOLES).....	232
Tabla 11- 14:Materiales para la actividad de ceremonia de pago a la tierra (SOLES)	232
Tabla 11- 15:Materiales para la actividad caminata laguna y pinturas rupestres (SOLES)	232
Tabla 11- 16: Materiales para la actividad exposición de jardín de germoplasma (SOLES)	233
Tabla 11- 17:Materiales para la actividad visita al mirador Apu Linli (SOLES)	233
Tabla 11- 18: Mano de obra directa por producto (SOLES)	234
Tabla 11- 19:Cálculo de gasto indirecto de fabricación.....	235
Tabla 11- 20:Cálculo de costo del producto 1 (soles).....	235
Tabla 11- 21: Cálculo de costo del producto 2 (soles).....	235
Tabla 11- 22:Cálculo de costo del producto 3 (soles).....	235
Tabla 11- 23:Cálculo de costo total (soles)	236
Tabla 11- 24: Gastos administrativos.....	236
Tabla 11- 25:Gastos de ventas y marketing.....	237
Tabla 11- 26: Cálculo de amortizaciones e intereses (SOLES).....	237
Tabla 11- 27: Estado de resultados (SOLES)	238
Tabla 11- 28:Flujo de caja operativo (soles)	239
Tabla 11- 29: Flujo de caja de inversiones (soles).....	239
Tabla 11- 30: Flujo de caja económico (soles)	240

Veronica Durand Ormachea

Ingeniero Industrial de la Universidad Andina del Cusco, con más de 7 años de experiencia profesional en el sector privado. Experiencia en gestión de la producción, gestión de la calidad, implementación de la metodología 5s y seguridad industrial. Mis competencias son: comunicación efectiva, proactividad, orientación a los resultados y capacidad de trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CERÁMICAS KANTU S.A.C.

Noviembre 2015 - actualidad

Producción y comercialización de productos para el acabado de la construcción en cerámico, vidrio y porcelanato.

Jefe de producción

Lidero un equipo que tiene la misión de lograr la producción eficiente de todos los productos de las diferentes líneas; mis principales funciones son: Supervisar y controlar la producción de cerámicos, zócalos y vidrio. Programar, coordinar y controlar las actividades del área de acuerdo a las programaciones de producción, con la finalidad de optimizar las entregas de los productos terminados a tiempo. Apoyar con el control del stock de materiales especiales en almacén, manteniendo el nivel de inventario necesario para la producción.

- Logre reducir la merma del 7% al 4%.
- Mejoré el control de los materiales estandarizando el consumo de los mismos.
- Implementé la metodología 5s en el área productiva lo cual ayudó al mejor rendimiento de las diferentes áreas.
- Implementé de Procedimientos operativos de trabajo, con la finalidad de estandarizar los procesos del área y asegurar la calidad de los productos.
- Implementé los check list de la maquinaria para asegurar el mantenimiento correcto y

oportuno.

CERÁMICAS KANTU S.A.C.

Octubre 2013 -Noviembre 2015

Producción y comercialización de productos para el acabado de la construcción en cerámico, vidrio y porcelanato.

Supervisor de planta

Forme parte de un equipo encargado de optimizar la producción, mis principales funciones fueron: Supervisar, coordinar y asignar las labores a los operarios de las diferentes áreas a su cargo. Controlar el abastecimiento oportuno y correcto de los recursos necesarios para las tareas asignadas. Supervisar la calidad de los productos en los diferentes procesos productivos, para tomar las medidas correctivas y preventivas correspondientes oportunamente. Y entrenar a los operarios en el desarrollo de sus funciones, normas de seguridad y reglamento interno de trabajo.

- Mejoré los procesos de supervisión para evitar tiempos muertos dentro de la línea, implementando alertas en los puntos críticos de control.
- Mejoré el control de calidad de los productos terminados, implementando un procedimiento para el realizar el muestreo del producto terminado
- Participé en un programa de mejora de la comunicación en planta, organizando reuniones semanales con el personal de planta para hacer llegar sus opiniones a jefatura de producción.

CERÁMICAS KANTU S.A.C.

Noviembre 2012 -Octubre 2013

Producción y comercialización de productos para el acabado de la construcción en cerámico, vidrio y porcelanato.

Asistente de planificación de la producción

Fui la encargada de elaborar la planificación de las tres líneas de producción, mis funciones principales fueron: Planificar la programación de las líneas de producción de manera conjunta

con el Jefe de producción, calculando la mejor manera de uso los recursos. Y coordinar con los operarios las actividades de la planificación para lograr buena comprensión y el cumplimiento de la misma.

- Implemente plantillas para la programación, considerando las capacidades de trabajo de los operarios por área.
- Estuve a cargo de la supervisión directa de una de las líneas de producción, logrando la disminución de merma y cumplimiento de la programación al 100%.

CERÁMICAS KANTU S.A.C.

Febrero 2012 –Noviembre 2012

Producción y comercialización de productos para el acabado de la construcción en cerámico, vidrio y porcelanato.

Practicante

Apoyé en tareas de supervisión de las tres líneas de producción e ingresé información al sistema de producción.

- Logré la confianza de mis jefes por mi responsabilidad y cumplimiento de mis tareas asignadas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 – 2019
Maestría en Administración y Negocios
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014
Diplomado en Gestión del talento Humano
- ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015
Diplomado en Habilidades directivas

- UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO 2007 - 2011
Bachiller en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

- Gestión de la producción aplicando metodologías japonesas
Y ahorro de energía 2017
- Programa de inglés Virtual ESAN – Edusoft 2019
Nivel: Intermediate Business English
- Programa de especialización en Seguridad y Salud Ocupacional 2019 – Enero 2020

Cindy Catunta Quispe

Lic. en Turismo, titulada de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, con experiencia de más de 9 años en diferentes temas como proyectos en turismo, desarrollo de productos turísticos, articulación y comercialización, ventas y fidelización de clientes, desarrollo de planes de negocio bajo la metodología Canvas, persona proactiva con capacidad de organización y análisis para la resolución de problemas, con capacidad de respuesta para trabajar bajo presión.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INNOVATUR CONSULTORES

Sector: Servicios de consultoría en turismo

Cargo: Especialista en creación, diseño, articulación y gestión comercial

Periodo: Febrero a la actualidad

Descripción: Encargada de la creación y diseño de productos turísticos para los diferentes clientes tanto Instituciones públicas o privadas que se encuentran en nuestra cartera de clientes de la consultora, así mismo se realiza un análisis de productos para su posterior articulación y gestión comercial.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANCHIS

Sector: Público

Cargo: Especialista en organización y gestión comercial

Periodo: Marzo-Setiembre 2018

Descripción: Encargada de la articulación y comercialización de los productos de los artesanos para El proyecto “Mejoramiento de capacidades Innovadores de los artesanos textiles de la Provincia de Canchis”

ONG ASOCIACIÓN PUEBLO INDÍGENA EN ACCIÓN (APU)

Sector: ONG

Cargo: Asistente Técnico de Proyecto

Periodo: Julio 2016-Junio 2017

Descripción: Creación, desarrollo y promoción de producto turístico “Qoricocha Lodge” para la Comunidad de Qquenco en el Valle Sagrado de los Incas, aprovechando su riqueza costumbrista y conocimientos ancestrales, dentro del marco del proyecto Foprotur (Promoción y Comercialización de Turismo Rural)

CORPORACIÓN VENCAL S.C.R.L.

Sector: Servicios

Rubro: Comercialización de Calzados

Cargo: Administradora de tienda

Periodo: Junio 2013- Marzo 2016

Descripción: Encargada de la administración de los recursos financieros, humanos, la correcta gestión de las ventas de la organización, la fidelización de clientes, y el crecimiento de nuevos clientes para la organización.

IPERÚ CUSCO

Sector: Servicios

Cargo: Practicante Profesional

Periodo: Setiembre 2012- Mayo 2013

Descripción: Información y Asistencia al turista, y demás funciones encomendadas por PROMPERU, como la organización de eventos, seminarios, lanzamientos con fines turísticos, artesanía y exportaciones.

FUNDACIÓN CODESPA

Sector: ONG

Cargo: Asistente de Campo

Periodo: Enero- Julio 2012

Descripción: Creación y desarrollo de productos turísticos en comunidades del Valle Sagrado de los Incas, aprovechando su riqueza costumbrista y conocimientos ancestrales.

MINCETUR

Sector: Público

Cargo: Asistente de campo

Periodo: Abril- Setiembre 2011

Descripción: Apoyo en el procesamiento y elaboración de la información de la capacidad de carga y el crecimiento económico de las familias involucradas en el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario.

FORMACIÓN ACADÉMICA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016- 2019

Maestría en Administración y Negocios

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO 2007-2011

Licenciada en Turismo

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Turismo Cultural

Universidad San Ignacio de Loyola-2010

Diplomado en Marketing Estratégico en Turismo

UPC (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Sede Cusco-2011)

Diplomado en Recursos Humanos

IPAE-Escuela de Empresarios-2014

Diseño Gráfico

Senati-2014

IDIOMAS

Inglés- Nivel Intermedio

ICPNA (Cusco)

Diana Milagros Sánchez Álvarez

Profesional con más de 4 años de experiencia profesional en el sector público y privado, desempeñándome en diferentes áreas como Administración, Recursos humanos e Ingeniería, generando valor en la organización y la eficiencia de los resultados de las tareas asignadas.

Experiencia en la planificación y organización de recursos humanos en las cuales adquirí y perfeccioné mis conocimientos. Me caracterizo por la capacidad de análisis, empatía y buena disposición para trabajar en equipo. Esas son aptitudes que me definen en el ámbito laboral.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GOBIERNO REGIONAL DE CUSCO

abril 2019- diciembre 2019

Asistente Administrativo de la carretera Huancarani-Paucartambo

Conforme un equipo cuya misión era realizar la preliquidación financiera en el menor tiempo posible para poder entregarla antes de finalizar el año 2019.

- Logre reunir un 90% de los documentos financieros necesarios para realizar la preliquidación financiera de los años 2015-2019.
- Procesamos 85% de la información financiera para realizarlos cuadros financieros los cuales se entregaban semanalmente.

EPS SEDACUSCO S.A.

Empresa de servicios de saneamiento líder a escala nacional y referente a nivel latinoamericano, que cuenta con el más alto grado de indicadores de calidad de servicio, financieramente sólida, orientada a una gestión empresarial eficiente hasta alcanzar la satisfacción total del cliente, con responsabilidad socio-ambiental.

Asistente Administrativo en Proyecto Piuray**octubre 2016 - diciembre 2016**

Conformé un equipo cuya misión era realizar proyectos en el menor tiempo y con el mejor uso de los recursos brindados por el estado. Elaboraba diariamente informes del avance del proyecto y el avance del presupuesto utilizado en el mes; el cual reportaba semanalmente al gerente general.

- Logré reunir un 85% de la data histórica, permitiéndome conocer el avance y la distribución de fondo destinado a este proyecto lo que me permitió un panorama completo el cual nos permitiría también la viabilidad de otros proyectos.
- Implementación de un expediente el cual contiene documentos de años pasados como balances, facturas, normas legales, entre otras informaciones.
- El resultado fue un 75% de rapidez de toma decisiones y evaluación del presupuesto de forma más óptima.

CENTRO FANTASÍA E.I.R.L.

Empresa autorizada por Unique para la difusión y distribución de sus productos en todo el departamento De Cusco.

Asistente administrativo**enero 2013 - enero 2016**

Encargada de los trámites documentarios, supervisión de colaboradores, almacenes y coordinación con los proveedores, además de la planificación mensual de campañas de ventas en la región.

- Implementé reportes semanales para saber el rendimiento de la empresa y control de almacenes, logrando un eficiente control de gestión de stock por lo que siempre la empresa se mantenía con existencias necesarias; cubriendo el 100%

de la demanda de nuestros clientes.

- Realice entrevistas semanales a nuestras consultoras lo cual nos permitió un crecimiento en cuanto a fidelidad e identidad de nuestras consultoras hacia nuestra empresa, llegando a ser la empresa N°1 en ventas de cosméticos en la región Cusco el año 2014.

Municipalidad Distrital De Alto Selva Alegre (Arequipa)

Practicante

marzo 2012 - octubre 2012

Forme parte de un grupo de trabajadores comprometidos con su distrito. Apoyé en las áreas de Planificación y Presupuesto, Recursos Humanos y Administración Financiera.

- Logré la confianza y felicitación de mis jefes por mi responsabilidad y cumplimiento de mis tareas asignadas.
- Como resultado obtuve su voto de confianza, siendo invitada a quedarme en esa institución.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 – 2019

Maestría en Administración y Negocios

COLEGIATURA EN EL COLEGIO DE ADMINISTRADORES

2015

CLAD – 13963

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA

2008 - 2012

Licenciada en gestión con mención en gestión empresarial

OTROS ESTUDIOS

INFOUNSA

Ofimática 2015

CAPACITACIONES

- Seminario “Gerencia y Gestión en Recursos Humanos” 2015
- Taller “Relaciones interpersonales, ética y resolución de conflictos en el ámbito laboral de la administración pública y privada” 2014
- Taller “Sistema de Abastecimiento en la Administración Pública” 2013
- Taller “Auditoría y Control Gubernamental” 2013
- Seminario “Inversión para inversionistas y elaboración de planes de negocio” 2012

RESUMEN EJECUTIVO:

Grado : Maestro en Administración

Título de la tesis: “Plan de negocios en turismo rural Comunitario para la comunidad de Viacha en la región de Cusco”

Autor(es): Verónica Durand Ormachea
Cindy Catunta Quispe
Diana Milagros Sánchez Álvarez

El Turismo es una de las actividades que más creció durante la última década en el Perú, este sector representa una opción para el desarrollo de las zonas rurales, comunidades campesinas y nativas porque ofrece cultura, historia y muchos recursos naturales. La ciudad de Cusco, por sus atractivos turísticos, el principal destino turístico del país. Las comunidades del Valle Sagrado, testigos de este crecimiento, toman esta oportunidad para emprender negocios; todos relacionados con turismo, y así incrementar sus ingresos. Es por ello, que la comunidad de Viacha, emprenderá su propio negocio en Turismo Rural Comunitario.

Luego de la investigación del mercado se observa que la demanda de productos en Turismo Rural Comunitario es más que la oferta ofrecida por las distintas comunidades que brindan esta alternativa de turismo. Siendo Viacha una comunidad con mucho potencial y recursos en este rubro, cumple con las condiciones para cubrir gran parte de esta demanda. Es por ello, que se aprovechará dicha demanda, para emprender un negocio en Turismo Rural Comunitario, con el cual además de incrementar sus ingresos, generará más puestos de trabajo.

La comunidad de Vicha cuenta con recursos naturales; como la laguna de Chalhuacocha, miradores naturales, flora y fauna en su hábitat natural, plantas medicinales típicas de la zona, paisajes pintorescos y cultivos nativos, recursos culturales; como las pinturas rupestres de Sapantiana, elaboración de artesanías, danzas, gastronomía y práctica tradicional de la actividad agrícola.

Aprovechando estos recursos que Viacha posee; se elaboró tres productos, los cuales incluyen actividades ecoturísticas, recreacionales, deportes de aventura y vivenciales. Lo cual le permitirá al turista disfrutar de una experiencia única.

Las características del turista que prefiere el Turismo Rural Comunitario son: tienen edades entre 40 y 70 años, pertenecen a un nivel socioeconómico alto - medio, mayormente vienen en grupos de dos a tres personas y permanecen en las comunidades hasta por dos noches.

En el análisis del entorno se pudo ver que existen muchas oportunidades en el sector de Turismo Rural Comunitario y que el emprendimiento de Viacha tiene un entorno favorable donde puede desarrollarse.

En el plan estratégico; la misión y visión, se desarrollaron las cinco fuerzas de Porter, con lo cual se concluyó que la competencia es alta por lo cual el emprendimiento de Viacha deberá diferenciarse y entregar valor para ser el preferido por los turistas y agencias de turismo.

Es importante tomar en cuenta que el parque Arqueológico Pisac se encuentra colindante con la comunidad de Viacha lo cual es una ventaja competitiva para esta comunidad.

En el diseño del plan de marketing se ha planteado un marketing experiencial, entregándole al turista momentos inolvidables y experiencias únicas, haciendo que el emprendimiento de Viacha sea único en el mercado.

En el plan operativo se analizó el área de los ambientes para determinar el máximo de personas que pueden estar en un ambiente, se distribuyó las áreas de forma que se encuentren cerca y así recortar el tiempo de traslado de los turistas.

El análisis financiero dio como resultado que el plan de negocio es rentable en el tiempo, se consideró dos opciones de financiamiento para la implementación de las actividades.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El turismo alrededor del mundo se ha convertido en una actividad que reporta beneficios económicos según la OMT (Organización Mundial del Turismo), pero al mismo tiempo se ha consolidado como una herramienta de desarrollo que muchas organizaciones tanto públicas como privadas promueven y han hecho parte de su política, según experiencias planteadas por el Mincetur a través de su Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario, el cual es una política de Estado hace algunos años atrás.

Esta inclusión ya en la vida de los países y pueblos del mundo responde a la comprensión mayor de que esta actividad es capaz de dinamizar la economía, crear consciencia, permitiendo a los ciudadanos que viajan alrededor del mundo a mejorar sus experiencias, conservando el patrimonio de la humanidad, tanto natural como cultural, así como incluir poblaciones que por años han carecido de oportunidades vinculadas al desarrollo económico, social y ambiental, basado en el turismo responsable y sostenible en el tiempo.

Con lo anteriormente mencionado, y en el contexto de los nuevos retos de la actividad turística, se puede decir que el turismo rural comunitario, es una de las actividades que colabora y ayuda a paliar los problemas que muchos países han afrontado hace años atrás, tales como la exclusión social y económica de sus poblaciones rurales pobres, el deterioro del medio ambiente, la explotación desmedida de sus recursos naturales y la pérdida de su identidad cultural.

Siendo así el país en su condición de un país mega-diverso, reuniendo las condiciones apropiadas para desarrollar de manera sostenible en Turismo Rural Comunitario, como parte de una estrategia de diversificación de la oferta, la captación de nuevos segmentos y nichos de mercado conforme a los objetivos del Plan Estratégico Nacional de Turismo-PENTUR.

Las experiencias de desarrollo de Turismo Rural Comunitario se dieron por iniciativa en su mayoría de emprendedores que vieron oportunidades de negocio, para atender al principio una demanda incipiente, pero después que se convirtió en una oportunidad de mejora en la calidad de vida de los emprendedores y de los miembros de la comunidad.

Así mismo debido a este boom de emprendimientos en TRC de acuerdo al Programa Nacional de TRC de Mincetur, fueron surgiendo organizaciones no gubernamentales, empresas privadas e instituciones públicas con proyectos para poder ayudar de alguna forma a estos emprendimientos, ya sea en temas de capacitación en habilidades o en la promoción y comercialización de sus productos.

De acuerdo a la Organización de Gestión de Destino-Cusco, en la actualidad existe un gran número de emprendimientos en turismo rural comunitario, liderados por un grupo de familias o por toda la comunidad, de los cuales sólo algunos han podido mantenerse en el mercado, otros desapareciendo debido a un inadecuado plan de negocio, ya que no tomaron en cuenta el potencial que cada comunidad, la falta de disciplina y compromiso con el negocio emprendido es otro motivo de fracaso de estos emprendimientos; desembocando en una débil integración del producto de TRC al mercado turístico.

Según un estudio de evaluación realizado por Mincetur el 2017, en la actualidad en la región de Cusco no se tienen emprendimientos de TRC innovadores, donde se ofrezcan actividades complementarias que tengan que ver con el turismo cultural y vivencial, que pueda ayudar a alcanzar una experiencia inolvidable en el turista, que permita aprovechar a las poblaciones menor favorecidas por el turismo la oportunidad de desarrollar una mejor calidad de vida.

Es por eso que se plantea un plan de negocios para la Comunidad de Viacha en el tema de turismo rural comunitario, donde se pueda trabajar con agencias de viajes

interesadas en la sostenibilidad y la cultura viva, brindando el servicio de alimentación y alojamiento (espacios de camping), desarrollando demás actividades como caminatas a lagunas, Centro Arqueológico de Pisac, Pinturas rupestres, avistamiento de aves, observación de flora y fauna, talleres de piedra y textilería, actividades agrícolas, pago a la tierra, todas ellas planteadas en productos turísticos, los cuales serán comercializadas a través de agencias de viaje responsables..

Este emprendimiento se encuentra ubicado en un punto bastante estratégico y con un alto flujo de visitantes, la cual tiene el potencial para articularse a la actividad turística de manera sostenible, una comunidad donde la gente está comprometida con su población para mejorar su calidad de vida gracias a la actividad turística.

Los planes de negocio son muy escasos en este ámbito, ya que no se cuenta con un apoyo tanto de su gobierno local, como de otra organización privada para el soporte técnico requerido.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo principal

Elaborar un plan de negocios en turismo rural comunitario para la comunidad de Viacha, el cual mejore su calidad de vida y represente un negocio sostenible en el tiempo.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar el mercado potencial para armar una oferta turística de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Determinar el modelo de negocio, las estrategias, las medidas de gestión para capturar el mercado potencial y al mismo tiempo ayudar al sostenimiento de la Comunidad de Viacha.

- Comprobar la viabilidad económica y financiera en la implementación del plan de negocios.

1.2. Justificación de la propuesta productiva

1.2.1. Justificación práctica

El tema de esta investigación plantea la creación de negocios inclusivos, aprovechando la actividad turística la cual tiene una cadena de valor que puede llegar a beneficiar a las comunidades más olvidadas de una región, siendo un problema real y de suma importancia debido a que este plan de negocios puede ser tomado como modelo de negocio, para que otros emprendimientos en turismo rural comunitario puedan utilizarlo y alcanzar el éxito.

Cabe indicar que el tema propuesto es un Plan de negocios, el cual es un documento que describe en detalle los objetivos de los negocios que se emprenderán, por lo que se utiliza principalmente para la administración de un proyecto dentro de una empresa grande para incentivar a inversionistas sobre el negocio o idea.

En el caso de la comunidad de Viacha se realizará simultáneamente varios negocios como son: Restaurante, Alojamiento (espacios de camping), actividades culturales y vivenciales, todas ellas traducidas en paquetes turísticos, así mismo se irán desarrollando en el camino otros negocios inclusivos como el de transporte, artesanías, tiendas de refrigerios, etc.

En cambio, un Plan de negocio, es un documento que describe, de manera general, un negocio y un conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito.

En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que se seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

1.2.2. Justificación por impacto social

- El número de viajeros que desean viajar en el mundo viene creciendo según la OMT (Organización mundial de turismo), y el país no es ajeno a ese crecimiento debido a que en el 2016 cerró con un total de 3'744,461, el cual representa un crecimiento de 8.4% respecto a años anteriores según Mincetur.
- Cabe resaltar que la región Cusco, por presentar el icono como lo es Machu Picchu, representa la segunda región más visitada de todo el país con más de 3 millones de visitantes, de los cuales 297,000 turistas en el año 2016, aproximadamente transitan todos los días por el Complejo Arqueológico de Pisac, representando una gran oportunidad de negocio, por estar cercano a la Comunidad de Viacha.
- Asimismo, los nuevos viajeros están buscando nuevas experiencias de viaje, combinando la cultura viva de las comunidades, junto al patrimonio cultural, que los lugares que visitan puedan brindar, queriendo disfrutar experiencias más reales de los lugares a los que van.
- La comunidad de Viacha, es un lugar que tiene todas esas cualidades, cercana a un importante Centro Arqueológico como lo es Pisac, con bastante legado histórico con costumbres de antepasados, producción de diferentes alimentos típicos de la zona, donde se podrían desarrollar actividades como

caminatas hacia sus sembríos de papas, hortalizas u otros productos, procesos de textilería, pinturas rupestres, agroturismo, etc.

- Estos avances y crecimientos económicos deberían de estar acompañados de las mejoras de la calidad de vida de las poblaciones rurales, debido a la cercanía a importantes Complejos Arqueológicos, por lo que este trabajo contribuye en impulsar y desarrollar una oferta turística diferente e innovadora que puedan brindar experiencias de viaje inolvidable a los turistas tanto nacionales y extranjeros.

1.3.3. Justificación por nuevos conocimientos gerenciales

- El beneficio que representa como profesionales, es plantear y aplicar todos los conocimientos de la maestría en hacer planes de negocio, junto a un tema de responsabilidad social.
- Asimismo, plantear una buena metodología para hacer planes de negocio en este rubro, que ayude a muchos emprendimientos en el país, a establecer claramente sus emprendimientos, haciéndolos sostenibles en el tiempo y mejorando la calidad de vida de cada uno de sus integrantes.
- También se hace énfasis en el aprendizaje que se lleva realizando en un plan de negocios en temas inclusivos, pudiendo aplicar todo lo aprendido en la maestría.

1.3. Alcances y limitaciones

1.3.1. Alcances

- **Alcance de tiempo:** Para la elaboración del proyecto se realizará una recolección de datos del mercado objetivo del cual se obtendrán datos cualitativos procedentes de la observación y también datos cuantitativos que

procederán de las encuestas que se realizarán. Respecto a esta recolección de datos se realizará desde enero 2019 a marzo 2019.

- **Alcance espacio y territorio:** El estudio se realizará a los turistas que visiten el Valle sagrado de los Incas ya que ellos serán los posibles clientes.
- **Alcance de recursos de investigación:** Se revisará casos de implementación de negocios en comunidades rurales cercanas hasta alcanzar la información necesaria para determinar los factores del éxito para poder dar inicio a la implantación del plan; esto en base a lo que permita conseguir el presupuesto.
- **Alcance de contenido:** La tesis busca elaborar un plan de negocios en turismo rural comunitario para la comunidad de Viacha en la región de Cusco, para el cuál se realizará la siguiente estructura:
 - ❖ Diagnóstico de la comunidad,
 - ❖ Estudio del mercado meta
 - ❖ Análisis de la oferta turística existente
 - ❖ Análisis estratégico del crecimiento de emprendimientos en TRC en los últimos años
 - ❖ El plan de negocios incluye estrategias de marketing, cadena de valor, tema organizacional, recursos humanos, TI, responsabilidad social, alianzas estratégicas.
 - ❖ Análisis financiero
 - ❖ De acuerdo a la rentabilidad del proyecto se revisará la implementación del mismo.

1.3.2. Limitaciones

- **De información recolectada:** En el medio de turismo rural comunitario, existe información referida reciente a la creación de planes de negocio en TRC, por lo cual se espera encontrar experiencias de organizaciones público-privadas.
- **De tiempo, labores y recursos de la investigación realizada:** Se tiene la limitación de no contar con recursos económicos suficientes para realizar diversos estudios de mercado, por lo cual se espera puedan ser financiados por los interesados y una parte por los pobladores de la Comunidad de Viacha. Se realizará un estudio de mercado por conveniencia debido a la falta de presupuesto y de tiempo, por lo que se recomienda realizar un estudio por conveniencia para determinar el mercado potencial.
- **De réplica de los resultados de la investigación:** Las conclusiones de esta tesis podrían ser aplicadas en otros emprendimientos de la Región de Cusco, asimismo también en otras regiones de Sierra, por presentar similitudes en turismo cultural.

1.4. Metodología de la investigación

Para realizar el plan de negocios se debe contar con una idea de producto y/o servicio, con la cual se busca satisfacer una necesidad detectada, posteriormente se deberá realizar un análisis del entorno y de la industria para evaluar si existe una demanda suficiente, es decir, investigar la respuesta de los clientes potenciales en relación al producto y/o servicio realizando investigación de mercado ya sea utilizando data histórica en el caso de que el producto ya se encuentre en el mercado y/o mediante el

uso de instrumentos como encuestas, entrevistas, focus group, etc. Todo esto con la finalidad de asegurar rentabilidad al inversionista.

Posteriormente se debe elaborar un plan estratégico en el cual se declarará la Visión, Misión, objetivos y estrategias de la empresa con los cuales se busca direccionar el negocio y reducir riesgos para alcanzar el éxito. En dicho plan además se debe evaluar la disponibilidad de los recursos que son necesarios para poner en marcha la idea de negocio.

Además, se deben plantear las siguientes herramientas:

- Plan de marketing: con el cual se determina las necesidades del mercado o los clientes potenciales, se analiza los canales de distribución por los cuales se introducirá el producto o servicio al mercado, también buscando la mejor manera de comunicar la marca, los productos y/o servicios al mercado.
- Plan de operaciones: En el cual se presentan los aspectos técnicos y organizativos que se aplican para la elaboración del producto y/o servicio, En este plan se debe detallar las características técnicas del producto y/o servicio, los procesos, el programa de producción, aprovisionamiento y gestión de existencias.
- Plan organizacional y recursos humanos: En este plan se detalla todo lo concerniente a la coordinación y orden que se mantendrá dentro de la empresa además de las características del recurso humano que se necesita para el desarrollo de la idea de negocios.

Análisis financiero: Con el cual se determina las necesidades de financiación a corto y largo plazo, además que permite conocer la viabilidad económica de la idea

Figura 1 1: Esquema Del Plan De Negocios.



Fuente: Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.
Elaboración: Autores de la tesis

1.1. Conceptos clave

Los conceptos que se detallan a continuación servirán a entender todo lo relacionado al turismo rural comunitario.

Las siguientes definiciones han sido, en su mayoría, obtenidas del Manual del emprendedor en Turismo Rural Comunitario”. MINCETUR que se encuentran en la página de dicha institución.

- **Destino Turístico**

“Un destino turístico local es un espacio físico en que el visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en el día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión, imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan a diversos grupos entre los que se encuentra a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores”.¹

- **Producto Turístico**

“El producto turístico está conformado por el atractivo, infraestructura y planta turística:

- **Atractivo Turístico.** - Es todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico que tiene una serie de características que motiven el desplazamiento temporal de los turistas
- **Planta Turística.** - Está conformada por las instalaciones y el equipo de producción de bienes y servicios que satisfacen lo que requiere el turista en su

¹ Organización Mundial del turismo; Gestión de destino.

desplazamiento y estancia en el destino escogido (transporte, alojamiento, recreación y servicio de apoyo).²

- **Infraestructura** (Accesibilidad). - La infraestructura consta de los sistemas de abastecimiento de agua, eliminación de aguas negras, tuberías de gas, sistemas eléctricos y de comunicaciones, sistemas de alcantarillado y otras instalaciones construidas como autopistas, aeropuertos, vías férreas, carreteras, calzadas, estacionamientos para uso turístico.”³

- **Mercado Turístico**

“Una forma de mercado en el que las personas y organizaciones realizan transacciones económicas por medio de la compra y venta de bienes y servicios turísticos, que son aquellos consumidos por los turistas y que son producidos por diferentes actividades económicas y ramas productivas, lo que genera la demanda y la oferta turística.”⁴

- **Espacio Turístico**

“El espacio turístico es la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos que, no debemos olvidar, son la materia prima del turismo. Este elemento del patrimonio turístico, más la planta turística, es suficiente para definir el espacio turístico de cualquier país”.⁵

² *Manual para la Planificación de Productos Turísticos* <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual-Planificacion-ProductosTuristicos-2014.pdf>

³ *Ministerio de Economía y Finanzas – Formulación de Proyectos de Inversión Pública en Turismo en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública. Visto en: <http://www.regionlalibertad.gob.pe/opi/documentos/EventoTurismo/Presentaciones/Presentacion2.pdf>*

⁴ Daniel Meyer Krumholz " *Economía Turística en América Latina y el Caribe*".(2004)

⁵ BOULLON C. Roberto " *Planificación del Espacio Turístico*" México Ed, Trillas 1990. Pág 65.

- **Turismo Sustentable**

“El turismo sustentable satisface las necesidades de los actuales turistas y regiones receptoras al tiempo que se protegen y enriquecen las oportunidades del futuro. Se ha concebido para orientar el manejo de todos los recursos de tal manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas se puedan satisfacer y simultáneamente se mantienen la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sustentan la vida”

En este contexto, el término “turismo sustentable” se refiere al turismo basado en los recursos naturales o hechos por el hombre que contribuye al desarrollo sustentable. Es una forma de turismo que necesita desarrollarse y gestionarse de tal manera que toda actividad enfocada en un recurso natural o cultural pueda continuar indefinidamente.⁶

- **Turismo Sostenible**

“...El destino turístico actual es el todo que lo integra ecosistemas, manifestaciones culturales, gente servicio, relaciones que se establecen con otros turistas o con las Comunidades, por ejemplo: ese todo debe reunir calidad que favorezca vivencias positivas lo cual redundará en mayor gasto, mayor estancia y competitividad del viaje...”⁷

- **Turismo Rural Comunitario (TRC)**

“El Turismo Rural Comunitario en el Perú es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la

⁶ Ceballos-Lascuráin, 1986; Butler, 1992

⁷ CASASOLA, Luis. *Turismo y Ambiente*. Edit. TRILLAS, México, 1990 Pág. 85

participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la *cultura rural* un componente clave del producto.⁸

- **Condiciones Para El Desarrollo Del Turismo Rural Comunitario**

- a) “Existencia de actividades agropecuarias, pecuaria, agrícola, cultivos tradicionales, agroecología forestal, agroforestal, agrosilvopastoril, manejo de fauna, comunidades, recursos naturales y culturales capaces de generar un interés en el visitante y/o especialista.
- b) Debe visualizarse como una fuente de ingresos complementaria a las actividades tradicionales del ámbito rural; pudiendo convertirse en una actividad principal.
- c) Que exista participación e involucramiento de manera directa e indirecta de la población local en la actividad y su comercialización.
- d) Presencia de liderazgo en la comunidad.
- e) La Comunidad debe ser consciente de los cambios potenciales que el turismo trae consigo y debe tener el interés por el desarrollo de la actividad turística.
- f) La no existencia de peligros evidentes contra el patrimonio natural, cultural y humano de las comunidades.
- g) Existencia de conectividad e infraestructura básica mínima adecuada al servicio.
- h) Servicios de alojamiento, alimentación, instalaciones complementarias, actividades de esparcimiento y recreación potenciales o actuales, adecuados al contexto local natural y cultural.”⁹

⁸ *Lineamientos Para El Desarrollo Del Turismo Rural Comunitario En El Perú – MINCETUR - 2006*

⁹ *Lineamientos Para El Desarrollo Del Turismo Rural Comunitario En El Perú – MINCETUR - 2006*

- **Emprendedor**

“Un emprendedor es una persona natural o jurídica que promueve un negocio o actividad productiva vinculada a servicios y/o productos conexos al turismo (alimentación, hospedajes, artesanía, guiado, arrieraje, etc.). El emprendedor o grupo de emprendedores asociados formalmente deberán alinear su desarrollo micro empresarial a los procesos de planificación local que permitan la sostenibilidad de la actividad turística en su territorio y por consiguiente mayores posibilidades de éxito comercial para sus microempresas.”¹⁰

- **Emprendimiento**

“Es la sumatoria de trabajos de gestores y emprendedores en un territorio determinado y con objetivos comunes.”¹¹

- **Emprendimiento Comunitario**

Emprendido, liderado y manejado de manera total por la comunidad.

- **Emprendimiento De Modelo Mixto**

Emprendimiento comunitario más ONG.

Emprendimiento comunitario más empresa privada.

Emprendimiento comunitario más ONG más empresa privada.

Emprendimiento comunitario más INRENA y/o INC.

Un tercer modelo posible y que nace del emprendimiento privado pero que considera una participación de la población local en su desarrollo es importante a

¹⁰ MURRUGARRA VILLANUEVA, Federico. VALLE TAIMÁN, Augusta. “Manual del emprendedor en Turismo Rural Comunitario”. Ed. MINCETUR. Pág. 18.

¹¹ Lineamientos Para El Desarrollo Del Turismo Rural Comunitario En El Perú – MINCETUR - 2006

tomar en cuenta siempre y cuando guarde relación con el concepto, objetivos y elementos establecidos en el marco de los presentes lineamientos.

- **Emprendimiento De Modelo Privado**

Emprendido, liderado y manejado por un privado individual o grupal de la localidad o externo a ella en condiciones responsables para con el territorio y sociedad con la población local”.¹²

- **Fortalecimiento De Emprendimientos**

“Es una herramienta que permite el empoderamiento gradual de pequeños productores campesinos en la toma de decisiones sobre emprendimientos económicos para alcanzar su desarrollo local.

El fortalecimiento organizacional debe ser asumido desde una perspectiva sistémica que, promueva simultáneamente el desarrollo de capacidades, individuales y colectivas, tanto en el ámbito económico productivo, orientado al desarrollo de tecnologías, metodologías y procesos, como en el ámbito social, orientado al fortalecimiento de la identidad cultural, la solidaridad y el autoestima.; ambos, en la perspectiva de posibilitar un mayor empoderamiento sobre emprendimientos económicos que sean impulsados participativamente con el apoyo técnico profesional.

El enfoque que mejor puede aportar al accionar institucional de fortalecimiento organizacional de comuneros es el enfoque sistémico, que además de considerar aspectos socio- culturales comprende el enfoque de cadenas en función de

¹² MURRUGARRA VILLANUEVA, Federico. VALLE TAIMÁN, Augusta. “Manual del emprendedor en Turismo Rural Comunitario”. Ed. MINCETUR. Pág. 18.

oportunidades concretas de mercado. Esto implica el desarrollo integral de la unidad productiva familiar, tanto en su dimensión social como en su significación económica productiva, manteniendo su sistema tradicional, creando credibilidad y confianza hacia la institución y generando empoderamiento.

Desarrollar capacidades en el ámbito económico y social en forma participativa.

Desarrollo del capital social, en función a demandas locales. Generando espacios participativos que ayuden en las relaciones de interacción para mejorar las condiciones de las comunidades.

Potenciar capacidades, destrezas y habilidades para la toma de decisiones en procesos participativos y concertados en torno a un interés productivo con fines económicos. Contribuir al desarrollo e innovación de tecnologías, metodologías y procesos, para crear capacidades competitivas".¹³

- **Negocios Inclusivos**

La utilidad de los negocios inclusivos se desprende de una premisa clara ya mencionada como una forma de resolver necesidades de la población con esquemas más sostenibles, que permitan orientar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible generando modelos de negocio que atienden necesidades de la población de escasos recursos o permiten integrar en sus cadenas a poblaciones antes excluidas.¹⁴

¹³ *Curso de capacitación sobre Fortalecimiento organizacional de pequeños productores campesinos - Informe preparado por Raúl Delgado B. (facilitador) - FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN E INVESTIGACIÓN DE PRODUCTOS ANDINOS (PROINPA) - Cochabamba, Julio de 2005.*

¹⁴ *Revista sobre Negocios Inclusivos de la Fundación Codespa, abril 2012*

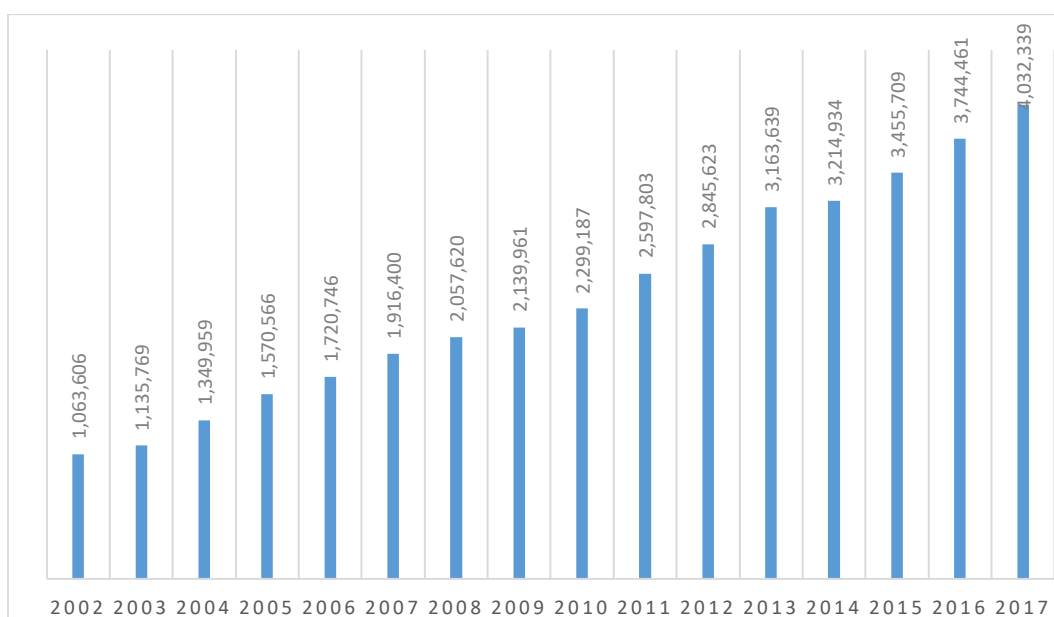
2. CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se explicará cómo ha evolucionado el turismo en el Perú, se verá si la tasa de turismo está en crecimiento, la procedencia de los turistas que prefieren visitar el Perú, cuánto ha aumentado el aporte del turismo al PBI, se explicará cómo es el movimiento turístico en Cusco, se explicará qué representa el turismo rural comunitario en el Perú y principalmente en la ciudad del Cusco, se hará una lista de los principales emprendimientos en turismo rural comunitario que se realizan en el Valle Sagrado de los Incas.

2.1. Evolución del turismo en el Perú

El turismo en el Perú ha venido mostrando un permanente crecimiento, al 2017 se tiene la data de la llegada de poco más de 4 millones de visitantes, con una tasa de crecimiento de 7 % con relación al año 2016. Como se puede observar en el siguiente gráfico, la actividad turística ha tenido un crecimiento positivo en los últimos años.

Figura 2- 1: Llegada Anual De Turismo Del 2002 Al 2017 (Millones De Personas)

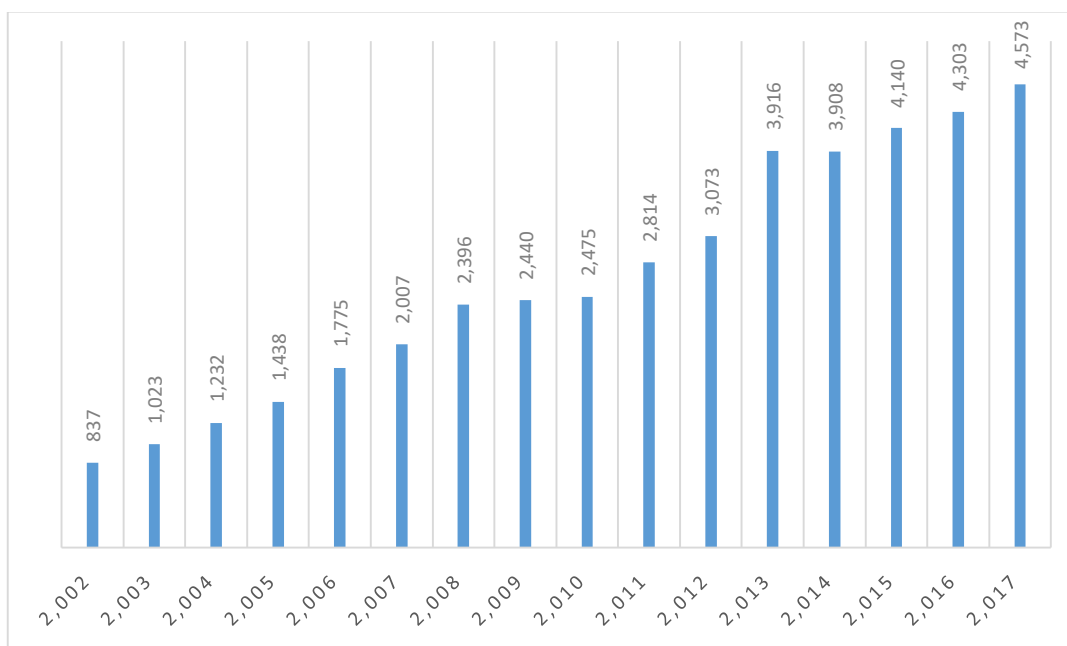


Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones

Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, podemos observar que el ingreso de divisas que genera el turismo en el Perú viene en crecimiento, lo que supone un gasto cada vez mayor de los turistas que visitan el Perú. Teniendo al 2017 un ingreso promedio de 4,5 millones de dólares, el gráfico permite conocer el grado del nivel de consumo que genera el turismo y su constante crecimiento en los últimos años.

Figura 2- 2: Divisas Generado Por El Turismo Receptivo,2002- 2017 (Millones De Us\$)



Fuente: BCRP-Nota Semanal N° 33 (29 de agosto del 2018)

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la siguiente figura, se puede evidenciar que el turista que más visita el Perú procede de Chile, teniendo un flujo ascendente en los últimos años, llegando a más de 1 millón de visitantes en el 2017, como segundo país que registra más visitas al Perú se encuentra Estados Unidos con cerca de 600 mil visitantes en el 2017 y como tercer país se tiene a Ecuador con más de 250 mil visitantes al 2017.

Tabla 2- 1: Ingreso De Turistas Internacionales, Según Zona Geográfica Y País De Residencia, 2013

Zona Geográfica y País de Residencia	2013	2014	2015	2016	2017
Total	3,163,639	3,214,934	3,455,709	3,744,461	4,032,339
Norteamérica	610,418	649,437	692,140	745,755	770,011
Canadá	62,820	68,194	70,560	71,833	77,563
Estados Unidos de América	487,328	514,227	545,212	586,479	598,685
México	60,270	67,016	76,368	87,443	93,763
Centroamérica	46,618	50,116	68,490	78,271	70,980
Sudamérica	1,816,415	1,779,149	1,919,239	2,110,452	2,345,158
Argentina	155,145	155,931	170,960	175,488	205,465
Bolivia	111,983	126,689	128,943	136,805	146,660
Brasil	143,538	147,875	148,312	148,296	173,753
Chile	886,485	903,793	984,584	1,055,880	1,101,055
Colombia	134,725	151,876	165,384	189,754	200,812
Ecuador	208,358	223,995	256,127	318,172	288,987
Paraguay	5,104	6,452	8,185	8,232	11,438
Uruguay	12,509	13,821	14,391	18,329	20,187
Venezuela	158,215	48,411	42,111	59,192	196,495
Otros	353	306	242	304	306
Europa	512,990	546,026	579,063	610,371	632,048
Alemania	62,570	68,703	74,489	74,208	78,199
Austria	7,813	7,964	8,154	8,187	8,874
Bélgica	4,670	1,592	573	756	16,181
Bielorrusia	9,735	14,237	15,676	16,697	1,359
Bulgaria	965	1,248	1,276	1,490	1,490
Croacia	848	981	842	984	1,056
Dinamarca	5,761	6,221	6,737	6,501	6,534
Eslovaquia	1,280	1,282	1,450	1,717	1,529
Eslovenia	915	919	930	913	978
España	122,567	131,174	138,902	144,927	147,214
Finlandia	2,865	3,033	2,765	2,798	2,646
Francia	81,904	82,260	88,921	92,316	96,283
Grecia	1,288	1,572	1,455	1,758	2,139
Hungría	1,877	1,800	2,002	1,936	2,106
Irlanda	5,904	5,915	6,220	6,453	6,588
Italia	47,624	55,109	60,385	66,697	73,955
Lituania	844	868	814	1,043	1,142
Noruega	5,913	6,127	5,894	5,523	5,449
Países Bajos (Holanda)	25,299	26,765	28,606	33,582	34,979

Polonia	7,960	7,224	8,140	7,894	8,396
Portugal	5,249	5,808	6,299	7,154	7,905
Reino Unido	56,783	61,234	63,213	69,302	69,506
Rep. Checa	4,336	3,659	4,346	4,799	4,767
Rumania	1,975	1,966	2,192	2,647	2,839
Rusia	8,966	9,405	8,145	9,395	8,648
Suecia	11,014	11,480	11,530	11,170	11,298
Suiza	21,612	22,515	23,790	23,965	24,133
Ucrania	1,883	2,144	2,226	2,322	2,482
Otros	2,570	2,821	3,091	3,237	3,373
Asia	129,920	135,207	14,986	142,167	158,439
Oceanía	41,876	48,654	48,183	51,222	50,190
Otros 1/	936	845	881	1,148	1,202

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones.

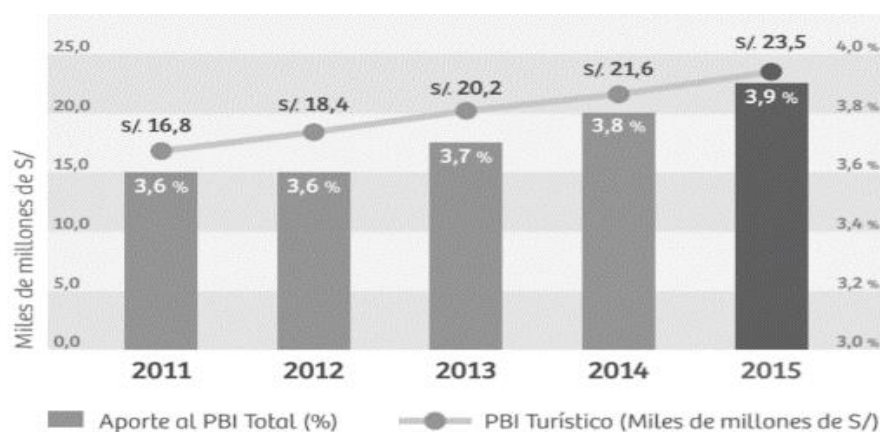
Elaboración: Autores de la tesis

2.2 Indicadores económicos del turismo

Según Mincetur el aporte del PBI turístico ha aumentado del 2011 al 2015 de 3,6% a 3,9%, así mismo el aporte del consumo turístico interno al PBI total ha aumentado del 2011 al 2015 de 6,4% a 6,9%.

El gasto turístico interno ascendió a S/. 23, 500 millones en el 2015, y el ingreso de divisas por turismo asciende a US\$ 4, 151 millones, significando un incremento de 47,5% entre el 2011 y el 2015.

Figura 2- 3: PBI Turístico (Miles De Millones De S/.) y Porcentaje



Fuente: INEI, MINCETUR

Elaboración: INEI, MINCETUR

2.3 Destino de los turistas en el Perú

El siguiente cuadro permite apreciar el flujo de llegadas de turistas extranjeros; al 2016, a las distintas ciudades del Perú.

Tabla 2- 2: Ciudades y Lugares Más Visitados De Perú Por Turistas

Ciudad/País	EE. UU	Chile	Argentina	Inglaterra	Francia	Alemania	Brasil	España	Canadá	Italia	Otros
Lima	91%	92%	96%	96%	96%	94%	85%	95%	91%	97%	97%
Cusco	81%	74%	78%	91%	89%	89%	84%	86%	89%	86%	78%
Puno (Lago Titicaca)	25%	17%	18%	56%	55%	57%	31%	43%	38%	44%	38%
Arequipa	23%	28%	23%	52%	48%	47%	30%	35%	30%	39%	36%
Ica (L. de Nazca)	14%	12%	12%	35%	17%	24%	8%	14%	17%	21%	26%
Cañón del Colca	9%	6%	9%	30%	14%	28%	16%	22%	17%	19%	17%
Paracas (Islas Ballestas)	6%	9%	8%	29%	13%	19%	5%	9%	12%	16%	16%
Huaraz (Callejón de Huaylas)	6%	12%	10%	12%	15%	21%	9%	13%	18%	21%	10%
Trujillo	7%	8%	4%	8%	8%	11%	4%	5%	7%	8%	13%
Puerto Maldonado	5%	1%	1%	15%	5%	6%	2%	3%	5%	2%	7%
Chiclayo (Sipán, Túcume)	3%	6%	3%	5%	3%	4%	2%	4%	2%	4%	6%
Cajamarca	3%	5%	3%	1%	4%	5%	5%	6%	4%	6%	5%
Iquitos	4%	3%	2%	7%	4%	4%	4%	3%	4%	2%	3%
otros	14%	13%	7%	15%	26%	11%	6%	7%	15%	8%	18%

Fuente: Observatorio Turístico del Perú

Elaboración: Autores de la tesis

En primer lugar, se encuentra Lima, siendo la región más visitada del Perú. Una de las razones por las cuales tiene gran afluencia se debe al turismo de negocios y también a que esta ciudad es paso aéreo obligatorio si se desea llegar a otros destinos turísticos dentro del Perú como Machu Picchu, el Cañón del Colca, el Lago Titicaca, el Amazonas, entre otros. Los vuelos internacionales tienen como primer destino la ciudad de Lima, capital del Perú, por ese motivo concentran el mayor número de visitantes extranjeros.

En segundo lugar, la región más visitada es Cusco, siendo su atractivo turístico principal la ciudadela de Machu Picchu; debido a su extraordinaria arquitectura, restos arqueológicos y paisajes. Después le siguen los departamentos de Puno; siendo el Lago Titicaca su principal atractivo y después Arequipa con el Cañón del Colca.

2.4. Evolución del turismo en el cusco

La región Cusco es el principal destino turístico del Perú, reconocido a nivel nacional e internacional por su gran valor cultural y natural, teniendo entre sus principales atractivos la Ciudadela Inca de Machu Picchu, esto se refleja en el crecimiento positivo de las visitas desde el año 2000 hasta la actualidad.

En el año 2016 los arribos de turistas experimentaron un crecimiento significativo del 13.68% respecto al año 2015, sustentado principalmente por el aumento de los visitantes nacionales que superó en 26.26% a los arribos registrados en el año 2015.

En los últimos 16 años se puede observar que el año 2004 reportó el mayor incremento; llegando a un total de 69,94% en relación al año 2003, debido principalmente al aumento de visitantes extranjeros; 90,6% en relación a la cantidad de visitantes extranjeros que visitaron Cusco el año 2003. Por el contrario, el año 2001 se registró la mayor disminución de visitantes, con una caída del -8,02% en relación al año 2002.

Finalmente, el año 2016 la ciudad del Cusco tuvo la presencia de un total de 3,275 754 turistas entre Nacionales y Extranjeros.

Tabla 2- 3: Región Cusco- Evolución De Arribo De Turistas Nacionales Y Extranjeros 2000 – 2016

AÑO	VISITANTES			VARIACION ANUAL PORCENTUAL		
	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO	VAR % TOTAL
2000	220,785	358,503	579,288	-	-	-
2001	203,540	329,303	532,843	-7.81	-8.14	-8.02
2002	226,941	320,482	547,423	11.5	-2.68	2.74
2003	222,896	355,197	578,093	-1.78	10.83	5.6
2004	305,411	677,000	982,411	37.02	90.6	69.94
2005	371,908	726,908	1,098,816	21.77	7.37	11.85
2006	436,394	744,898	1,181,292	17.34	2.47	7.51
2007	524,845	898,600	1,423,445	20.27	20.63	20.5
2008	596,951	1,060,573	1,657,524	13.74	18.03	16.44
2009	655,448	1,012,839	1,668,287	9.8	-4.5	0.65
2010	778,464	969,488	1,747,952	18.77	-4.28	4.78
2011	839,687	1,234,604	2,074,291	7.86	27.35	18.67
2012	907,579	1,449,483	2,357,062	8.09	17.4	13.63
2013	973,033	1,559,836	2,532,869	7.21	7.61	7.46
2014	1,055,370	1,691,728	2,747,098	8.46	8.46	8.46
2015	1,023,419	1,858,258	2,881,677	-3.03	9.84	4.9
2016	1,292,145	1,983,609	3,275,754	26.26	6.74	13.68

Fuente: Base de datos MINCETUR – DIRCETUR CUSCO

Elaboración: Autores de la tesis

2.5. Características de viaje

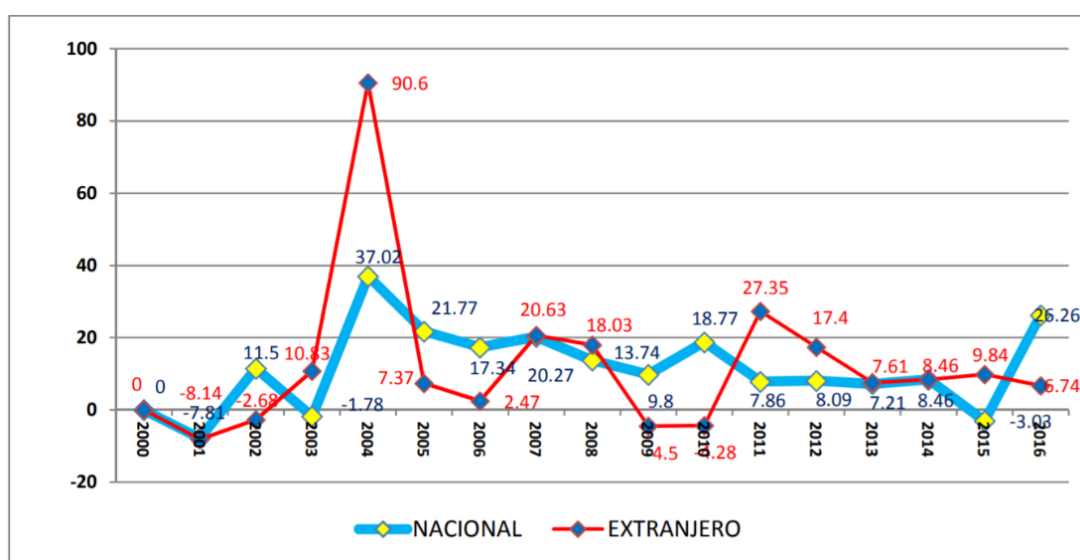
El Cusco, como destino turístico, reúne muchas de las características para desarrollar modalidades de turismo con mejores perspectivas de crecimiento en el futuro; como son el turismo de aventura, turismo cultural, y diversas tipologías de turismo.

En lo que respecta a las actividades realizadas por los turistas extranjeros durante su visita al Perú, las actividades culturales fueron las más demandadas debido a que el país tiene un amplio bagaje histórico y cultural, desde sus costumbres, danzas, fiestas y vivencias, en tanto que el turismo de naturaleza, muestra una tendencia decreciente. También es preciso considerar que la motivación para el viaje fue principalmente por recomendación de algún amigo o conocido y en segundo lugar por agencias de viaje.

Esto repercute sustancialmente en la evolución del turismo, aunque como se verá más adelante se presentan inconsistencias en el servicio.

En la siguiente Figura se observa que en el 2016 la llegada de turistas a la Región Cusco tuvo un crecimiento del 13.68% con respecto al 2015. La llegada de turistas nacionales tuvo un incremento del 26.26 % y la llegada de turistas internacionales tuvo una caída de -3.1 %.

Figura 2- 4: Región Cusco-Variación Anual Porcentual De Arribos Nacionales Y Extranjeros 2000- 2016.



Fuente: Base de datos MINCETUR – DIRCETUR Cusco

Elaboración: Base de datos MINCETUR – DIRCETUR Cusco

En la siguiente tabla muestra el perfil del turista que visita Cusco según su motivo de viaje. Donde, entre los turistas que visitan nuestro país por vacaciones, recreación u ocio, el deseo de conocer la ciudadela Inca de Machu Picchu se mantiene como la razón predominante para elegir al Perú como destino turístico. Según la tabla podemos observar que el 19% de los visitantes buscan visitar comunidades nativas, andinas y campesinas, además el 28% busca actividades de observación de flora y fauna, el 17% gusta de pasear por lagunas y el 44% busca realizar actividades de

trekking. Cabe recalcar que todas estas actividades mencionadas se encuentran incluidas en el presente plan de negocios.

Asimismo, un estudio más reciente de Promperú, nos muestra que las actividades turísticas realizadas en Cusco son las siguientes:

Tabla 2- 4: Actividades Realizadas en Cusco

ACTIVIDADES REALIZADAS EN CUSCO	%
CULTURA	100
Visitar sitios arqueológicos	97
Pasear, caminar por la ciudad	93
Visitar parques, plazuelas de la ciudad	85
Visitar iglesias, catedrales, conventos	73
City tour guiado	60
Visitar inmuebles históricos	55
Visitar museos	55
Visitar comunidades nativas, andinas, campesinas	19
Visitar rutas gastronómicas	4
NATURALEZA	79
Visitar áreas y/o reservas naturales	56
Observación de flora	28
Pasear por ríos, lagos, lagunas, cascadas, cataratas	17
Observación de mamíferos	15
Observación de aves / animales	13
AVENTURA	50
Trekking, Senderismo, Hiking	44
Camping	11
Montañismo	10
Andinismo	8

Fuente: Perfil del turista – Promperú 2017

Elaboración: Autores de la tesis

2.6. El turismo rural comunitario en el Perú y en el Cusco

“El Turismo Rural Comunitario es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la *cultura rural* un componente clave del producto”.

En el Perú, el Turismo Rural Comunitario tiene particularidades y peculiaridades que hacen posible pensar en una estrategia de diferenciación. El elemento de diferenciación es el aspecto experiencial; la relación del visitante con el medio físico y sus anfitriones es el factor determinante o diferenciador en comparación a otros países de Latinoamérica, ya que contamos con una diversidad cultural y folklórica.

Como lo menciona el Diagnóstico Nacional de Turismo Rural Comunitario, es una actividad turística que tiene en cuenta la cultura rural local, la cual establece una relación intercultural entre el visitante y la comunidad promoviendo la revaloración del patrimonio cultural (música, danza, gastronomía, tradiciones, costumbres, mitos, leyendas, etc.).

Los elementos que conforman el Turismo Rural Comunitario son:

- El TRC involucra la participación en las actividades tradicionales de la comunidad impulsando el manejo, protección y conservación del medio ambiente.
- La generación de ingresos de la actividad de TRC se orienta y beneficia directamente a cada uno de los que forman parte del emprendimiento y benefician indirectamente a la comunidad.
- La actividad de TRC complementa y coadyuva al incremento de ingresos de las familias rurales.
- La actividad de TRC involucra el entorno natural y cultural de las áreas rurales en las que están asentadas diferentes grupos humanos.
- El TRC se constituye en una fuente de ingreso directo, para los que intervienen en la actividad, generando empleo indirecto para otros.
- Los principales beneficios que implica el Turismo Rural Comunitaria son:
 - a) La conservación de los recursos naturales.
 - b) La gestión local como opción para la conservación de los recursos naturales.

- c) El desarrollo de esta actividad se realiza principalmente en las zonas de amortiguamiento de áreas protegidas
- d) Las organizaciones que gestionan emprendimientos de TRC desempeñan acciones de protección y educación ambiental.
- e) Permite reducir la presión sobre los recursos naturales.
- f) Fortalecimiento de la organización local para la solución de problemas ambientales.
- g) Se denomina comunitario en tanto haya una organización colectiva en torno a la gestión y propiedad de la iniciativa turística.

Dicho todo esto el Turismo Rural Comunitario está presente como una Estrategia Nacional de parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, quienes desde el año 2007 han venido interviniendo zonas mediante programas y proyectos con el fin de generar la inclusión económica y social de las poblaciones rurales localizadas en los principales destinos turísticos del país, con un enfoque de conjunto de modelos de gestión basados en la participación activa local como parte fundamental que garantice la sostenibilidad de la actividad turística (como actividad complementaria), y la inclusión social y económica de las poblaciones rurales a través del desarrollo de productos y servicios diversos, usando adecuadamente sus activos naturales, culturales, financieros, humanos, sociales y físicos, donde el objetivo principal es la contribución desde las zonas rurales, al desarrollo de un Turismo Sostenible como herramienta de desarrollo económico-social del Perú.

Al 2017, los resultados de la intervención de programas y proyectos por parte de Mincetur muestran los siguientes resultados:

- h) Se intervienen 76 emprendimientos en 16 regiones del país (San Martín, Amazonas, Cajamarca, Loreto, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Ucayali, Paco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Puno, Madre de Dios, Cusco y Arequipa).
- i) Se genera un aporte del 12% como incremento de empleabilidad en Turismo en zonas rurales, predominando la incorporación de la mujer y los jóvenes en el manejo de los negocios.
- j) Se genera un ingreso adicional mensual de s/ 53.00 por familia rural.
- k) Cerca de 100 mil visitantes extranjeros hacen turismo en zonas rurales manejadas por organizaciones comunitarias.
- l) Se generó un crecimiento de 18% de crecimiento en el flujo de visitantes y un 13% de crecimiento en el flujo económico.
- m) Se generaron 7 millones de soles como aporte del Turismo a la economía rural.

Para todo esto, los emprendimientos de TRC necesariamente requieren contar con una infraestructura de servicios que ofrezca las condiciones mínimas a los turistas.

Asimismo, el Turismo Rural Comunitario en la Región de Cusco tiene sus inicios en los años 2000, donde un pequeño grupo de emprendedores en la zona de Raqchi, vieron una oportunidad de Negocio al ver llegar grupos de turistas al Centro Arqueológico de Raqchi, cuando observaron que ofreciendo sus artesanías, los turistas tenían interés de saber cómo es que hacían las artesanías y conocer más sobre el tipo de sus vestimentas, por lo que, como un plan experimental, empezaron a llevarlos a sus casas para mostrarles la elaboración de las artesanías, sus vivencias y costumbres. Esto, gustó mucho al turista y desde allí nacieron proyectos como el Corredor Sur, donde se empezó a capacitar a los pobladores en temas de atención al cliente, alimentación y hospedaje.

Es así que nace el interés por demás poblaciones rurales, al ver que emprendimientos en Raqchi empezaban a trabajar en turismo y a mejorar su calidad de vida, también empezaron a desarrollarse; entre el 2004 y el 2012, proyectos desde el sector público y el sector privado acerca de Turismo Rural Comunitario en la Región de Cusco, por lo que Mincetur en el año 2016 realizó una evaluación de todos esos proyectos y las comunidades beneficiarias; se encontraron a más de 30 comunidades beneficiarias, pero sólo a la fecha se han podido consolidar unos 5 emprendimientos.

2.6.1. El turismo rural comunitario en el valle sagrado y su evolución

El Valle Sagrado de los Incas, se ubica a 56 km al noroeste de la ciudad del Cusco por la vía más corta (Cusco – Chinchero – Ollantaytambo) y a 60 km por la vía más larga (Cusco – Pisac – Urubamba).

El valle se extiende a lo largo del río Vilcanota (el mismo que aguas más abajo tomará el nombre de Urubamba) y abarca el área comprendida entre los pueblos de Pisac y Ollantaytambo.

Su altitud comprende entre los 2850 m.s.n.m., teniendo su época de lluvia entre los meses de octubre a abril, y una temperatura de 20 °C en las mañanas y la más baja hasta 8 °C.

Muchas civilizaciones asombrosas se han forjado a la vera de algún río poderoso: Egipto en el río Nilo, la India en el Ganges o China en el río Amarillo. El imperio Incaico no fue la excepción pues si bien dice la leyenda que sus fundadores salieron del Lago Titicaca, su desarrollo no hubiera sido posible sin el río Urubamba.

El río Urubamba, es la fuente principal de todo lo viviente en el valle, pues nutre riega y alimenta a una gran cantidad de pueblos que se ubican a sus

costados, con ellos numerosos habitantes que desde tiempos inmemorables han bebido la vida del río Urubamba, por lo que es considerado Sagrado. Los incas construyeron en el valle magníficas y sofisticadas edificaciones, para gozar del lugar y sus beneficios, perfeccionando la ingeniería hidráulica y el manejo de las tierras agrícolas, naciendo de esta manera el Valle Sagrado de los Incas.

El Valle Sagrado de los Incas es el trayecto obligatorio hacia el complejo arqueológico de Machu Picchu de acuerdo a las políticas del sector, las comunidades aledañas, están beneficiadas con esa ubicación. El valle también ha sido fuente de inspiración para muchos habitantes, permitiéndoles trascender en sus manifestaciones culturales y expresiones artísticas materiales e inmateriales que han llamado la atención de muchos viajeros, quedando cautivados por la diversidad de elementos que la componen, desde la artesanía, la música, sus danzas, gastronomía, etc. hasta sus propios estilos de vida, convirtiéndolo en una interesante herramienta de desarrollo que le permita generar ingresos y mejora de sus hogares, bajo el enfoque del Turismo Rural Comunitario.

Las iniciativas de Turismo Rural Comunitario que se han venido gestando en el Valle empezaron en el año 2004, en las comunidades de las alturas del distrito de Ollantaytambo, las cuales se encuentran en lugares estratégicos por estar cerca al Complejo Arqueológico del mismo nombre, por lo que el interés de promover la responsabilidad social de varias agencias de viaje, empezaron a llevar grupos de turistas, funcionando bien y ayudando a la calidad de vida de los pobladores de estas comunidades, viendo como una oportunidad de desarrollo por otras comunidades aledañas y también organizaciones ya sean público o privadas para gestar proyectos de esta índole, generándose más de 20

proyectos por parte de ONG's de acuerdo a la información brindada por Mincetur, siendo beneficiarias más de 20 comunidades, las cuales estuvieron en procesos de preparación de más de 5 años, por lo que a la actualidad, sólo 5 comunidades en este caso emprendimientos se encuentran consolidados y fortalecidos, siendo uno de los mayores problemas la innovación, el manejo y la gestión de negocios de este tipo, por lo que inversión hecha por estas organizaciones privadas fueron de más de 20 millones de dólares, de acuerdo a la OGD-Cusco. Haciendo un análisis de esta inversión, se puede decir que existió un mal enfoque a la hora de ejecutar estos proyectos, por lo que el principal problema latente hasta la actualidad es el de conectar los productos generados por estas comunidades al mercado, ya sea por desconocimiento de las organizaciones o del beneficiario.

Actualmente, la oferta en Turismo Rural Comunitario sigue extendiéndose en gran parte del territorio comprendido por los distritos que conforman el valle, si bien su origen ha salido a la luz de manera empírica, durante el camino, han sabido recoger las experiencias que esta actividad ha ido mostrando, pero sigue habiendo problemas en el camino, no pudiendo consolidarse en el mercado de acuerdo a Mincetur

En los alrededores de la ciudad Cusco, a lo largo del Valle Sagrado, algunas comunidades se han unido para formar una asociación. Estas comunidades han abierto sus puertas a los turistas que están interesados en observar cómo son las costumbres y vida de los pobladores de Los Andes, que viven en estas zonas rurales. Se extienden en el área entre el distrito de Pisac y Ollantaytambo, y están organizadas de manera tradicional, de la misma manera como estaban organizadas en la época de los legendarios Incas.

Lista de algunos de los emprendimientos en el valle sagrado son:

- La tierra de los Yachaqs, ubicado en la provincia de Urubamba distrito de Ollantaytambo.
- Sol naciente de los Maras, ubicado en la provincia Urubamba distrito de Maras.
- Parque de la Papa, ubicado en la provincia Calca distrito de Pisac.
- Mullak'as Misminay, ubicado en la provincia Urubamba distrito de Maras.
- Andean Lodges, ubicado en la provincia Canchis distrito de Pitumarca.
- Apu Antasaqa, ubicado en la provincia Urubamba distrito de Chinchero.
- Asociación de turismo Vivencial Raíces Incas, ubicado en la provincia Canchis distrito de San pedro.
- Chichubamba, ubicado en la provincia Urubamba distrito de Urubamba.

A continuación, se presenta los 14 emprendimientos que existen en el Provincia de Calca:

Tabla 2- 5: Principales Competidores en la Provincia de Calca

EMPRENDIMIENTOS	UBICACIÓN	PRODUCTOS	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
Asociación de Turismo Vivencial Condortiana	Se encuentra en la Comunidad de Uchuy Qosqo, en el distrito de Lamay, provincia de Calca	Gastronomía y Hospedaje	Enseñan a preparar los alimentos típicos de la comunidad. También han habilitado sus viviendas como casas hospedajes, contando con una capacidad de 25 camas confortables y seguras al servicio de pasajero.
Asociación de Productores Agropecuarios y Ecoturismo	Se encuentra en la comunidad de Huayllafara, en el distrito de Lamay, provincia de Calca	Agroturismo	Hacen participar a los turistas en las actividades de recojo de diferentes alimentos andinos como la papa, cebada, maíz, entre otros, en el proceso de estos, utilizan herramientas ancestrales como la chaquitacla, lampa, etc.
asociación de Turismo Vivencial Allpa Wasi, Pariguanitas Y Sumac Tiana Wasi	Se encuentran ubicadas en la Comunidad de Chumpe, distrito de Lamay, provincia de Calca.	Textilería y Caminata	No tiene una actividad textil, pero tiene actividades como la textilería donde les enseñan desde el inicio la confección de sus productos textiles. La caminata es otra de sus actividades.
asociación de Turismo Vivencial Qanchis Pujio	Se encuentra ubicada en la comunidad de Hanac Chuquibamba	Caminata	Ofrecen una ruta Achupalla, la cual consiste en una caminata que dura un promedio de 1 hora, donde el pasajero recorre caminos por donde crece esta planta, que sirve de alimentos a sus animales, y también es usada como medicina.
Asociación Apu Runawana TikalarPujio	Se encuentra ubicado en la comunidad de Amaru en uno de los 06 sectores del Parque de la Papa, en la provincia de Calca	Textilería	Muestran al pasajero el proceso de textilería desde el inicio hasta el momento en el que obtienen chalinas, chullos, etc.
Asociación de Turismo Vivencial Riqchary	Se encuentra en la comunidad de Cuyo Chico, Distrito de Pisac, Provincia de Calca	Textilería	Muestran el proceso de textilería, dan el servicio de alojamiento y alimentación.

Asociación de turismo vivencial aventura pueblo andino, Laraypas indígenas y condor Puñuna	Ubicadas en la Comunidad de Amaru dividiéndose en Zona Baja (Asociación de Turismo Vivencial y Aventura Pueblo Andino, Zona Centro (Asociación de Turismo Vivencial y Tejedores Laraypas Indígenas), Zona Alta (Asociación de Turismo Vivencial Cóndor Puñuna), Distrito de Pisac, Provincia de Calca	Textilería	El pasajero tiene la oportunidad de ver el proceso textil, desde la trasquila de la oveja hasta la recolección de las plantas ancestrales para obtener los colores que les permitirán conseguir prendas con hermosos colores. Ha este producto se le llama “Desvelando el textil andino”.
Asociación de comunidades del parque de la papa	Se encuentra ubicado en 6 comunidades (Sacaca, Amaru, Paru Paru, Pampallaqta, Chawaytire y Cuyo Grande) que forman parte del Parque de la Papa, siendo el punto de inicio la Comunidad de Sacaca ubicándose en el Distrito de Pisac	Textilería, Producción y alojamiento	Se les lleva en primer Lugar a la comunidad Sacaca donde se les enseñan lo que producen con las plantas como son cremas, jabones, shampoos para uso personal. El segundo Punto es la comunidad de Paru Paru, donde se le muestra al pasajero todas las variedades de papa nativa que existe en la comunidad, cuentan con pequeño invernadero. El tercer punto es la comunidad de Pampallaqta donde se le muestra el proceso textil al pasajero, como cuarto punto está el restaurante comunitario localizado en la comunidad de Chahuaytire denominado “Sipas Warmi”, donde el pasajero almuerza. Las comunidades de Amaru y Cuyo Grande sirven como puntos de alojamiento.
Asociación de servicio múltiples de turismo vivencial y Arrieros de Pata bamba	Se encuentra ubicado entre los distritos de Coya – Taray en la provincia de Calca	Caminata	Ofrecen un circuito de 2 a 5 días, esta caminata parte del Complejo Arqueológico de Sacsayhuamán, para atravesar parte del camino inca, paisajes majestuosos entre las que destacan el Valle Sagrado, la cordillera del Vilcanota y Vilcabamba.
Ruta de tejedoras	Se encuentran ubicados a 23 km de la ciudad de Calca, camino a los valles de Lares y Lacco.	Agroturismo	Les muestran cómo es su día a día, como cultivan y el arte del tejido. Cuenta con un museo, donde se exponen tejidos, cerámica, herramientas, e instrumentos musicales de la zona.

Fuente: Mincetur

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, la relación de los emprendimientos más importantes del Valle Sagrado:

Tabla 2- 6: Relación de los Emprendimientos Más Importantes en el Valle Sagrado

PROVINCIA	DISTRITO	COMUNIDAD	NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO		
CALCA	LAMAY	Huchuy Qosqo	Asociación de turismo Vivencial Condor Tiana de Huchuy Qosqo		
		Huchuy Qosqo	Asociación de Artesanos Ima Sumaq Ruwaynin de Huchuy Qosqo		
		Huayllafara	Asociación de productores agropecuarios y ecoturismo Huayllafara “Aspaycot”		
		Chumpe	Asociación de Turismo Vivencial Allpa Wasi de Chumpe		
		Chumpe	Asociación de Artesanos Las Pariguanitas de Chumpe		
		Chumpe	Asociación de Turismo Vivencial “Sumac tiana Wasi”		
		Chuquibamba	Asoc de Turismo Vivencial Qanchispujio		
		Amaru	Asociación Apu Runawana Tika Laraype de Amaru		
		Cuyo Chico	Asociación de Turismo Vivencial Riqchary Cuyo Chico		
		Amaru	Asociación de Turismo Vivencial y Aventura Pueblo Andino		
		PISAC	Amaru	Asociación de Tejedores Laraypas Indigenas	
			Amaru	Asociación de Turismo Vivencial Condor Puñuna	
		TARAY	SACACA	Sacaca, Chawaytire, Pampallaqta, Paru Paru y Amaru.	Asociación de comunidades del parque de la papa
				Patabamba	Asociación de Servicios Múltiples de Turismo Vivencial Y Arrieros de Patabamba
				Ccaccacollo	Ccaccacollo
LARES	Lares,	Quihuarani	Ruta de las Tejedoras		
URUBAMB A	URUBAMB A	Chichubamba	Asociación de Agroturismo Chichubamba		
URUBAMB A	CHINCHERO	Cuper pueblo	Complejo Rural de Turismo Alternativo Asociacion Apu Antasaqa		
		Umasbamba	Asociación de Artesanos Virgen Purificada		
	HUAYLLA BAMB A	Urquillos	Asociación de turismo Rural Inkaq Mallkin de Huayllabamba		
	MARAS	Misminay	Asociación de Turismo Vivencial Mullacas Misminay		
		Maras	Asociación Sol Naciente Maras		
OLLANTA YTAMBO	OLLANTA YTAMBO	San Isidro	Asociación de Agro ecoturismo San Isidro de Ollantaytambo		
		Patacancha	Asociación de Turismo Vivencial Tupac Yupanqui Patacancha		
		Huilloc	Asociación de Turismo de Turismo Rural Sumak Kawsay		
		Patacancha	Asociación De Turismo Comunitario Patacancha		
		Huilloc	Asociación. De Turismo Comunitario de Huilloc		
Cachic'ata	Asociación de Jóvenes para el Desarrollo de Cachicata.				

Fuente: Mincetur

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 2- 7: Relación de los Emprendimientos más importantes en el Valle Sagrado

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ASPECTO ORGANIZATIVO		PRODUCTO TURISTICO		DESARROLLO DE CAPACIDADES	
	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL AVENTURA PUEBLO ANDINO, LARAYPAS INDÍGENAS Y CONDOR PUÑUNA	Existe un grupo unido que comparte un mismo interés, en el desarrollo de la actividad turística.	Bajos niveles de planificación y gestión de los integrantes de la organización para promover sostenibilidad en sus emprendimientos .	Conectividad terrestre en buen estado.	Los servicios de alimentación y hospedaje no tienen ciertos estándares de calidad que requiere la actividad turística.	Cuentan con un alto grado de conocimiento en cuanto a calidad en la atención y servicio al cliente.	En los servicios turísticos cuentan con niveles técnicos de estándares dispares, no óptimos para una oferta total de calidad. Cuentan con un sin número de intercambios de experiencia, los cuales no son aprovechados para mejorar en su actividad turística.
	Existen líderes en los grupos de las organizaciones de la comunidad.	No cuentan con herramientas de planificación y gestión a mediano y largo plazo.	Buena articulación de sus productos debido a la cercanía con el Centro Arqueológico de Pisac.	Las actividades que ofrecen muchas veces carecen de autenticidad, siendo muchas veces disforzadas por los participantes de la comunidad.	Conocimiento en guiado, alimentación y alojamiento.	
	Cuenta con mucha experiencia en la actividad turística.	Deficiente reglamento interno, o códigos de conducta, que regule el comportamiento de sus asociados.	Producto variado y diversificado, no repitiéndose en las tres asociaciones.	Limitada capacidad de inversión para la mejora de la infraestructura y servicios.	Alto grado y conocimiento del desarrollo de las técnicas artesanales y desarrollo de productos alternativos.	
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS MULTIPLES	Algunos emprendimientos se encuentran registrados formalizados, con personería jurídica, estatutos, reglamentos internos que los rige.	Existen disputas por la atención de grupos, ya que son varios	Conectividad terrestre en buen estado.	Medios de comunicación limitados.	Cuentan con un alto grado de conocimiento	En los servicios turísticos cuentan con

DE TURISMO VIVENCIAL Y ARRIEROS DE PATABAMB A	desarrollar la actividad turística.	miembros los que desean atender.			en cuanto a niveles de calidad en la atención y servicio al cliente.	niveles técnicos de estándares dispares, no óptimos para una oferta total de calidad. Cuentan con un sin número de intercambios de experiencia, los cuales no son aprovechados para mejorar su actividad turística.
	Cuentan con bastante experiencia en la actividad turística.	No hay un buen manejo de rotación de turnos en cuanto a la atención de los grupos.	Han realizado mejoras en el servicio turístico.	Mejorar la calidad y diversificación de los servicios de alimentación.	Conocimiento en guiado, alimentación y alojamiento.	
	Tienen reglamentos de internos acerca de la conducta de sus asociados.	No existe una organización consolidada y fortalecida.	Varios emprendimientos han realizado mejoras de equipamiento, tanto en el alojamiento, como la alimentación.	Limitada capacidad de inversión para mejorar la infraestructura de casas y demás.	Alto grado y conocimiento del desarrollo de las técnicas artesanales y desarrollo de productos alternativos.	
				No cuentan con un plan de promoción y articulación al mercado eficiente.		
ASOCIACION DE COMUNIDADES DEL PARQUE DE LA PAPA	Existe un grupo unido que comparte un mismo interés, en el desarrollo de la actividad turística.	Bajos niveles de planificación y gestión de los integrantes de la organización para promover sostenibilidad en sus emprendimientos	Buena articulación de sus productos debido a que están en la ruta del Salkantay.	Las actividades de artesanía tienen ciertos estándares de calidad que requiere el mercado.	Cuentan con un alto grado de conocimiento en cuanto a calidad en la atención y servicio al cliente.	En los servicios turísticos cuentan con niveles de estándares dispares, no óptimos para una oferta total de calidad. Cuentan con un sin número de intercambios de experiencia, los cuales no
	Existen líderes en los grupos de las organizaciones de la comunidad.	No cuentan con herramientas de planificación y gestión a mediano y largo plazo.	Producto consolidado en las técnicas de artesanía textil.	Las actividades que ofrecen muchas veces carecen de autenticidad, siendo muchas	Alto grado y conocimiento del desarrollo de las técnicas artesanales y desarrollo de	

		veces disforzadas por los participantes de la comunidad.	productos alternativos.	son aprovechados para mejorar en su actividad turística.
Cuenta mucho experiencia en la actividad turística.	con	Deficiente reglamento interno, o códigos de conducta, que regule el comportamiento de sus asociados.	Limitada capacidad de inversión para la mejora de la infraestructura y servicios.	

Fuente: Mincetur

Elaboración: Autores de la tesis

2.7. CONCLUSIONES

El Cusco es uno de los destinos turísticos más importantes del mundo. La gran diversidad de elementos culturales y naturales entre los que destaca la ciudadela de Machu Picchu y el fértil e imponente Valle Sagrado de los Incas, lo ha convertido en una plaza prioritaria no solo para un mercado turístico convencional, sino, también para un mercado alternativo a lo tradicional, denominado localmente Turismo Vivencial o Turismo Rural Comunitario.

De acuerdo a la data estadística de las diferentes organizaciones públicas como Promperú y Dircetur, se tiene la información de que el Turismo receptivo (turistas extranjeros) y también el nacional, tienen un alto grado de interés por vivir estas experiencias de TRC, las cuales involucran más a las poblaciones locales del Valle Sagrado de los Incas, por lo que a la hora de querer conocer la cultura del lugar se genera una demanda, pero cuando se realiza tiene ciertas falencias como los canales de acceso, información, etc.

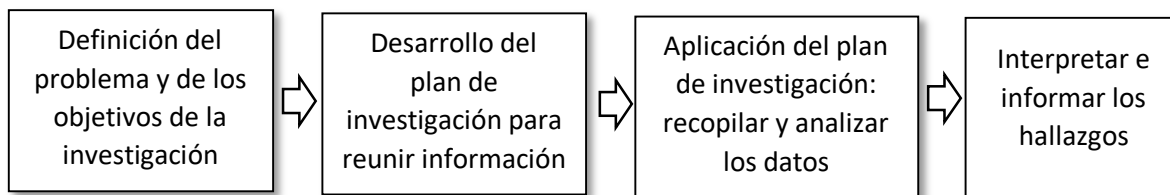
Los emprendimientos han aumentado lo cual representa más familias beneficiarias, además de estar en continua mejora para poder entregar productos de mayor calidad, con lo cual generan la satisfacción de los turistas.

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados permite que una empresa compita con otras dentro de cualquier ámbito de negocio, ya que es una herramienta que permite lograr el conocimiento de la situación del mercado, brinda un panorama acerca de las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueda atravesar la empresa frente a su mercado.

En este capítulo se identificará al cliente objetivo, se determinará la demanda del servicio que se desea prestar y se analizará la oferta actual del mercado.

Figura 3- 1 Proceso de investigación de mercado



Fuente: Marketing – Philip Kotler, Gary Armstrong (16e)

Elaboración: Autores de la tesis

3.1. Objetivos del estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado para el presente plan de negocios es investigar diferentes variables:

- Determinar la demanda potencial del producto turístico diseñado.
- Identificar el grado de satisfacción de los productos similares que ya se encuentran en el mercado para evaluar la competencia y fortalecer la propuesta.
- Identificar el precio de mercado para fijar la tarifa de nuestro producto
- Determinar la aceptación del producto por los clientes potenciales.

Para lograr estos objetivos se realizará un estudio del mercado actual, para luego determinar el potencial, con la finalidad de fortalecer la propuesta de negocio y agregar valor al servicio de TRC.

3.2. Determinación del cliente objetivo

El cliente objetivo está compuesto por turistas extranjeros interesados en experiencias nuevas, como realizar actividades dentro de una comunidad, interactuar con sus costumbres, compartir su cultura viva e interactuar con su entorno.

Promperú elaboró un “perfil del vacacionista extranjero que viene a Perú y visita comunidades nativas, campesinas o andinas” de acuerdo a los datos registrados en el 2017; a continuación, se detallan los datos sociodemográficos más resaltantes:

Tabla 3- 1: Grado de instrucción de turistas extranjeros que visitaron comunidades campesinas en el 2017 (%)

GRADO DE INSTRUCCIÓN	%
Primaria	0%
Secundaria	14%
Técnica	10%
Universitaria	47%
Post grado	12%
Maestría	14%
Doctorado	3%
TOTAL	100%

Fuente: Perfil del vacacionista extranjero que viene al Perú y visita Comunidades nativas, campesinas o andinas – Promperú.

Elaboración: Autores de la tesis

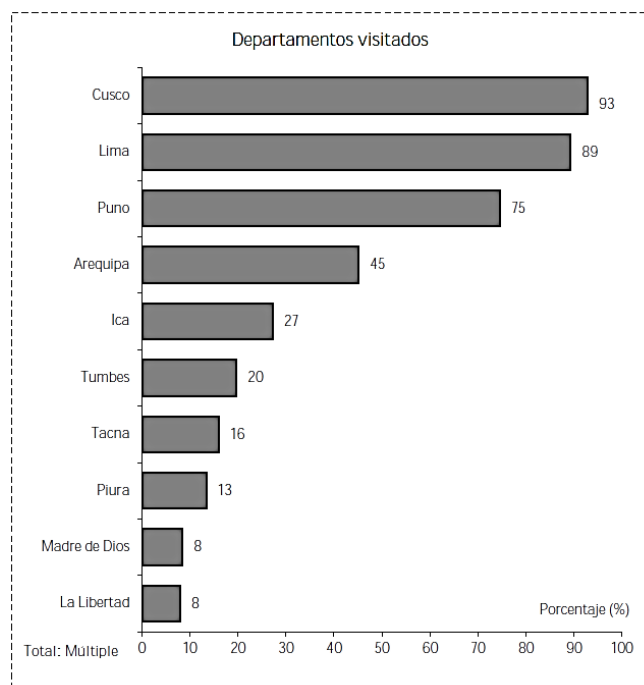
Tabla 3- 2: Ocupación de turistas extranjeros que visitaron comunidades campesinas en el 2017 (%)

OCUPACIÓN	%
Estudiante	16%
Jubilado	8%
Profesor	5%
Ingeniero	5%
Contador	4%
Empleado	4%
Profesional ejecutivo	3%
Profesional técnico	3%
Empleado en servicio, comercio, vendedor	3%
Administrador	2%
Otros	47%
TOTAL	100%

Fuente: Perfil del vacacionista extranjero que viene al Perú y visita Comunidades nativas, campesinas o andinas – Promperú.

Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente gráfico se observa la distribución de regiones según la preferencia de los turistas para visitar a comunidades campesinas, siendo Cusco el primer destino para esta actividad.

Figura 3- 2: Regiones más visitadas por turistas interesados en TRC (%)

Fuente: Perfil del vacacionista extranjero que viene al Perú y visita Comunidades nativas, campesinas o andinas – Promperú

Elaboración: Promperú.

En la tabla N° 3.3 se observa la conformación de los grupos que realizan la actividad de visitas a comunidades, del cual destaca el grupo de viaje de personas que les interesa hacer la actividad solos, seguido del grupo de viajes con pareja y amigos.

Tabla 3- 3: Conformación de grupos de viaje

Confirmación del grupo de viaje	%
Solo	35%
Con mi pareja	30%
Con amigos o parientes sin niños	30%
Grupo familiar directo	4%
Con amigos o parientes con niños	1%
Total	100%

Fuente: Promperú, “Vacacionista que visitó las comunidades nativas, campesinas o andinas”

Elaboración: Autores de la tesis

3.3. Recolección de la información

Para realizar la investigación se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias según se detalla a continuación:

Fuentes primarias cuantitativas: Se realizaron encuestas a turistas de acuerdo al tamaño de muestra determinado y también a agencias de viaje. Se aplicaron las encuestas de acuerdo al muestreo probabilístico, considerando una muestra por conveniencia, debido a que la muestra se tomó en un mismo lugar, el cual fue la plaza de armas de Cusco, debido a que este lugar tiene un mayor flujo de turistas internacionales.

Además, se utilizaron fuentes secundarias, ya que se analizó información emitida por MINCETUR, PROMPERÚ, entre otros.

3.4. Descripción de las entrevistas y encuestas aplicadas

a. Entrevistas a agencias.

Esta entrevista se aplicó a cuatro agencias, las cuales cuentan con años de experiencia en TRC y manejan grandes grupos de turistas, motivo por el cual fueron seleccionadas para realizar este estudio. La guía entrevista se encuentra en el Anexo 1.

Se formuló estas encuestas con el objetivo de presentarles los 3 productos que se propuso en el plan de negocios.

La primera y segunda pregunta buscan saber si la agencia de turismo entrevistada trabaja con TRC, y si no es así, saber si les interesaría trabajar con este tipo de turismo.

Todos respondieron que si trabajaban con comunidades del valle sagrado que se

dedicaban al TRC. El objetivo de esta pregunta era saber si estas agencias podrían trabajar con la comunidad de Viacha.

La pregunta número tres, es una pregunta abierta, en la cual se formuló para saber la cantidad de grupos que movía cada mes en promedio cada una de las agencias entrevistadas, con lo cual ayuda a promediar cuantos turistas se interesan en el TRC.

La pregunta número cuatro, presenta los tres productos, con la finalidad de la agencia de viajes opine de cada uno de los productos, conocer si los ofrecerían, el precio que pagarían por cada uno de ellos, y que es lo que mejorarían de estos productos, el objetivo es saber si los productos diseñados son atractivos para las agencias de turismo entrevistadas.

Pregunta número cinco, es una pregunta abierta en la que se realizó para saber si las agencias entrevistadas tenían productos similares a los propuestos, con esto se lograría saber si los productos propuestos tienen competencia en el mercado.

Pregunta número seis, es una pregunta abierta con la cual se permite conocer los acuerdos comerciales que tiene con las comunidades con las cuales trabajan, con esto se lograría saber qué acuerdo comercial le convendrá más a la Comunidad de Viacha.

Pregunta número siete, es una pregunta abierta en la que se formuló para saber si actualmente hay algún producto que no se esté ofreciendo en este tipo de mercado, Ejem: Pago a la tierra, lectura de quipus, etc. El objetivo es evaluar la introducción de estos productos en el catálogo que ofrecerá la comunidad.

Pregunta número ocho, es una pregunta abierta que se realizó para saber cuál de los productos que ofrecen estas agencias son los más solicitados por los turistas, el

objetivo es conocer si alguno de estos productos se puede implementar posteriormente en el emprendimiento de la comunidad de Viacha.

b. Encuesta a los turistas

Al inicio de la encuesta se solicita la siguiente información: País de procedencia, la ocupación del turista y edad. Esta información permite segmentar a los turistas para realizar un mejor análisis.

La pregunta número uno y dos fueron diseñadas con el objetivo de saber cómo es que buscan los turistas información de sus próximos destinos de viaje. Lo cual permitirá saber que páginas web son las más frecuentes o saber que otras fuentes utilizan.

La pregunta número tres, fue elaborada con el objetivo de saber cómo el turista diseña su viaje, si deciden venir solos o contratar un paquete turístico. Permitió conocer qué porcentaje de los turistas que llegan a cusco toman agencias de viaje.

La pregunta número cuatro tiene como el objetivo saber a cuántos turistas les interesa saber de costumbres y el día a día de una comunidad.

La pregunta número cinco, fue diseñada para conocer dónde comprarían su tour, así poder saber cuántos prefieren hacerlo mediante una página web o una agencia de viaje.

La pregunta número de seis fue diseñada con el objetivo de presentar los productos, saber cuál de los tres es aceptado por los turistas, el precio que estarían dispuestos a pagar por cada uno de ellos, con lo cual se lograría poner un precio promedio para los productos para cada uno de ellos.

La pregunta número siete, fue diseñada con el objetivo de saber cuáles son las características que más valoran los turistas, resultando la calidad y la seguridad lo que prefieren más los turistas.

La encuesta aplicada a los turistas se encuentra en el anexo 2.

3.5. Diseño de la investigación de mercados

3.5.1. Diseño cualitativo

Investigación exploratoria:

El objetivo de la fase exploratoria es conocer el contexto en el cual se ha desempeñado el turismo rural comunitario en los últimos años, entender mejor el mecanismo de esta clase de turismo, conocer las opiniones de las personas acerca del TRC. La investigación exploratoria que se realizó para el presente plan de negocios se basó en la opinión de expertos ya que se realizaron entrevistas a agencias de turismo y guías de turismo que trabajan con productos de TRC. Además, se entrevistó a turistas nacionales e internacionales para conocer sus puntos de vista acerca del TRC.

Para que las entrevistas sean objetivas se elaboró guías de entrevista tanto para las agencias y guías de turismo como para los turistas; en el primer caso las preguntas estaban direccionadas a conseguir información acerca de la competencia, es decir, identificar cuáles eran los principales emprendimientos y que servicios ofrecen, también se realizaron preguntas para testear los precios del mercado y la modalidad de trabajo entre las agencias y comunidades, por último se buscó recabar información acerca de las características del turista que toma estos servicios. En el caso de la guía entrevista para turistas se buscó averiguar las preferencias de

modalidad de compra de paquetes turísticos y su opinión acerca del turismo rural comunitario.

Dado que la investigación exploratoria sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular. (Sampieri, 101). La información obtenida se utilizó para elaborar las encuestas y entrevistas aplicadas para recopilar la información para el plan de negocios

3.5.2. Diseño cuantitativo

Investigación descriptiva

En la fase descriptiva se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, en esta fase se miden, evalúan o recolectan datos sobre diversas variables que se desean investigar. Dado que el público objetivo está compuesto por turistas extranjeros interesados en realizar turismo rural comunitario en la ciudad del Cusco y además los mismos tengan la intención de visitar el complejo arqueológico de Pisac se toma como dato inicial que el año 2017 402,261 turistas visitaron dicho complejo según el “Compendio de cifras noviembre 2018” y al ser una cifra muy alta se debe realizar el estudio considerando una muestra representativa.

3.5.3. Determinación de la muestra

Se realizó el cálculo de la muestra a analizar; considerando que la población es el total de turistas extranjeros que visitan el complejo arqueológico de Pisac, quienes están interesados en actividades ecoturísticas, culturales y recreativas.

De acuerdo al perfil general del turista extranjero elaborado por Promperú se pudo obtener la siguiente información; el 76% de los turistas que ingresan a Cusco realizan actividades en la naturaleza, el 50% realiza actividades de aventura y 19% está interesado en visitar comunidades nativas/andinas/campesinas. Ya que los productos que se ofrecerán cuentan con actividades en la naturaleza se tomará como referencia el 76% para la determinación de la población. Por lo tanto, considerando esta información se puede determinar la población a analizar, la cual se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 3- 4: Porcentaje de turistas interesados en realizar turismo rural comunitario en la ciudad del cusco

AÑO	TURISTAS	
	TOTAL TURISTAS EXTRANJEROS	POBLACION DE TURISTAS EXTRANJEROS (76%)
2017	402,261	305,718

Fuente: Perú: Compendio de cifras noviembre 2018
Elaboración propia.

$$\text{TOTAL POBLACION} = 305,708$$

Por lo tanto, la población referencial total es 305,708 turistas, al ser la población mayor a 100,000 se debe calcular la muestra considerando la técnica de “Poblaciones con tendencia al infinito”. Para esto consideraremos los siguientes datos:

- Población (N): 305, 708.
- Nivel de confianza (Z) 95%: 1.96.
- Margen de error (E): 5 %: 0.05.
- Probabilidad de éxito (P): 0.5.

- Probabilidad de fracaso (Q): 0.5.
- n= número de muestra.

Ahora procedemos a calcular la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)}{0.05^2} = 384 \text{ Encuestas}$$

El tamaño de muestra es 384 encuestas, pero nuestro análisis constó de 391 encuestas al ser un número mayor no representa inconveniente.

3.6. Análisis de la demanda para un Plan de Negocio de TRC

a) Características de la demanda actual

Para identificar las características de la demanda actual del turismo rural comunitario se realizó un análisis del perfil del turista que gusta de esta actividad; para esto se tomó referencia del estudio realizado por PROMPERÚ: “Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016” en el cual se entrevista a agencias de turismo y operadores turísticos en Francia y Alemania. A continuación, se presenta un cuadro resumen de las características del turista que toman este servicio:

Tabla 3- 5: Características del turista que hace TRC

CARACTERÍSTICAS	DATOS TURISTA DE TRC
Edad	40 a 70 años
Nivel Socio económico	Alto o medio alto
Nivel educativo	Alto
N° de acompañantes	1 a 3 personas
N° de noches de permanencia	Hasta 2 noches
Características personales	Mente abierta
	En búsqueda de una experiencia real
	Interés en otros estilos de vida
	Gusta de atención personalizada.

Fuente: PROMPERÚ: “Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016”

Elaboración: Autores de la tesis

Además, en este estudio también se recabaron las expectativas del turista al tomar los servicios de turismo rural comunitario. Estas expectativas se resumen en tres ejes principales, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 3- 6: Expectativas del turista que hace TRC

INFRAESTRUCTURA	ACTIVIDADES	LA GENTE
- Limpieza de las instalaciones	- Participar en las actividades diarias de los comuneros.	- Actitud amable y acogedora
- Acceso a servicios básicos (agua caliente)	- Conocer la cultura y las tradiciones locales.	- Trato con naturalidad
- Servicios higiénicos en buen estado	- Interactuar con los comuneros.	- Intercambio entre iguales entre los comuneros y los turistas.
- Habitaciones cómodas	- Realizar actividades al aire libre.	
- Comida sencilla y preparada con insumos frescos.	- Conocer atractivos propios de la localidad.	
- Instalaciones y muebles con el adecuado mantenimiento.		

Fuente: PROMPERÚ: “Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016”

Elaboración: Autores de la tesis

Además, se tiene como cliente intermediario a las agencias de viaje ya que se ha propuesto tener el siguiente canal de ventas: comunidad, agencia de viajes y cliente final (turista).

La característica principal de la agencia de viaje es que trabaje o tenga la intención de trabajar con proyectos de turismo rural comunitario en el Valle sagrado.

b) Demanda actual

Para realizar el análisis de la demanda actual se determinará la población demandante referencial, potencial y efectiva actual de la propuesta productiva.

- Demanda de referencial: La demanda referencial está conformada por todos los turistas extranjeros que llegan a Cusco y están interesados en visitar el complejo arqueológico de Pisac; considerando que el proyecto se sitúa en la comunidad de Viacha y dicha comunidad se encuentra cerca al parque arqueológico mencionado. Además, dentro de la propuesta de negocio en los tres productos propuestos se ha considerado que el cliente visitará dicho complejo como cierre del programa.

A continuación, presentamos un cuadro que contiene el flujo de visitantes al Complejo arqueológico de Pisac del año 2010 a agosto del 2019:

Tabla 3- 7:Llegada de visitantes nacionales y extranjeros al parque arqueológico de Pisac

CUSCO: LLEGADA DE VISITANTES A PARQUE ARQUEOLÓGICO DE PISAC, ENERO 2010 - AGOSTO 2018

	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018 (De enero a Agosto)*	PROMEDIO
TURISTA EXTRANJERO	264,495	198,361	220,132	206,014	255,874	248,903	299,054	402,261	278,662	263,751
TASA DE CRECIMIENTO		-25%	11%	-6%	24%	-3%	20%	35%		7.96%

* El año 2018 solo contiene datos de Enero a Agosto, motivo por el cual no se tomo la información para la investigación.

Fuente: Perú: Compendio de cifras noviembre 2018

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al cuadro presentado se puede concluir que año a año el flujo de turistas extranjeros ha presentado un crecimiento promedio aproximado de 7.96% anual por lo que podemos calcular que el total de turistas que visitó el complejo arqueológico de Pisac hasta fines del 2018 fueron 434, 280 turistas.

El flujo de turistas presenta una estacionalidad, lo cual se puede observar en el gráfico 3.3; entre los meses de enero a marzo la demanda es baja se considera que es debido a factores climáticos de la zona u otros factores externos, siendo los meses Julio y agosto los meses con mayor afluencia.

A continuación, se presenta el gráfico de fluctuación de visitas de turistas en el año 2017 mes a mes:

Figura 3- 3: Estacionalidad del turismo en el centro arqueológico de Pisac

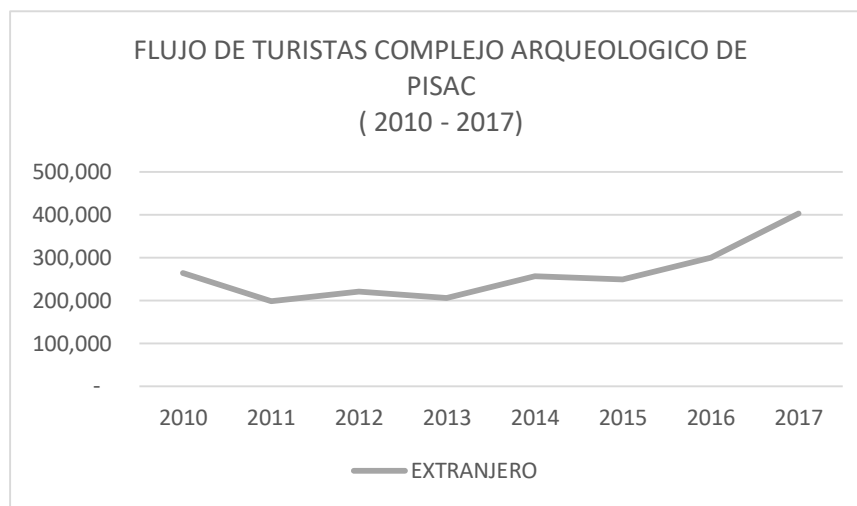


Fuente: Perú: Compendio de cifras noviembre 2018

Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente gráfico se observa las fluctuaciones y la tendencia de crecimiento del flujo de turistas del año 2010 al 2017:

Figura 3- 4:Flujo de turistas al complejo arqueológico de Pisac



Fuente: Perú: Compendio de cifras noviembre 2018

Elaboración: Autores de la tesis

- **Demanda Potencial:** Se denomina demanda potencial o población demandante a aquellos turistas que están interesados en turismo rural comunitario.

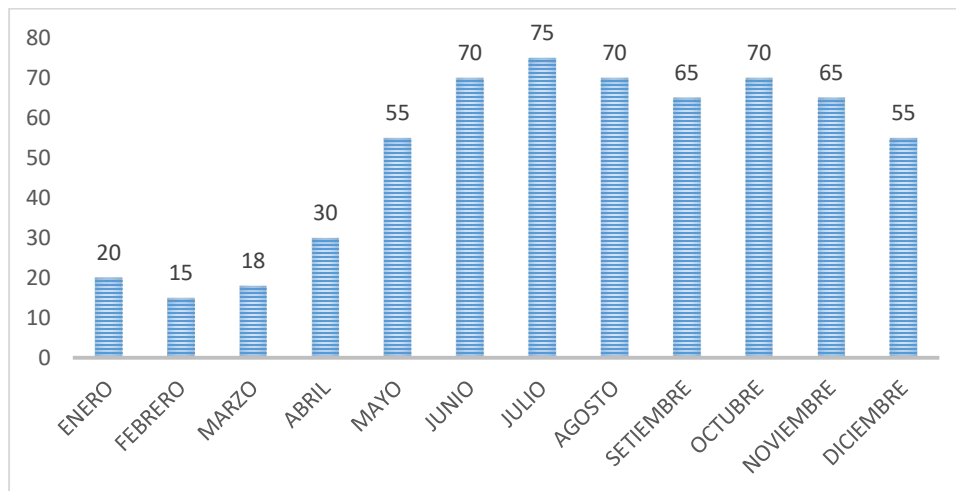
La demanda potencial se refiere al volumen máximo de ventas en un momento determinado, esta información en relación al TRC no ha sido cuantificada con precisión por lo que se considera la más reciente información publicada, que fue al 2016, en la cual indica que dicho año 300,000 turistas realizaron turismo rural comunitario en el país según la Coordinación Nacional de Turismo Rural Comunitario (TRC).

En el 2016, el país recibió 3.4 millones de turistas extranjeros, por lo que los 300, 000 turistas representan el 8.8% del total de turistas que visitan nuestro país. Este porcentaje se aplicará para la proyección de ventas.

- Demanda efectiva: La demanda efectiva o población demandante efectiva son aquellos turistas que adquieren el servicio de la comunidad de Viacha actualmente.

A la fecha el jefe de la comunidad ha recibido grupos esporádicamente, a continuación, presentamos un gráfico en el cual se observa el número de turistas que visitaron la comunidad de Viacha durante el año 2018 de acuerdo a los registros que poseen en la comunidad.

Figura 3- 5: Cantidad de turistas que visitaron la comunidad de Viacha en el 2018



Fuente: jefe de la comunidad de Viacha

Elaboración: Autores de la tesis

Se considera que la demanda efectiva de la comunidad aún es muy pequeña en relación a la cantidad de turistas interesados en actividades de TRC en el valle sagrado de los Incas según se observará en el desarrollo de la proyección de la demanda.

c) Proyección de la demanda actual

Para la proyección de la demanda se utilizará la información brindada en el “Compendio de cifras de turismo noviembre 2018”, se elaboró un cuadro resumen de las visitas al centro arqueológico de Pisac durante el periodo del 2010 al 2017, a continuación, los datos:

Tabla 3- 8: Resumen de visitas al centro arqueológico de Pisac del periodo 2010-2017

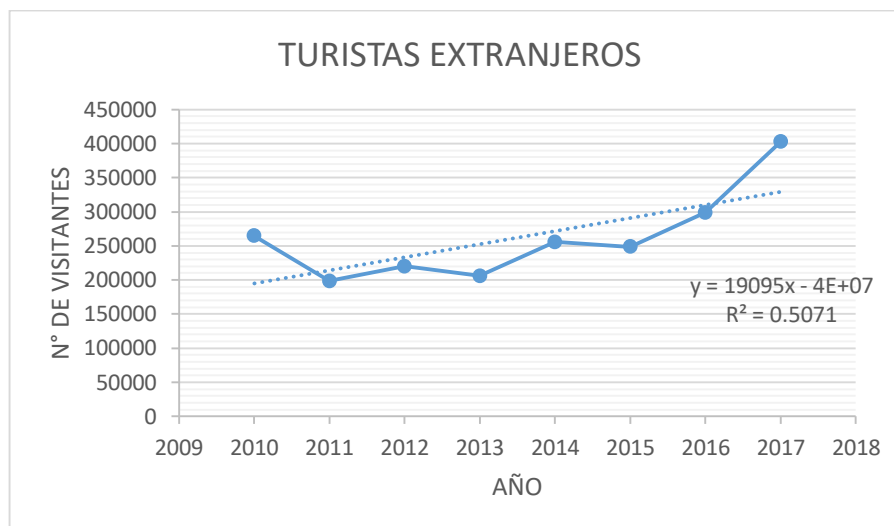
AÑO	TURISTAS EXTRANJEROS
2010	264,495
2011	198,361
2012	220,132
2013	206,014
2014	255,874
2015	248,903
2016	299,054
2017	402,261

Fuente: Perú: Compendio de cifras noviembre 2018

Elaboración: Autores de la tesis

Luego de revisar la data histórica, se realizó la proyección de la demanda a través de suavización exponencial simple. A continuación, se presenta la tendencia de visitas al complejo arqueológico de Pisac de turistas extranjeros.

Figura 3- 6: Tendencia de visitas de turistas extranjeros al complejo arqueológico de Pisac



Fuente: Perú: Compendio de cifras noviembre 2018

Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente cuadro se muestra la proyección de visitas de turistas extranjeros, utilizando el método de la suavización exponencial simple para un periodo de 5 años.

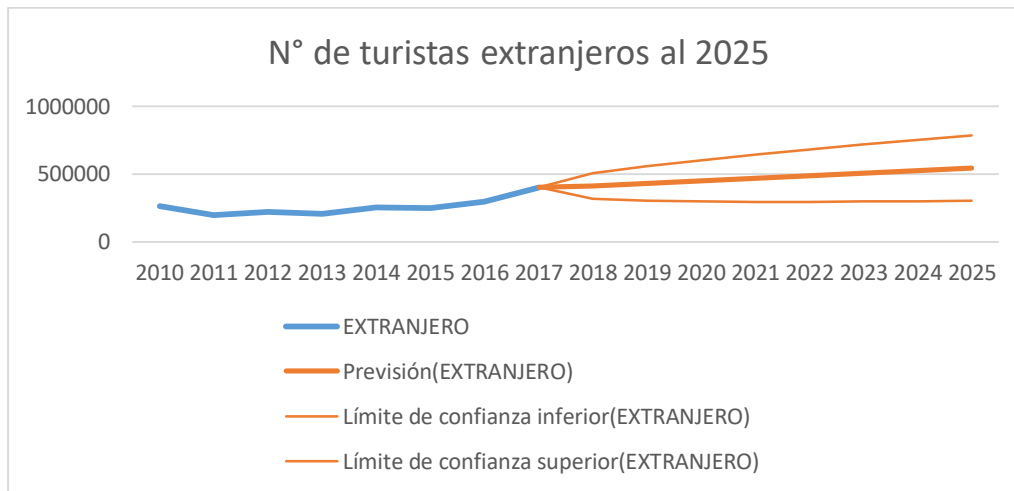
Tabla 3- 9: Pronóstico de visitas de turistas extranjeros que visitarán el complejo Arqueológico de Pisac en los años 2019-2025

AÑO	N° DE TURISTAS EXTRANJEROS
2019	431,734
2020	450,825
2021	469,915
2022	489,006
2023	508,097
2024	527,188
2025	546,278

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presenta la proyección del flujo de turistas extranjeros hasta el año 2025:

Figura 3- 7: Pronóstico de visitas de turistas extranjeros del 2019-2025



Elaboración: Autores de la tesis.

Para la proyección de los 5 años siguientes en la llegada de turistas extranjeros al Perú se consideró el límite de confianza inferior ya que el coeficiente de determinación ($R^2=0.50$) es bajo. No se consideró otro agente externo que pueda afectar este pronóstico ya que el más inquietante podría ser las decisiones tomadas por el actual presidente de los Estados Unidos ya que según la figura N° 4.1. Los turistas de procedencia de dicho país representan un gran porcentaje en relación a las llegadas extranjeras al país. Según el presidente del Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, Carlos Canales Anchorena el turismo estadounidense hacia el Perú, se mantiene en un crecimiento de 3 % a 4 % anual durante los últimos 15 años ya que los turistas que proceden de este país valoran el tema cultural antes que la política.

La proyección de número de turistas que se determina en los cuadros previos hace referencia a los turistas que visitan actualmente el centro arqueológico de Pisac; de

acuerdo a la demanda potencial se determinó que aproximadamente 8.8% realizan turismo rural comunitario:

Tabla 3- 10: Proyección de turistas extranjeros interesados en TRC

AÑO	N° DE TURISTAS EXTRANJEROS	TURISTAS INTERESADOS EN TRC (8.8%)
2019	431,734	37,993
2020	450,825	39,673
2021	469,915	41,353
2022	489,006	43,033
2023	508,097	44,713
2024	527,188	46,393
2025	546,278	48,073

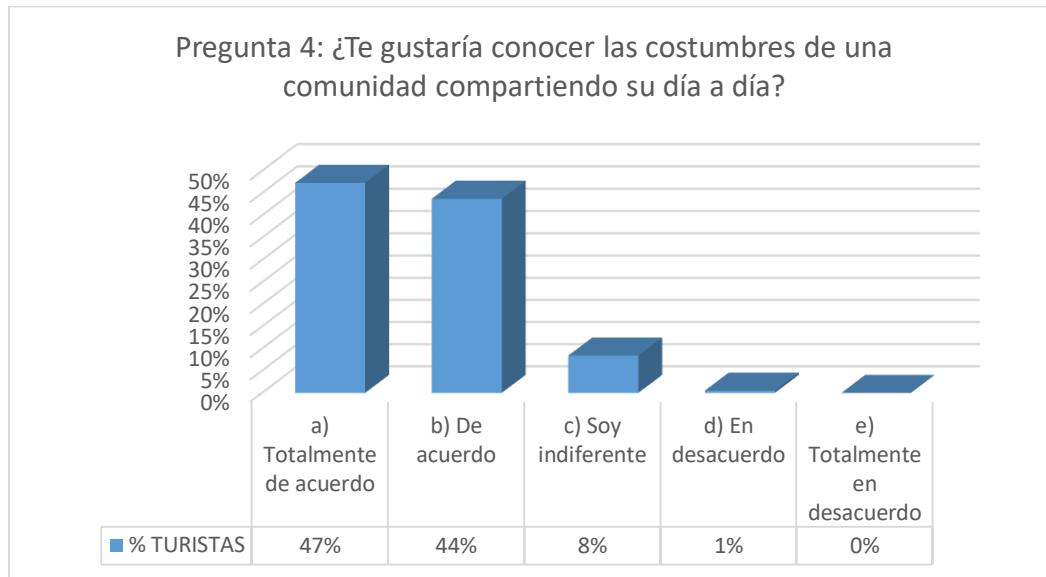
Elaboración: Autores de la tesis.

Para determinar la demanda efectiva se calculó el factor de demanda efectiva (Fde), este factor es la proporción de la demanda potencial que efectivamente se encuentra interesado en el negocio que se propone, es decir está interesado en realizar actividades de turismo rural comunitario en la comunidad de Viacha, a continuación, se presenta la fórmula para la determinación de la demanda efectiva:

$$Demanda\ efectiva = Fde \times Demanda\ potencial$$

El factor de demanda efectiva se hallará a partir de la información obtenida en las encuestas realizadas a los turistas, la pregunta 04: (¿Te gustaría conocer las costumbres de una comunidad compartiendo su día a día?) de la encuesta permite determinar el porcentaje de turistas que gustaría realizar actividades en comunidades:

Figura 3- 8: ¿Te gustaría conocer las costumbres de una comunidad compartiendo su día a día? (Pregunta 4)

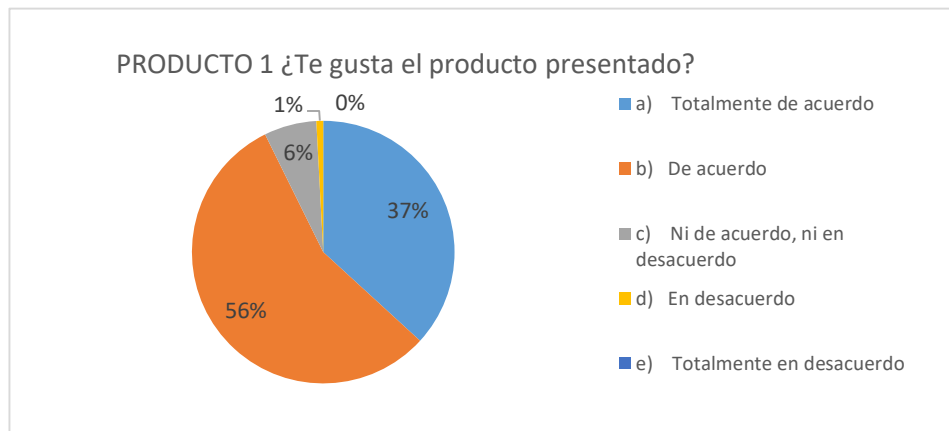


Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la encuesta realizada se tienen que 185 turistas (47%) están totalmente de acuerdo en realizar actividades en comunidades y que 171 turistas (44%) están de acuerdo; en total son 356 turistas dispuestos a realizar estas actividades y representan el 91% del total de encuestados.

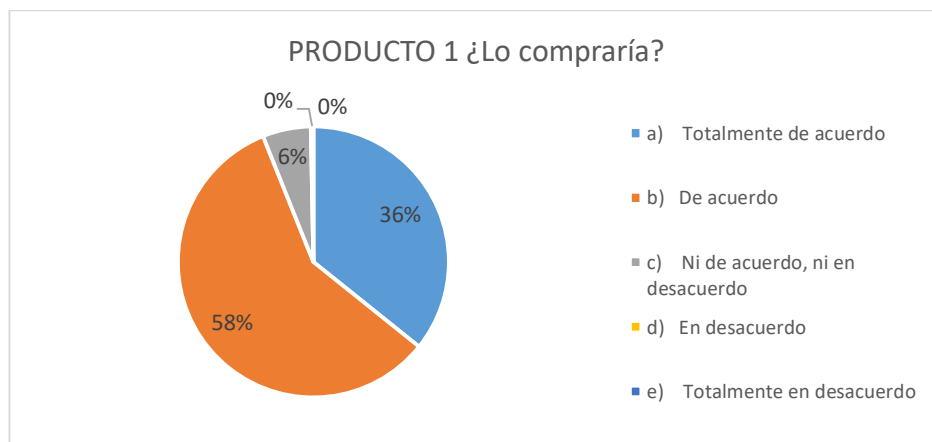
En relación a la propuesta, para determinar la aceptación de los tres productos que se está ofreciéndose considera la información obtenida a partir de las preguntas 6.1, 6.2 y 6.3; para los cálculos se va a considerar como respuesta positiva a las personas que indicaron que gustan y desean comprar el producto.

La pregunta 6.1 es acerca del producto 1, a continuación, se presenta la figura que muestra la aceptación del mismo:

Figura 3- 9:Producto 1 ¿Te gusta el producto presentado?

Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo a las encuestas el 93% de los encuestados gustan el producto 1, considerando como positivas las repuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Figura 3- 10:Pregunta producto 1 ¿Lo compraría?

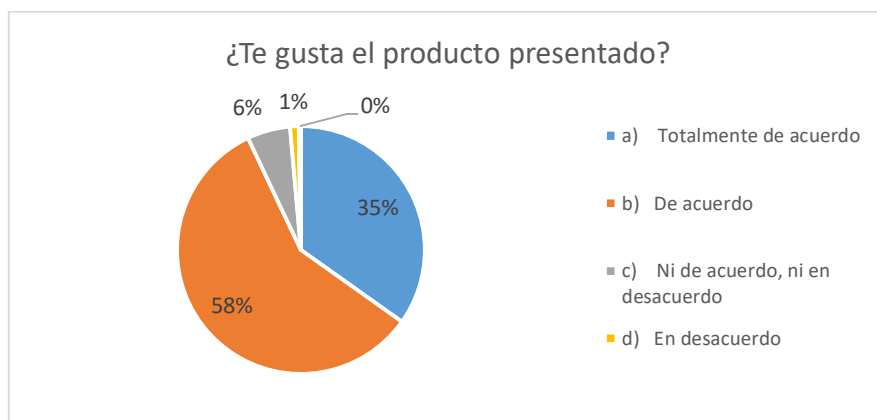
Elaboración: Autores de la tesis.

Según las encuestas, el 94% de los encuestados comprarían el producto 1, considerando como positivas las repuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Sin embargo, para mantener una postura conservadora se restará 5% al 58% que indica que está “de acuerdo”; por lo que los turistas que comprarían este producto son el 89%

Por consiguiente, del 93% de turistas que gustan el producto 1, 89% estarán dispuestos a comprarlo, por lo que la aceptación del producto 1 es del 82% de los turistas encuestados, los cuales aceptan y comprarían el producto 1.

La pregunta 6.2 es acerca del producto 2, a continuación, se presenta el gráfico que muestra la aceptación del mismo:

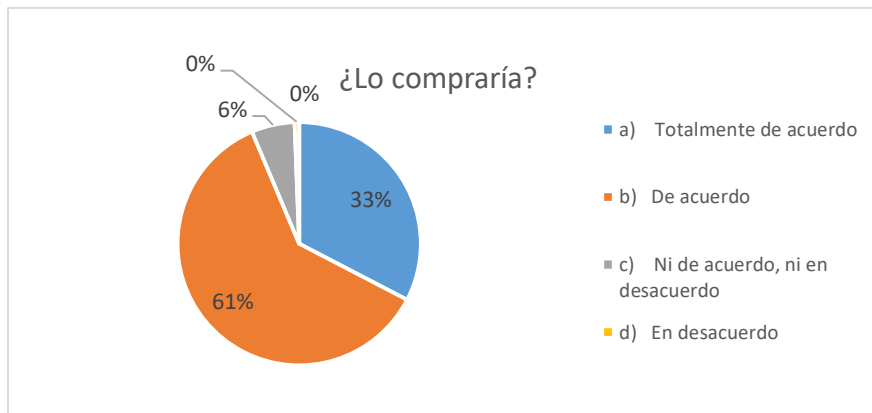
Figura 3- 11:Producto 2 ¿Te gusta el producto presentado?



Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo a las encuestas el 93% de los encuestados gustan el producto 2, considerando como positivas las repuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Figura 3- 12:Producto 2 ¿Lo compraría?

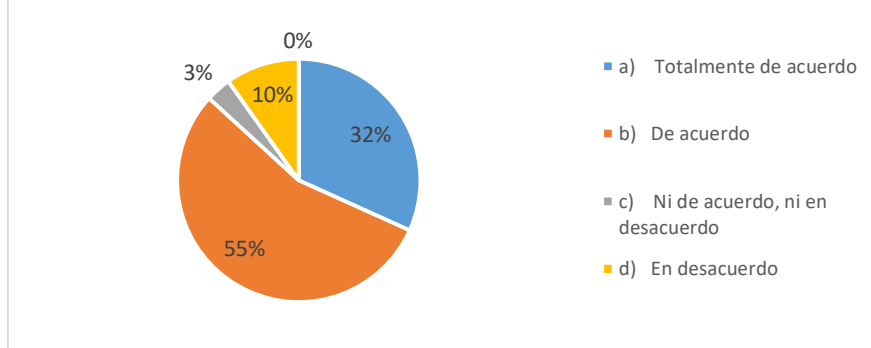


Elaboración: Autores de la tesis.

Según las encuestas, el 94% de los encuestados comprarían el producto 2, considerando como positivas las repuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Sin embargo, para mantener una postura conservadora se restará 5% al 58% que indica que está “de acuerdo”; por lo que los turistas que comprarían este producto son el 89%. Por consiguiente, del 93% de turistas que gustan el producto 2, 89% estarán dispuestos a comprarlo, por lo que la aceptación del producto 2 es del 82% de los turistas encuestados, los cuales aceptan y comprarían el producto 2.

La pregunta 6.3 es acerca del producto 3, a continuación, presentamos el gráfico que muestra la aceptación del mismo:

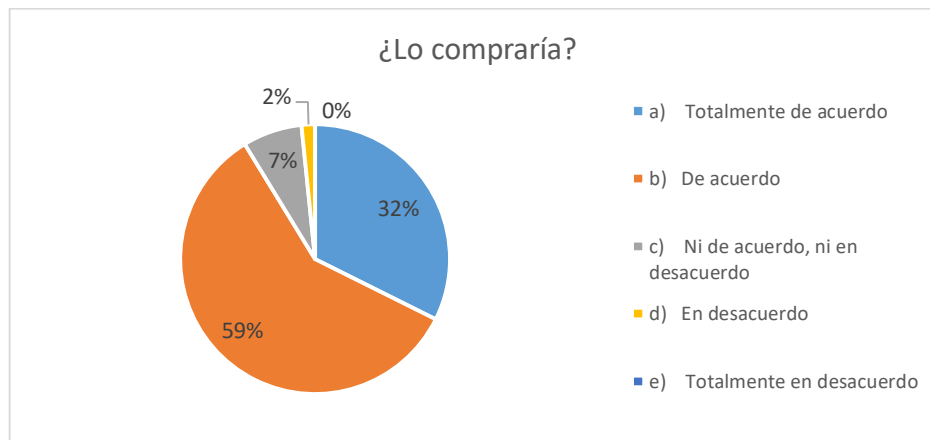
Figura 3- 13:Producto 3 ¿Te gusta el producto presentado?



Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo a las encuestas el 87% de los encuestados gustan el producto 3, considerando como positivas las repuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Figura 3- 14:Producto 3 ¿Lo compraría?



Elaboración: Autores de la tesis.

Según las encuestas, el 91% de los encuestados comprarían el producto 3, considerando como positivas las repuestas “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

Sin embargo, para mantener una postura conservadora se restará 5% al 59% que indica que está “de acuerdo”; por lo que los turistas que comprarían este producto son el 86%

Por consiguiente, del 87% de turistas que gustan el producto 3, 86% estarán dispuestos a comprarlo, por lo que la aceptación del producto 3 es del 74% de los turistas encuestados, los cuales aceptan y comprarían el producto 3.

La aceptación promedio de los productos es del 79%, el cual será el factor de demanda efectiva, a continuación, se muestra la demanda efectiva anual pronosticada para los siguientes años:

Tabla 3- 11: Demanda efectiva anual pronosticada

AÑO	Nº DE TURISTAS EXTRANJEROS	TURISTAS INTERESADOS EN TRC (8.8%)	DEMANDA EFECTIVA (79%)
2019	431,734	37,993	30,014
2020	450,825	39,673	31,341
2021	469,915	41,353	32,669
2022	489,006	43,033	33,996
2023	508,097	44,713	35,323
2024	527,188	46,393	36,650
2025	546,278	48,073	37,977

Elaboración: Autores de la tesis.

Además, la demanda efectiva deberá ser fraccionada según la demanda de cada producto, a partir de la encuesta se determinó la preferencia de los turistas por cada producto, este cálculo se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 3- 12: Preferencia de los turistas por producto

Producto 1	36%
Producto 2	33%
Producto 3	31%
TOTAL	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

3.7. Análisis de la oferta

Los emprendimientos en turismo rural comunitario han ido incrementándose en todo el país, siendo más o menos en el 2010 un promedio de 42 emprendimientos, aumentando a 65 en el 2011, pasando a ser 76 en el 2016, y actualmente se tienen más de 100 emprendimientos en todo el país, por lo que la competencia entre los emprendimientos es alta.

Así mismo de acuerdo a una investigación exploratoria de la oferta actual de Turismo Rural Comunitario, se puede determinar que en la región Cusco existe más de 80 emprendimientos, de los cuales unos 70 se encuentran en el Valle Sagrado, y los otros 10 se encuentran en el Valle Sur (Corredor Cusco-Puno).

Tabla 3- 13: Precios de emprendimientos seleccionados

EMPRENDIMIENTOS	DETALLE DE PRECIOS POR ACTIVIDAD	N° DIAS	SERVICIOS ADICIONALES
Asociación de Turismo Vivencial CondorTiana	1 pasajero: \$66.00 2 pasajeros: \$38.00 3 pasajeros: \$30.00 4-7 pasajeros: \$28.00 8 -11 pasajeros: \$26.00 12 a más: \$25.00	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$12.00
	Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00		
Asociación de Productores Agropecuarios y Ecoturismo	1 pasajero: \$65.00 2 pasajeros: \$37.00 3 pasajeros: \$35.00 4-5 pasajeros: \$31.00 6-7 pasajeros: \$27.00 8-9 pasajeros: \$25.00 10-11 pasajeros: \$24.00 12 a más pasajeros: \$21.00	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$11.00
	Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00		
asociación de Turismo Vivencial Allpa Wasi, Pariguanitas Y Sumac Tiana Wasi	La asociación de Pariguanitas trabaja con precios referenciales de acorde al mercado para poder vender sus productos textiles.	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$11.00 Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00

asociación de Turismo Vivencial Qanchis Pujio	1 pasajero: \$65.00 2 pasajeros: \$37.00 3 pasajeros: \$28.00 4-5 pasajeros: \$31.00 6-7 pasajeros: \$27.00 8-9 pasajeros: \$25.00 10-11 pasajeros: \$24.00 12 a más pasajeros: \$21.00	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$11.00 Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00
Asociación Apu Runawana Tikalar Pujio	No tienen establecido un precio en el mercado, negociando con las agencias de viaje o el pasajero.	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$11.00 Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00
Asociación de Turismo Vivencial Riqchary	No tienen establecido un precio en el mercado, negociando con las agencias de viaje o el pasajero.	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$25. 00 Alimentación: Almuerzo o Cena = \$12.00
Asociación de turismo vivencial aventura pueblo andino, Laraypas indígenas y cóndor Puñunaa	1 pasajero: \$65.00 2 pasajeros: \$37.00 3 pasajeros: \$28.00 4-5 pasajeros: \$31.00 6-7 pasajeros: \$27.00 8-9 pasajeros: \$25.00 10-11 pasajeros: \$24.00 12 a más pasajeros: \$21.00	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$11. 00 Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00
Asociación de comunidades del parque de la papa	No tienen establecido un precio en el mercado, negociando con las agencias de viaje o el pasajero.	1 día	Alojamiento: Hospedería + Desayuno= \$11. 00 Alimentación: Almuerzo o Cena = \$9.00
Asociación de servicio múltiples de turismo vivencial y Arrieros de Patabamba	No tienen establecido un precio en el mercado, negociando con las agencias de viaje o el pasajero.	1 día	
Ruta de tejedoras	No tienen establecido un precio en el mercado, negociando con las agencias de viaje o el pasajero.	1 día	

Fuente: Mincetur

Elaboración: Autores de la tesis

3.8.Conclusiones

- La demanda de los productos de TRC supera desproporcionadamente a la oferta de la comunidad de Viacha según su capacidad máxima, por lo cual en el futuro la comunidad puede ampliar la capacidad para poder satisfacer en mayor cuantía a la demanda de turismo rural comunitario.

- El turismo interno es una oportunidad de negocio para la comunidad dado que año tras año se observa un crecimiento en la demanda, por lo cual se convierte en un mercado potencial.

- A la fecha no se cuenta con información acerca del interés por parte del turista interno en relación al TRC, sin embargo, existen emprendimientos de turismo de aventura que son muy bien recibidos por parte de los mismos, en tal sentido la comunidad puede diseñar productos similares para captar este mercado.

- Se observa que la oferta está aumentando año a año, los precios son cómodos, lo cual permite que los productos puedan ser accesibles para los turistas.

4. CAPITULO IV: EVALUACIÓN DEL ENTORNO

En el presente capítulo se analizarán todos los posibles factores que puedan afectar el entorno del plan de negocios, como son los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales. Para lo cual se hará una recopilación de información, las cuales serán analizadas y evaluadas.

4.1. Análisis del sector externo – SEPTE

4.1.1. Social

El principal mercado objetivo del presente plan de negocios, es el turismo receptivo, el cual viene creciendo con respecto a nivel mundial, ya que las personas están más interesadas por viajar y vivir nuevas experiencias.

Un factor social que afecta al crecimiento de turismo rural es la inseguridad en el sector turismo en la ciudad del Cusco debido a empresas informales que ofrecen turismo de aventura y turismo místico, lo que genera inseguridad por parte de los turistas al tomar servicios de este rubro.

Los conflictos sociales ya sean paros de profesores o paros agrarios han perjudicado el flujo de turistas a los centros arqueológicos en lo que va del año.

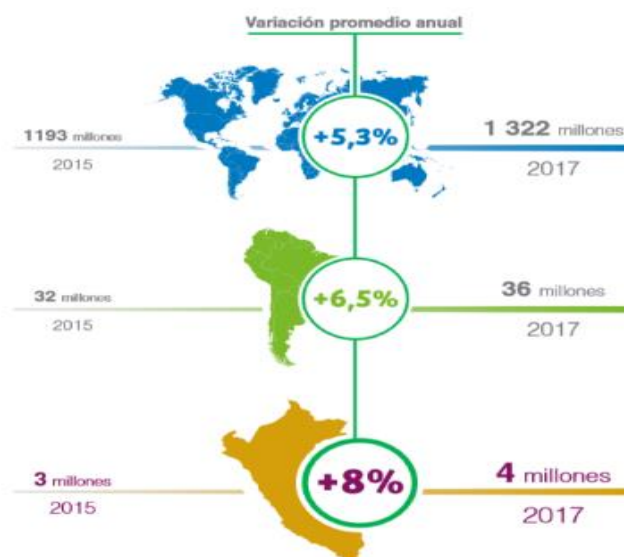
- Las oportunidades que se tiene en el ámbito social que llevarse a cabo la construcción del aeropuerto de Chinchero con el cual la demanda subirá, brindando mayor oportunidad a la comunidad; además se considera como oportunidad el ingreso al mercado de las aerolíneas low cost lo cual permitirá inclusión social ya que brindará mayores oportunidades a los turistas nacionales.

- La inadecuada infraestructura de los accesos a la comunidad limita el desarrollo de la misma y es un factor que frenará la oferta de producto en temporada de lluvias.
- La ciudad del Cusco cuenta con una de las 7 maravillas del mundo lo cual hace que esta ciudad sea un gran atractivo para los turistas, lo cual puede ser aprovechado por la comunidad.

4.1.2. Económico

En el siguiente Figura, se puede observar que hubo un crecimiento de movimiento de personas en el mundo haciendo turismo del 5.3%, entre el 2015 y 2017, también se puede indicar que a nivel Sudamérica hubo un crecimiento de 6.5 % entre el 2015 y 2017, finalmente se puede notar también que para el país también fue un crecimiento positivo, ya que se tiene un aumento del 8 % con respecto del 2015 al 2017.

Figura 4- 1: Arribo de Turistas Internacionales, Al Mundo, a Sudamérica y al Perú.



Fuente: Promperú

Elaboración: Promperú

También se puede ver en la siguiente tabla, el crecimiento positivo que existe en comparación de años anteriores con respecto al Mundo, Sudamérica y Perú, haciendo una comparación proporcional en cuanto a arribos por año.

Tabla 4- 1: Arribos de Turistas Internacionales

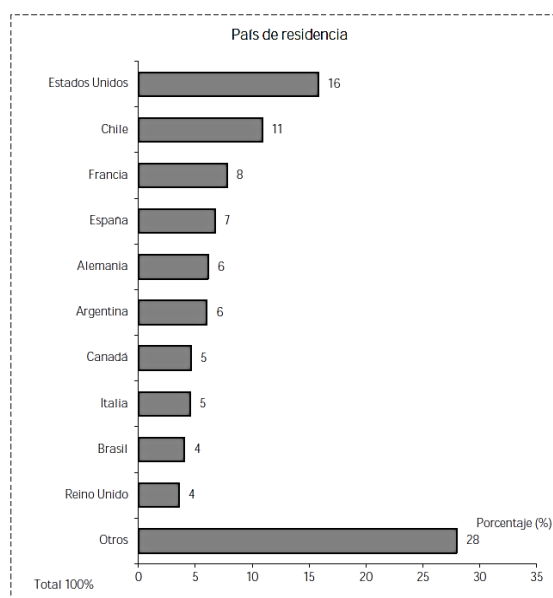
	MILLONES DE ARRIBOS POR AÑO			VAR % PROM 15 / 17
	2015	2016	2017	
MUNDO	1193	1239	1322	5,3%
SUDAFRICA	31,9	33,9	36,2	6,5%
PERÚ	3,4	3,7	4	8%

Fuente: Promperú

Elaboración: Autores de la tesis

En la siguiente figura se puede observar la distribución de países según la preferencia por realizar visitas a comunidades, en dicha figura se puede observar que Estados Unidos es el que representa mayor interés en esta actividad, siendo un turista potencial para el TRC

Figura 4- 2 País de Origen de los Turistas Receptivos (%)



Fuente: Perfil del vacacionista extranjero que viene al Perú y visita Comunidades nativas, campesinas o andinas – Promperú.

Elaboración: Promperú.

Asimismo, se puede observar en la siguiente tabla, desde 1990 al 2016, el gasto promedio per cápita de turismo receptor en dólares es de crecimiento positivo, al menos en los últimos 10 años.

Tabla 4- 2 Gasto Promedio Per cápita del Turismo Receptor En Dólares.

PERÚ: GASTO PROMEDIO PERCÁPITA TURISMO RECEPTOR EN DÓLARES CORRIER			
AÑO	Ingresos Turismo Receptor	Cantidad Turistas	Gasto Per cápita en dólares
1990	217,000,000	316,871	685
1991	225,000,000	232,012	970
1992	156,000,000	216,534	720
1993	215,000,000	271,901	791
1994	331,000,000	386,120	857
1995	428,000,000	479,231	893
1996	670,000,000	662,736	1,011
1997	816,000,000	746,599	1,093
1998	845,000,000	819,530	1,031
1999	890,000,000	944,000	943
2000	911,000,000	793,183	1,149
2001	788,000,000	792,466	994
2002	801,000,000	859,379	932
2003	923,000,000	881,010	1,048
2004	1,142,000,000	1,244,608	918
2005	1,308,000,000	1,296,010	1,009
2006	1,383,000,000	1,347,850	1,026
2007	1,854,000,000	1,540,107	1,204
2008	2,380,000,000	1,822,358	1,306
2009	2,015,000,000	1,754,528	1,148
2010	2,242,472,508	1,949,976	1,150
2011	2,695,000,000	2,242,472	1,202
2012	3,240,000,000	2,528,373	1,281
2013	3,514,000,000	2,742,526	1,281
2014	3,621,394,882	2,824,801	1,282
2015	4,139,610,050	3,229,025	1,282
2016	4,432,838,131	3,455,057	1,283

Fuente: B.C.R.P. BADATUR – OTP

Elaboración: Autores de la tesis

En el ámbito local, en el Distrito de Pisac en la zona urbana, el comercio congrega al 56,8% de unidades económicas, ocupando al 28,9% de la Población Económicamente Activa Ocupada total; la producción manufacturera

mayoritariamente artesanal, es desarrollada por el 19,1% de unidades económicas, ocupando al 26% de la PEAO.

Por otro lado, los servicios de alojamiento y comida presentan el 14,8% de unidades económicas, empleando al 10% de la PEAO. La agricultura también es una de las actividades principales y ocupa el 40% de la PEA, cabe resaltar también, que las actividades de transporte, comunicación e información tienen el 6% de unidades económicas, ocupando al 6,6% de la PEAO total. La intensidad del movimiento de personas a lo largo del Valle Sagrado ha generado la formación de empresas de transporte que hacen servicio hacia el Cusco, como también para el desplazamiento a lo largo del Valle.

Tabla 4- 3 Actividades Económicas del Distrito de Pisac (Nº De Personas Y Porcentaje)

DISTRITO DE PISAC	3,962	100.00%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,596	40.28%
Industrias manufactureras	702	17.72%
Comercio	636	16.05%
Hoteles y restaurantes	218	5.50%
transporté y comunicaciones	193	4.87%
Construcción	185	4.67%
Actividad económica no especificada	105	2.65%
otras actividades	76	1.92%
Administración pública	64	1.62%
Actividad inmóvil y alquileres	50	1.26%
Enseñanzas	49	1.24%
Hogares privados	45	1.14%
Servicio social y social	33	0.83%
Suministro de electricidad, gas y agua	8	0.20%
Explotación de minas y canteras	1	0.03%
intermediación financiera	1	0.03%

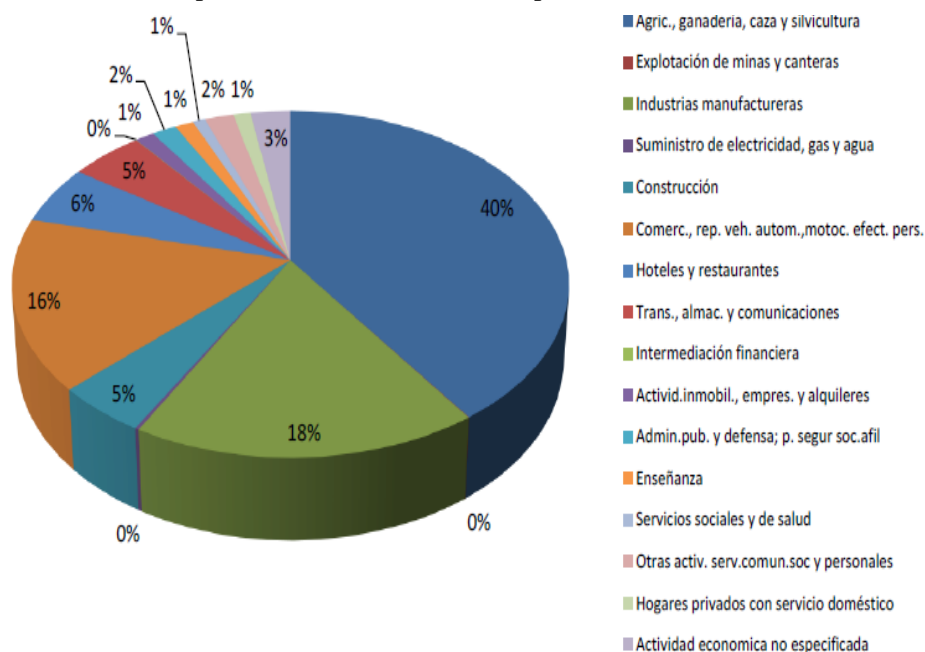
Fuente: Municipalidad de Pisac

Elaboración: Autores de la tesis

En la siguiente tabla se observa a que se dedica la población de Pisac teniendo a 1596 personas dedicadas en su mayoría a la agricultura, ganadería y silvicultura, se verá explicado en el siguiente Figura, en el cual se observa las principales ramas económicas, según la proyección antes realizada, la agricultura y ganadería aún se mantiene como la actividad que concentra mayor número de PEAO, representado un 39% de la población, seguido por las industrias Manufactureras, principalmente Artesanía. Del mismo modo el comercio (636 personas) y Hoteles y restaurantes (218) se configuran como las ramas de mayor crecimiento.

Si bien Pisac ha experimentado un crecimiento económico y poblacional en los últimos años, las actividades económicas se han mantenido, potenciándose el sector de comercio y servicios, así como el de artesanía.

Figura 4- 3 Población Ocupada de 14 A Más Años de Edad por Rama de Actividad Económica al 2017



Fuente: Municipalidad de Pisac
Elaboración: Municipalidad de Pisac

- En la actualidad lo que ha provocado una crisis política afecta al Perú en muchos ámbitos, y lo pasado el último mes de julio genera mucha incertidumbre para los nuevos inversionistas, haciendo que la economía se frene. Además, el consumo se verá afectado en el sector turístico porque si la economía decae no se realizarán viajes por parte de los turistas nacionales.
- Otro punto muy importante para la economía es la situación del proyecto de Tía María que representaría 0.4% del PBI, pero debido a la situación actual de este proyecto ha generado una crisis en el sur del Perú principalmente en Arequipa. Esta situación de continuar así podría agravarse frenando las inversiones mineras lo cual representaría recesión económica, afectando a todos los sectores del Perú.

4.1.3. Político

En el entorno político, se tiene varios hechos concretos realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, bajo el Programa de Turismo Rural Comunitario junto a los gobiernos locales, los cuales pudieron desarrollar los siguientes instrumentos de gestión, que sirven de ayuda y guía para futuros emprendimientos, siendo los siguientes:

Figura 4- 4 Instrumentos De Gestión Que Favorecen Al TRC

Instrumentos de Gestión	Lineamientos de Políticas Específicas	Principales medidas vinculadas al plan de negocio
Ley General de Turismo Ley 294908	<p>Artículo 3° Principios de la actividad turística</p> <p>3.1. Desarrollo sostenible: El desarrollo del turismo debe procurar la recuperación, conservación e integración del patrimonio cultural, natural y social; y el uso responsable de los recursos turísticos, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, ambiental y económico.</p> <p>3.1.1. Conservación: El desarrollo de las actividades turísticas no debe afectar ni destruir las culturas vivas ni los recursos naturales, debiendo promover la conservación de estos. La actividad turística está sustentada en el rescate y revalorización de la cultura ancestral.</p>	<p>El plan de negocio de TRC de la comunidad de Viacha, tiene como visión: “Ser una empresa con trabajadores de la comunidad sostenible, líder en la maximización de experiencias en turismo rural comunitario en zonas rurales, modelo a seguir por otros emprendimientos a nivel regional y nacional”.</p>
Reglamento de la Ley General de Turismo	<p>Artículo 23°.- Proyectos de Inversión Turística</p> <p>El proceso de priorización de inversiones públicas para el desarrollo de la actividad turística, así como el planeamiento y ejecución de las inversiones que se realicen con cargo al Fondo de Promoción Turística creado por la Ley N° 27889 - Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, deben efectuarse en concordancia con los objetivos y estrategias del PENTUR.</p>	<p>El emprendimiento de TRC en Viacha, está articulado en el destino Cusco-Valle Sagrado, por lo que es priorizado por Mincetur, así mismo hay interés por apoyar estas iniciativas de parte de los gobiernos locales y programas del Estado.</p>
Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR)	<p>Objetivos estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la cultura turística y la seguridad para el visitante. 2. Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible. 3. Promover una demanda sostenida del turismo. 	<p>El emprendimiento de TRC en Viacha busca:</p> <p>Diversificar la oferta turística a través del acondicionamiento turístico que permiten brindar servicios eco-turísticos (flora y fauna), culturales (música y danza) y recreativos (caminatas). Asimismo, el precitado emprendimiento considera acciones de promoción y gestión del TRC con un enfoque de activos humanos, sociales, financieros, físicos y ambientales.</p> <p>El emprendimiento de TRC en Viacha permitirá:</p> <p>Generar empleo, y mejorar la calidad de vida de los pobladores de Viacha.</p>
Lineamientos para el desarrollo de Turismo Rural Comunitario en el Perú (TRC)	<p>Objetivo general:</p> <p>Contribuir, desde las zonas rurales, al desarrollo de un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico-social del Perú.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>2.1.2. Generar a nivel local capacidades para la gestión del desarrollo turístico y del desarrollo empresarial del turismo rural comunitario.</p>	<p>Desarrollar capacidades en los pobladores de la Comunidad de Viacha.</p>

	<p>2.1.4. Generar empleo y mejora de ingresos en la población local a través del emprendimiento en prestación de servicios y venta de productos conexos a la actividad turística.</p> <p>2.1.6 Diversificar la oferta turística nacional, a través del desarrollo de productos turísticos competitivos en el ámbito rural.</p> <p>2.1.7 Promover el fortalecimiento de la identidad nacional y contribuir a la educación de la población peruana sobre la ruralidad, su composición y contribución a la sociedad.</p> <p>Inclusión y Cultura Turística</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el talento y recursos humanos necesarios para el sector turístico, valorizando la carrera profesional y mejorando las condiciones para su desarrollo. - Promover las prácticas de liderazgo y gestión de personas. - Fortalecer nuestra identidad cultural reconociendo y afirmando nuestras raíces identitarias (tradiciones, costumbres, cosmovisión, patrimonio, entre otros) valorando, promocionando, conservando y construyendo a partir de ellas nuestros propios modos de interpretación (entre sociedad, naturaleza y cultura) para relacionarnos con el turismo y el mundo. 	<p>Contar con instrumentos de gestión empresarial que permita el adecuado manejo del emprendimiento de TRC.</p>
<p>Plan Estratégico Regional de Turismo-Cusco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la importancia del turismo en la sociedad cusqueña, motivando, sensibilizando, capacitando, promocionando y realizando campañas de socialización de la actividad con el propósito que el desarrollo de la actividad se realice bajo un contexto social de paz. - Desarrollar la actividad turística en el ámbito rural y urbano, brindándoles las capacidades necesarias para empoderar la actividad garantizando la participación de las comunidades rurales y ciudades, la conservación de los recursos naturales y culturales, así como, la generación de empleo y mejora de ingresos. - Implementación de programas que incentiven la producción de productos agrícolas, artesanales e industriales de calidad orientados a satisfacer la demanda turística y su adecuada articulación con el mercado turístico. 	<p>Desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los emprendedores de Viacha.</p> <p>Fomento de la revalorización de la identidad cultural y natural de la Comunidad de Viacha.</p> <p>Fomento de procesos organizativos y de asociatividad comunal para el desarrollo turístico.</p> <p>Fomento de conciencia turística dándole importancia a la actividad turística.</p>
<p>Plan Estratégico Distrital de Turismo-Pisac</p>	<p>En la actualidad, no existe un Plan Estratégico Distrital de Turismo de Pisac, validado por Mincetur, por lo que no sé tiene conocimiento acerca de las acciones en base al TRC.</p>	

Fuente: Ley general de turismo

Elaboración: Autores de la tesis

Es importante recalcar que varios emprendimientos de la Región de Cusco, cuentan con asistencia técnica de sus Dircetures, bajo la supervisión de Mincetur.

- Es muy importante resaltar la crisis política que está pasando el Perú desde el 2017 cuando el ex presidente Pedro Pablo Kuczynski estuvo en el ojo de la tormenta por el caso Odebrecht y tubo que renuncio en el 2018 y quedo al mando su vicepresidente Martin Vizcarra. Desdé entonces hasta la actualidad vienen saliendo a la luz muchos casos de corrupción además de la relación tensa del congreso con el Presidente Vizcarra. Él último mensaje de la nación provocó un terremoto político por que el presidente anuncio un referéndum, un posible cierre del congreso y la reforma constitucional para realizar nuevas elecciones. Esto afectará muchos ámbitos políticos y económicos del Perú, lo cual se repercutirá en el sector turismo con una posible caída de demanda de turistas.
- En el ámbito internacional la elección en el 2017 del presidente Donal Trump genero mucha incertidumbre en todo el mundo por sus políticas controversiales, existe el temor a nivel mundial de que esta potencia tome decisiones que perjudiquen el comercio exterior particularmente, por la posición que su gobierno maneja a nivel migratorio. Al Perú le impacta todo lo que pase con EE. UU, una de ellas es en el TLC, pero hasta el momento no ha tenido ningún cambio.

4.1.4. Tecnológico

En la actualidad existen plataformas en internet, son usadas como herramientas para planificar, reservar o pagar sus servicios de viaje y turismo, algunas se pueden mencionar: despegar.com, tripadvisor.com, atrapalo.pe, entre otros.

La tecnología e innovación están presentes, debido a que, mediante el Mincetur, quienes desarrollaron, en una primera etapa el Innova TRC, el cual era un concurso que premiaba ideas innovadoras y tecnológicas de TRC, donde los participantes tenían que crear productos turísticos diferenciados y únicos.

Actualmente existe un Programa llamado Turismo Emprende, en el cual se presentan ideas de negocios también con innovación y tecnología, a los cuales se les premia con un fondo de dinero, para realizar esas ideas de negocio.

4.1.5. Ambiental o ecológico

El Perú es rico en recursos naturales y es reconocido por la riqueza cultural convirtiéndolo en un destino atractivo para los turistas. Por lo que es aprovechar de manera regulada los recursos naturales y de manera responsable de forma compartida con el estado, empresa y comunidad.

Actualmente el mundo está viviendo un gran cambio climático que ha provocado inestabilidad en las estaciones, Perú es uno de los países más afectados, lo que ha provocado cambios bruscos en sus climas, el Cusco no es la excepción debido a que actualmente se presentan lluvias en cualquier momento del año y de continuar así podría provocar una baja en las visitas turísticas como suceden en enero y febrero meses de más intensidad de lluvias.

En este sentido el plan de negocios aplicará el manual de buenas prácticas ambientales, el cual se basará en los siguientes principios:

- Tratar de no generar tanta basura.
- Promover que en la comunidad haya iniciativas para el tratamiento de residuos orgánicos como los desperdicios de comida.

- Si se levantan nuevas construcciones, tratar que estas no afecten el paisaje promoviendo la utilización de materiales de la zona y diseños adecuados.
- Utilizar materiales menos dañinos para el ambiente.

4.1.6. Análisis de factores externos EFE

De acuerdo al análisis SEPTE, así como los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y las observaciones hechas al sector, se ha elaborado la siguiente matriz:

Figura 4- 5 Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Demanda creciente del turismo receptivo.	0.12	4	0.48
Gasto Per cápita creciente del turismo receptivo	0.12	3	0.36
Impulso del Estado peruano por apoyar el Turismo Rural Comunitario	0.09	4	0.36
Presencia de políticas fomentando el Turismo Rural Comunitario.	0.09	4	0.36
Presencia de programas, difundiendo la innovación y tecnología	0.08	3	0.24
Ubicación geográfica estratégica en el Destino Cusco-Valle Sagrado	0.08	3	0.24
Desarrollo de buenas prácticas ambientales en TRC	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
La falta de capacidad del actual aeropuerto de cusco	0.11	2	0.22
Huelgas, actos de violencia en el país receptor	0.11	2	0.22
Cambios en las políticas públicas y legislación del sector turismo	0.10	1	0.10
Fenómenos naturales, que puedan afectar la infraestructura (carreteras, caminos, miradores, etc.)	0.10	2	0.20
Inseguridad en el sector turismo por la informalidad	0.10	2	0.20
Total:	1.00		2.78

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la matriz EFE, en base a los resultados numéricos que son (2.78), donde se ve que, en el balance, hay más oportunidades que amenazas, lo cual se debe en gran medida, a la demanda creciente del turismo receptivo, indicando que

se debe tener cuidado con las amenazas, es decir al ser un negocio en donde la valoración o expectativa del cliente es alta, al menor rechazo, esta influye mucho en los resultados del negocio.

Por ello se debe aprovechar las nuevas tecnologías presentes en las oportunidades sobre la marcha del plan de negocios.

4.2. Conclusiones

- El turismo en el Cusco está creciendo, por sus nuevos atractivos y variadas ofertas, pero esto se puede ver afectado si no se mejora la capacidad de su Aeropuerto el cual de no ampliar su capacidad no podría recibir a más turistas. Lo cual se espera que esto mejore con la construcción del Aeropuerto en Chincheros.
- La situación política actual puede afectar el flujo migratorio por lo cual se debe tener en cuenta para la previsión en el plan de negocio.
- Existen políticas las cuales promueve el estado para apoyar los emprendimientos en turismo rural comunitario, las cuales son desconocidas por los beneficiarios, lo cual se convierte en una ventaja para el emprendimiento de Viacha.
- Se debe tener un Plan de contingencia para la temporada de las lluvias para que no afecte el flujo de turistas y puedan realizar sus tours con normalidad.

- Se concluye que pese a todos los posibles cambios del entorno turísticos actualmente aún se mantiene estable la evolución del turismo en el Perú, es un sector atractivo para emprender negocios de turismo rural, debido a la gran cantidad de turistas que llegan a la ciudad de Cusco, teniendo más oportunidades que amenazas en dicho sector.

5. CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNIDAD DE VIACHA

En el presente capítulo se puede entender la situación actual de la comunidad de Viacha, analizando los activos sociales, económicos, culturales, ambientales y de infraestructura, lo cual ayudará a plasmar cómo es que se encuentra la comunidad, para así poder conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que permitan desarrollar mejores estrategias para el plan de negocios.

5.1. La Comunidad de Viacha

La comunidad campesina de Viacha se encuentra ubicada en el Distrito de Pisac, provincia de Calca, Región Cusco, al este del área urbana de Pisac, con una extensión de 7.18 km² o 718 Has. A 13°25'00" latitud sur y 71°51'00" longitud oeste, ubicada a una altitud de 3950 m.s.n.m., limitando con las siguientes comunidades:

- Al norte: Con las comunidades de Amaru y Ayarcancha (distrito de Coya).
- Al sur: Con el área urbana de la ciudad de Pisac.
- Al este: Con las comunidades de Amaru y Maska Cotobamba.
- Al oeste: Con la comunidad de Ccosco (distrito de Coya).

La comunidad campesina de Viacha, cuenta con una población de 732 habitantes, contando con 183 viviendas de material de adobe en una superficie de 718,000 hectáreas.

Asimismo, cuenta con 4 sectores los cuales son los siguientes:

- Sector Viacha (parte alta)
- Sector del Centro Educativo (parte baja)
- Sector Culispata (parte media)
- Sector Huaracpunku (parte media)

En la extensión de tierras de la comunidad de Viacha, se pueden encontrar diversidad de especies de flora y fauna, manifestaciones culturales, folklore, entorno natural paisajístico que puede ser de interés de turistas nacionales e internacionales.

5.2. Análisis Económico

En la comunidad de Viacha la principal actividad económica es la Agropecuaria, por lo que en la agricultura, la papa y el maíz son los principales productos, contando para esta actividad con una represa (de las aguas de la Laguna de Challhuacocha) y dos manantes como el Huayllahuayqo y Totaqocha.

En el caso de la producción pecuaria la comunidad de Viacha utiliza tecnología tradicional para la producción de cuyes, vacunos, ovinos, aves de corral, esta actividad no se realiza a gran escala, la crianza de ganado vacuno es principalmente para la venta, la crianza de ovino y, en algunos casos de camélidos como la alpaca, tiene como objetivo proveer de materia prima para la actividad artesanal, razón por la cual la Municipalidad de Pisac capacitó en temas de producción pecuaria (vacunos, ovinos y cuyes).

También se puede resaltar que unas 20 personas aproximadamente de la Comunidad de Viacha, entre varones y mujeres, trabajan en la actividad turística, en el caso de los varones como porteadores en el camino Inca, y en el de las mujeres, vendiendo artesanías en el ingreso al Complejo Arqueológico de Pisac.

Asimismo, se puede señalar, de acuerdo a la información brindada por el presidente de la Comunidad, el señor Julián Maqqe, los jóvenes de la comunidad parten hacia la ciudad de Cusco para poder estudiar o trabajar debido a la escasa economía de sus familias.

5.3. Análisis Social

La Comunidad de Viacha, está conformado por 732 personas las cuales están organizadas de la siguiente manera:

Tabla 5- 1: Número de Habitantes de la Comunidad De Viacha

POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD DE VIACHA		
Grupo Etéreo	Composición	N° de habitantes
Niño	Menor a 01 año	20
	De 01 a 04 años	55
	De 05 a 09 años	57
Adolescente	De 10 a 14 años	85
	De 15 a 19 años	70
Adulto	De 20 a 44 años	290
	De 45 a 59 años	75
Adulto Mayor	De 60 a más	80
	Total	732

Fuente: Dirección Regional de Salud Cusco-Unidad de Estadística-Boletín de las Proyecciones de Población al 2016.

Elaboración: Autores de la tesis

Como se puede apreciar en el cuadro, se puede ver que existe una gran cantidad de personas que se encuentran en el rango de 20 a 44 años, por lo que se puede decir que tiene una gran población joven, lo que representa una oportunidad a la hora de realizar el plan de negocios.

Asimismo, de acuerdo a la información brindada por el presidente de la Comunidad en cuanto al analfabetismo de la comunidad, aproximadamente un 60% sabe leer y escribir, y el 40% no sabe leer ni escribir, concentrándose esa mayor cantidad en el rango de edad de 20 a 44 años.

También de acuerdo a visitas realizadas por el equipo de tesis posee un nivel organizativo alto, mostrando en las reuniones sostenidas con las personas interesadas una gran voluntad a la hora de la toma de decisiones, cabe resaltar la gran gestión del presidente de la comunidad por querer alcanzar el desarrollo de la comunidad.

Asimismo, se puede indicar, que la relación de los directivos de la Comunidad con el gobierno local (alcalde y regidores de Pisac) es buena, por lo que el diálogo con dichas autoridades es abierta y constante.

5.4. Análisis Cultural y Natural

La comunidad de Viacha posee un alto nivel cultural, reflejado en las vestimentas típicas de la zona, las cuales a pesar de los años siguen latentes y transmitiéndose de generación en generación, también estas se ven reflejadas en tradiciones y costumbres como en el proceso de la siembra y cosecha de productos como la papa, el maíz, etc., que se realiza cada año.

Se puede indicar también que se puede ver esa presencia cultural en el pastoreo de sus animales, como en el pago a la tierra, y todos los conocimientos que poseen acerca de las plantas medicinales que les brinda la tierra.

En el tema natural, la comunidad de Viacha posee varios recursos turísticos como lo son:

- Las pinturas rupestres de Viacha
- Laguna de Challhuaqocha

- Laguna de Totoraqocha
- Camino Inca de Culispata
- Cementerio Inca en el sector de Culispata
- Jardines de Germoplasma

Todos estos recursos, representan un gran potencial turístico para la comunidad, también se puede señalar la música y danza como recurso cultural, junto a un pequeño muestrario de productos y herramientas agrícolas que poseen.

5.5. Análisis Ambiental

La comunidad de Viacha, de acuerdo a visitas realizadas, es un lugar limpio, donde sus pobladores no arrojan basura en los caminos, también se puede indicar que las casas no rompen con la armonía del lugar, debido a que son construcciones de adobe, con un máximo de dos pisos, los cuales se mimetizan con la naturaleza del lugar.

5.6. Análisis Físico

La comunidad de Viacha, cuenta con un acceso vial en buen estado, con una carretera asfaltada hasta cierto punto, y de ahí una carretera afirmada hasta llegar a la comunidad, estas carreteras se encuentran en buen estado, sólo con una cierta dificultad en temporada de lluvias que es de diciembre a abril.

Asimismo, la comunidad, cuenta con un centro educativo hasta nivel primario, en buen estado, de material noble, en cuanto a las casas de los pobladores, son de material de abobe, donde todas las casas cuentan con luz, agua, y baños construidos por iniciativa de un proyecto de parte de la Municipalidad Distrital de Pisac el año 2015.

Para la actividad turística el presidente de la comunidad el señor Julián Maqqe, construyó junto a su familia el año 2017 un espacio de 2 pisos, en el primer piso se encuentra un pequeño museo donde se muestran todos los productos y herramientas agrícolas que son usados en la agricultura, también se encuentra una pequeña cocina donde se realiza la preparación de alimentos, en el segundo piso se encuentra el comedor con una capacidad de 35 personas, contando con sillas y mesas para dar el servicio.

También se cuenta con dos baños, uno para mujeres y otro de varones, con las condiciones necesarias para la actividad turística.

5.7. Análisis de Recursos Humanos

Del total de los pobladores de la comunidad, 23 personas entre varones y mujeres vienen participando en la actividad turística reciente de la comunidad, los cuales son los siguientes:

Tabla 5- 2:Relación de Emprendedores para el Plan de Negocios

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CONDICIONES DE ASOCIADO	NIVEL EDUCATIVO	SECTOR	HABILIDAD
1	Julian Maqqe	Presidente	Secundaria completa	Huaracpunku	Guía, cocina
2	Saturdino Ccoyo	Secretario	Primaria completa	Viacha	Tallado de piedra y cerámica
3	Antonia Mamani Yucra	Vocal	Sin nivel	Viacha	Artesanía
4	Felipe Qqueccaño Choque	Vocal	Sin nivel	Huaracpunku	Guía
5	Mario Mamani Gallegos	Fiscal	Primaria completa	Huaracpunku	Artesanía
6	Porfidio Huaraka Velasquez	Asociado	Primaria completa	Culispata	Artesanía, tallado en piedra
7	Griselda Mamani Yucra	Asociada	Secundaria completa	Culispata	Artesanía
8	Bertha	Asociada	Sin nivel	Viacha	Cocina, artesanía
9	Claudio Qqueccaño	Asociado	Sin nivel	Viacha	Músico, danza
10	Vilma Mamani Pucho	Asociada	Primaria completa	Centro educativo	Artesanía
11	Santusa Pucho	Asociada	Primaria completa	Viacha	Artesanía
12	Pascual Gallegos Ccoyo	Asociado	Secundaria completa	Viacha	Guía, artesanía
13	Imiliano Ccoyo Qqueccaño	Asociado	Sin nivel	Culispata	Artesanía
14	Cicilio Sullca	Asociado	Sin nivel	Viacha	Músico
15	Felix Maqqe Ccoyo	Asociado	Sin nivel	Culispata	Músico
16	Lionidas Mamani	Asociado	Primaria completa	Culispata	Guía
17	Narciso Mamani	Asociado	Primaria completa	Culispata	Danza
18	Josefina Ccoyo	Asociada	Secundaria completa	Viacha	Artesanía
19	Bacilla Queccaño	Asociada	Secundaria completa	Culispata	Artesanía, música
20	Angela Puma Sullca	Asociada	Sin nivel	Huaracpunku	Artesanía
21	Rosa Ccapa Puma	Asociada	Sin nivel	Huaracpunku	Artesanía
22	Juana Qqueccaño	Asociada	Sin nivel	Huaracpunku	Artesanía
23	Teodoro Mamani Ccoyo	Asociado	Primaria completa	Huaracpunku	Música, danza

Elaboración: Autores de la tesis.

De la relación de los emprendedores interesados en formar el plan de negocios, se indica el nombre, el grado de educación y la habilidad que tienen, donde se puede determinar que más de la mitad presenta alguna educación y los que no, tienen habilidades y conocimientos que fueron transmitidos por sus antepasados.

También se puede indicar, que todos los integrantes del plan de negocios a excepción del presidente de la comunidad no presentan capacitación en temas de turismo, por lo que falta desarrollar las capacidades de gestión en temas de negocios inclusivos, como lo es la actividad turística.

Los conocimientos culturales, tradicionales, están presentes en cada uno de los miembros del plan de negocios, por lo que es una oportunidad de negocio a la hora de plantear las actividades turísticas basadas en esos conocimientos.

Finalmente se puede decir que existe una alta voluntad y compromiso por parte del presidente de la comunidad y de los miembros del plan de negocios, para poder hacer realidad y con ello el desarrollo y la mejora de la calidad de los participantes y sus familias.

Actualmente la Comunidad de Viacha, viene trabajando con dos agencias de viaje, donde les ofrece el servicio de alimentación y alguna actividad corta y simple, no muy bien preparada y organizada, debido a que no han tenido asesoramiento, y ellos han ido aprendiendo de la experiencia de esos grupos.

5.8. Análisis FODA de la Comunidad de Viacha

Tabla 5- 3: Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Existe un grupo de personas con compromiso alto en el desarrollo de la actividad turística. - Cuentan con alguna experiencia. - Alto grado de trabajo comunitario: Ayni o Minka que permite un colectivo importante para el desarrollo de tareas. - Cuentan con un patrimonio y legado cultural (inmaterial), altamente rico y vigente en la comunidad, como el idioma quechua, vestimenta, manifestaciones, folklore, gastronomía, festividades, artesanía, cosmovisión andina, etc. - Sentimiento de identidad y arraigo por sus activos culturales y naturales. - Conectividad terrestre en buen estado. - Organizaciones públicas, dispuestas a invertir con fondos económicos para planes de negocio en turismo. - El TRC ha generado una inclusión de las distintas organizaciones y grupos sociales en la localidad: familias rurales, pequeños negocios, productores locales y demás servicios conexos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con herramientas de planificación y gestión a mediano y largo plazo, que conduzcan la buena administración del emprendimiento. - No existe un reglamento interno o códigos de conducta que apoye la cohesión del grupo. - Limitada capacidad de inversión para mejorar sus viviendas y la calidad de sus servicios globales. - Poca oferta de servicios alternativos y no convencionales en el emprendimiento. - Baja articulación con operadores locales. - No cuenta con un plan de promoción y articulación al mercado eficiente. - Mejorar la calidad y la diversificación de los servicios de alimentación. - En los servicios turísticos, cuentan con niveles técnicos estándares disparejos, no óptimos para una oferta de calidad. - No cuentan con intercambios de experiencia que les permita conocer las realidades y etapas para el desarrollo de la oferta en otras zonas y ponerlas en práctica. - El emprendimiento no muestra resultados de sostenibilidad a nivel económico esto en función a diversos factores como: poca oferta diversificada, productos no elaborados, ni preparados al 100% para su oferta.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Hay interés de parte del Gobierno Central a través de Programas, proyectos de Turismo Rural Comunitario. - La diversidad biológica y la vocación del territorio apta para el desarrollo de diversas actividades que aprovechen los activos culturales y naturales, fortaleciendo una mayor identidad del poblador con su espacio y paisaje cultural. - Mercado creciente en realizar actividades de turismo alternativo: rural comunitario, ecoturismo, vivencial, etc. - Empresas privadas interesadas en desarrollar negocios en zonas turísticas rurales de gran interés fomentando la práctica de Negocios Inclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avance de la influencia externa que genere la pérdida paulatina de sus manifestaciones culturales. - El cambio de especies forestales, deforestación, contaminación de los suelos, evacuación de los afluentes líquidos y el cambio de tierras de cultivo, como perjudiciales para el mantenimiento de los ecosistemas paisajes culturales. - El aumento de empresas privadas y su avance de lotización y expansión urbana, genera un peligro latente para la pérdida de espacios naturales. - Leyes y reglamentos que favorezcan el desarrollo de iniciativas empresariales sin considerar a las

- Agencias de viaje, interesadas en promover circuitos y paquetes turísticos en zonas distintas del valle.
- Existen diversas actividades enmarcadas en programas, planes y proyectos a cargo de instituciones públicas y privadas con el interés y disposición de mejorar el conocimiento y prácticas sobre TRC en la zona del Valle Sagrado.
- Dircetur Cusco, ente regulador y normativo del turismo en la región Cusco, cuenta con iniciativas de desarrollar actividades para el fortalecimiento de las capacidades en servicios turísticos.
- El gran posicionamiento del Sur y su icono máximo Machu Picchu y los activos culturales del Valle como enganche de fuerza que genere una palanca de desarrollo más efectiva para el emprendimiento.
- El interés del mercado en la demanda de TRC despierta el interés empresas privadas por entrar en el rubro.

Elaboración: Autores de la tesis

poblaciones locales menos favorecidas en insertarse en el TRC.

- Abuso de parte de operadores turísticos privados aprovechándose deslealmente de las poblaciones y sus organizaciones en TRC.
- Existencia de distintos factores externos como: la alta estacionalidad, desarticulación con los mercados, el desinterés de los operadores en TRC y centralismo en lo convencional.
- Los efectos climáticos negativos y su repercusión en el Valle Sagrado.
- Las políticas extremistas del gobierno de Donald Trump en Estados Unidos.
- Las crisis políticas en el país, que desestabilizan la imagen país.

6. CAPITULO VI: MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presenta el modelo de negocio propuesto, para ello se escogió el modelo de Alexander Osterwalder, doctor de la Universidad de Stanford, empresario, investigador y escritor de diferentes libros de investigación empresarial y modelos de negocio, siendo uno de los más grandes aportes el Modelo Canvas, escrito junto a Ives Pigneur (2010), herramienta que ayuda a definir de forma más rápida y eficaz, evaluando resultados no solo en la etapa final del proyecto. El modelo se plantea en base a 9 bloques que muestran la lógica de como un negocio generaría ingresos, los cuales cubren las 4 principales áreas del negocio que son cliente, producto, infraestructura y viabilidad económica, en donde se puede ver de manera más integrada los elementos del negocio.

A continuación, se presenta el resumen del modelo Canvas del plan de negocios de TRC para la Comunidad de Viacha, desarrollando en detalle cada uno de los bloques que componen el modelo.

Tabla 6- 1: Resumen Modelo Canvas, Plan de Negocios en TRC para la Comunidad de Viacha

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones del Estado. - Proveedores de insumos, ya sea para el tema de alimentación, hospedaje. - Organizaciones privadas relacionadas a la actividad turística. - ONG'S. - La agencias de Viaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de insumos para las actividades. - Método de ventas. - Atención al Cliente. - Elaboración de bebidas y comidas. - Capacitación al personal. 	<p>“Una empresa comunitaria en turismo rural comunitario con responsabilidad social y ambiental, que ofrece productos turísticos basados en la creatividad e innovación, revalorando los recursos naturales y culturales de la comunidad, que permitan maximizar la experiencia de viaje de los turistas y con ello la creación de otras alternativas en turismo que permitan satisfacer las necesidades de las agencias de viaje, con precios justos, y servicios de calidad”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada y cordial. - Ofrecer productos turísticos innovadores y únicos, que maximicen la experiencia del turista. 	<p>Turistas nacionales y extranjeros con responsabilidad socio-ambiental con interés de conocer la cultura viva.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacios donde se realizan las actividades del plan de negocios. - Instalaciones y equipamiento (alimentación y hospedaje). - Equipamiento para demás actividades. - Personal Capacitado. - Red de proveedores. - Inversión inicial, capital de trabajo, fondos concursables. - Acuerdos comerciales. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agencias de Viaje con responsabilidad social y ambiental, con más de 5 años de experiencia en el mercado, que trabajen en TRC, con un medio-alto poder económico adquisitivo. 	
<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Ingreso de ventas directo por concepto de venta de paquetes turísticos, los cuales son pagados en efectivo, vía depósito a cuentas, u otro medio.</p>		<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>La inversión para el inicio del negocio, costos y gastos para la operación del negocio, lo que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gastos administrativos y venta: ✓ Costos operativos ✓ Gatos de marketing: 		

Elaboración: Autores de la tesis

6.1 Segmento de mercado

Lo primero para realizar el modelo Canvas es definir el segmento del mercado, es decir a quienes irá dirigido los productos del plan de negocios, esta parte es de suma importancia ya que los clientes de los segmentos del mercado son cruciales para el éxito del negocio.

Con lo anteriormente mencionado, el modelo de negocio está dirigido a turistas nacionales y extranjeros los cuales serán captados a través de las agencias de viaje las cuáles serán las intermediarias para llegar al cliente final que es el turista, ya sea nacional o extranjero, haciendo énfasis en el extranjero, los que tienen las siguientes características:

6.1.1. Turistas extranjeros y nacionales:

- Turistas nacionales y extranjeros con responsabilidad social y ambiental que permitan garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos.
- Turistas nacionales y extranjeros con interés de conocer la cultura y costumbres de la comunidad, interactuando con sus pobladores y teniendo contacto con la naturaleza y paisaje de la comunidad.
- Turistas nacionales y extranjeros con un poder económico medio-alto.

6.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está orientada en aportar alternativas a las necesidades del público objetivo, definido en el segmento del mercado, es decir aquellos turistas nacionales y extranjeros, los cuales están buscando alternativas nuevas en turismo, que permitan maximizar la experiencia de su viaje y con ello la satisfacción total.

Por lo cual se detallan los siguientes atributos que harán diferente, en los siguientes aspectos:

- Servicio y Calidad: Donde el cliente pueda evaluar constantemente la atención brindada a sus pasajeros, contando con fichas técnicas de la atención antes, durante y después, lo cual ayudará a la mejora continua de los servicios turísticos, garantizando una buena calidad, y con ello una gran experiencia de viaje.
- Diseño: Lo cual se basará en la creación de un plan de negocios que sea sostenible y exitoso en el tiempo, donde se brindarán servicios con estándares de calidad, permitiéndole vivir una experiencia inolvidable al cliente, desarrollando actividades que le permita al turista conocer la vivencia y la cultura de la comunidad, asimismo se diferenciará de los otros emprendimientos, debido a que tiene un cantidad de actividades innovadores para el turista, como los talleres de piedra y artesanía, las caminatas a lagunas y pinturas rupestres, que tienen una belleza paisajística increíble, también se realizarán caminatas hacia el Complejo Arqueológico de Pisac, en cuanto a los servicios de alojamiento (espacios de camping) estas contarán con las exigencias mínimas de la actividad turística, así mismo en cuanto al servicio de alimentación estos también poseen una estandarización en cuanto a la preparación de los mismos, utilizando insumos orgánicos y propios de la comunidad.

Asimismo, este diseño con lo anteriormente señalado conformará productos turísticos para el plan de negocios, los cuales serán 3, de los cuales el cliente en este caso la agencia de viajes, podrá escoger o replantear de acuerdo a las necesidades de sus clientes, donde estos pueden ser flexibles, ya que se está a la orden de lo que el cliente necesita, este diseño de productos planteados está pensado en el corto tiempo que el pasajero tiene, por lo que se acopla muy bien por estar en una zona estratégica a los paquetes de viaje que ofrecen las agencias de viaje, siendo muy atractivo para los clientes.

- Precio: En cuanto al precio de los productos turísticos, estos están muy bien pensados, ya que se realizó un análisis de precio de los demás competidores, por lo que el precio será menor al promedio de estos.
- Marca: La marca estará relacionada a un emprendimiento en TRC, con bastante legado histórico, cultural y natural, los cuales son la principal ventaja comparativa con los demás competidores.

En ese sentido, la propuesta consistiría en:

En brindar servicios de alojamiento y alimentación, junto a actividades vivenciales que le permitan al turista una interacción con las personas de la comunidad, logrando maximizar y generar recuerdos invaluable para el cliente, revalorando los recursos naturales y culturales, así como la creación de otras alternativas en turismo que permita satisfacer las necesidades de las agencias con precios justos y servicios de calidad”

Estos productos serán explicados ampliamente en el Capítulo de Marketing, dentro del tema de producto.

6.3. Canales

Los canales que una organización selecciona son el modo de cómo se comunicará con el segmento de mercado seleccionado (Ostewalder y Pigneur, 2010), para el caso del negocio propuesto se contará como canal a las agencias de viaje las cuales tendrán las siguientes características:

Agencia de Viajes:

- Agencias de Viaje con responsabilidad social y ambiental: Debido a que estas organizaciones, tienen una alta sensibilidad en cuanto al tema social y ambiental en los

lugares donde operan, por lo que es muy importante para el desarrollo de las actividades en TRC.

- Agencias de Viaje con más de 5 años de experiencia en el mercado: Según un estudio de la Dircetur-Cusco en el 2016, indican que en la ciudad de Cusco existen más de 1000 agencias de viaje, dedicadas a realizar diferentes actividades en Turismo, por lo que muchas de estas no pasan el año de vida de las mismas, por lo que ellos consideraban que las agencias de Viaje que pasaban el cuarto año, es porque tenían una sólida base en su organización, razón por la que consideramos importante a la hora de garantizar las operaciones con el plan de negocios.
- Agencias de Viaje que trabajen en TRC: Según la Organización de Gestión de Destino-Cusco, en la actualidad existen unas 100 agencias que vienen trabajando en TRC, ya sea de forma continua o esporádica, por lo que ellos siempre están buscando actividades nuevas e innovadoras para poder incluirlas en sus paquetes de viajes.
- Agencias de Viaje con un medio-alto poder económico adquisitivo: Según Dircetur-Cusco, existen un promedio de 80 Agencias de Viaje que operan y manejan grupos de turistas de un poder económico adquisitivo medio-alto, por lo que se hace atractivo poder trabajar con ellos.

Con las características de los turistas tanto nacionales y extranjeros, junto a las características de agencias de viajes, se procedió a hacer un filtro de todas las posibles agencias de viaje con las que se va a trabajar, las cuales son las siguientes:

Tabla 6- 2: Relación de Agencias de Viaje seleccionadas para trabajar

CLASIFICACIÓN	RAZÓN SOCIAL	REGIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	DESCRIPCIÓN
Operadora de Turismo	Alpaca Expeditions E.I.R.L.	Cusco	Calle Heladeros N° 157	(084) 254278 - 986029262 - 947824774	Tiene 8 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Andean Adventures S.R.L.	Cusco	Urb. Lucrepata E-13	(084) 229911 - 999264087	Tiene 5 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Apu Salkantay E.I.R.L	Cusco	A.P.V. Villa Allpa Horcona Calle La Perla A-1 - 3er Paradero San Sebastián	(084) 275277	Tiene 10 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Apumayo Expediciones S.A.C.	Cusco	Jr. Ricardo Palma Ñ - 11 - Santa Mónica	(084) 254816 / 984766733	Tiene 15 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Apus Peru Adventure Travel Specialist S.A.C	Cusco	Calle Cuichipunku N° 336	(084) 232691 / 950301125	Tiene 9 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Auqui Peru Mountain Spirit E.I.R.L.	Cusco	Av. Tacna N° 230	(084) 253410 / 974374341	Tiene 7 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Chaska Tours Agencia De Viajes Y Turismo E.I.R.L	Cusco	Calle Garcilaso N° 265 Interior 06 (2do Piso)	(084) 240424 - 984938146	Tiene 6 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Chaski Tours S.A.C.	Cusco	Calle Matará N° 334	(084) 260466 - 244575 - 958953249	Tiene 14 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.

Operadora de Turismo	Condor Travel S.A.C	Cusco	Av. Alejandro Velasco Astete A1-3-2	(084) 244121 - 984770700	Tiene 25 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Experience Turística E.I.R.L.	Cusco	Calle Garcilaso N°210, Interior 210-B	(084) 222535 - 984 708280	Tiene 6 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 6.2: Relación de Agencias de Viaje seleccionadas para trabajar-continuación

CLASIFICACIÓN	RAZÓN SOCIAL	REGIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	DESCRIPCIÓN
Operadora de Turismo	Explorandes S.A.C.	Cusco	Paseo Zarzuela Q-2 (Residencial Huancaro)	(084) 238380 - 974 995649	Tiene 20 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Illa Yaku S.A.C.	Cusco	Calle Garcilaso N° 265 oficina 8	(084) 241140/ 984672579	Tiene 5 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Lima Tours S.A.C.	Cusco	Calle Shapy N° 808	(084) 228431- 986654034	Tiene 18 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Llama Path E.I.R.L	Cusco	Calle San Juan De Dios N° 250	(084) 240822 - 988005508	Tiene 7 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Peak South America S.A.C.	Cusco	Calle Ricardo Palma I-3 Urb. Santa Mónica	(084) 261476	Tiene 6 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Quechua Treks Peru E.I.R.L.	Cusco	Calle Teofilo Benavente K8, Magisterio 2da Etapa, Cusco, Cusco.	(084) 402235 / 987422809	Tiene 6 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Raices Peru Operadores Mayoristas S.A.C	Cusco	Av Pardo N° 575-A / Calle Coronel Inclan Nro 581 Dto 401 Miraflores Lima	(084) 221178 / (084) 262262 / (084) 247788 / 984299358	Tiene 6 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Rasgos Cusco Tours Operador E.I.R.L.	Cusco	Av. Pardo N° 865 Interior 2° Patio	(084) 255894 / 99413774	Tiene 8 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Terra Explorer E.I.R.L.	Cusco	Urb. Santa Ursula D-4	(084) 237352 / 984709873	Tiene 15 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con

					responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Tierras De Los Andes S.A.C.	Cusco	Urb. Kennedy "A" Calle Las Turquesas E-11,	(084) 247277 / 984044941	Tiene 14 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.
Operadora de Turismo	Tucano Representaciones Peru Latin Trails S.A.C	Cusco	Urb .Las Orquideas D-15	(084) 261475 / 971158159 / 984790247	Tiene 12 años en el mercado, trabaja con turistas de un poder adquisitivo alto, con interés en la cultura viva, con responsabilidad social y ambiental.

Elaboración: Autores de la tesis

Todas las agencias mencionadas anteriormente fueron seleccionadas de acuerdo a las características planteadas tanto en turistas (nacionales o extranjeros) y las agencias de viaje, de las cuales se trató de contactar a todas mediante llamadas telefónicas o entrevistas personales, explicando la idea de negocio, por lo que de las 21 entrevistadas, 10 agencias de viaje quedaron sumamente interesadas en trabajar, por lo que los siguientes pasos sería llevarlos en un fam trip para que puedan conocer la experiencia de viaje y seguidamente firmar los acuerdos comerciales donde se comprometen a traer cierto flujo de turistas a la Comunidad de Viacha, los cuales son los siguientes:

Tabla 6- 3: Relación de Agencias de Viaje interesadas en trabajar con el plan de negocios

CLASIFICACIÓN	RAZÓN SOCIAL	REGIÓN	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	DESCRIPCIÓN
Operadora de Turismo	Alpaca Expeditions E.I.R.L.	Cusco	Calle Heladeros N° 157	(084) 254278 - 986029262 - 947824774	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 10 grupos mínimo de 10 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Chaska Tours Agencia De Viajes Y Turismo E.I.R.L	Cusco	Calle Garcilaso N° 265 Interior 06 (2do Piso)	(084) 240424 - 984938146	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 8 grupos mínimo de 6 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Condor Travel S.A.C	Cusco	Av. Alejandro Velasco Astete A1-3-2	(084) 244121 - 984770700	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 14 grupos mínimo de 8 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Explorandes S.A.C.	Cusco	Paseo Zarzuela Q-2 (Residencial Huancaro)	(084) 238380 - 974 995649	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 10 grupos mínimo de 6 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Illa Yaku S.A.C.	Cusco	Calle Garcilaso N° 265 oficina 8	(084) 241140/ 984672579	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 5 grupos mínimo de 5 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Peak South America S.A.C.	Cusco	Calle Ricardo Palma I-3 Urb. Santa Mónica	(084) 261476	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 15 grupos mínimo de 12 pasajeros al mes.

Operadora de Turismo	Quechua Treks Peru E.I.R.L.	Cusco	Calle Teofilo Benavente K8, Magisterio 2da Etapa, Cusco, Cusco.	(084) 402235 / 987422809	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 12 grupos mínimo de 9 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Rasgos Cusco Tours Operador E.I.R.L.	Cusco	Av. Pardo N° 865 Interior 2° Patio	(084) 255894 / 99413774	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 10 grupos mínimo de 10 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Tierras De Los Andes S.A.C.	Cusco	Urb. Kennedy "A" Calle Las Turquesas E-11,	(084) 247277 / 984044941	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 9 grupos mínimo de 11 pasajeros al mes.
Operadora de Turismo	Tucano Representaciones Peru Latin Trails S.A.C	Cusco	Urb .Las Orquideas D-15	(084) 261475 / 971158159 / 984790247	Quedó muy interesado en los productos propuestos, están a la espera del fam trip para conocer los servicios, por lo que si ven el correcto funcionamiento están interesados en firmar un acuerdo comercial, garantizando 8 grupos mínimo de 6 pasajeros al mes.

Elaboración: Autores de la tesis

6.4. Relación con Clientes

Para la relación con los clientes, se determinará cual será el tipo de relación que desea entablar con ellos de acuerdo a las siguientes motivaciones:

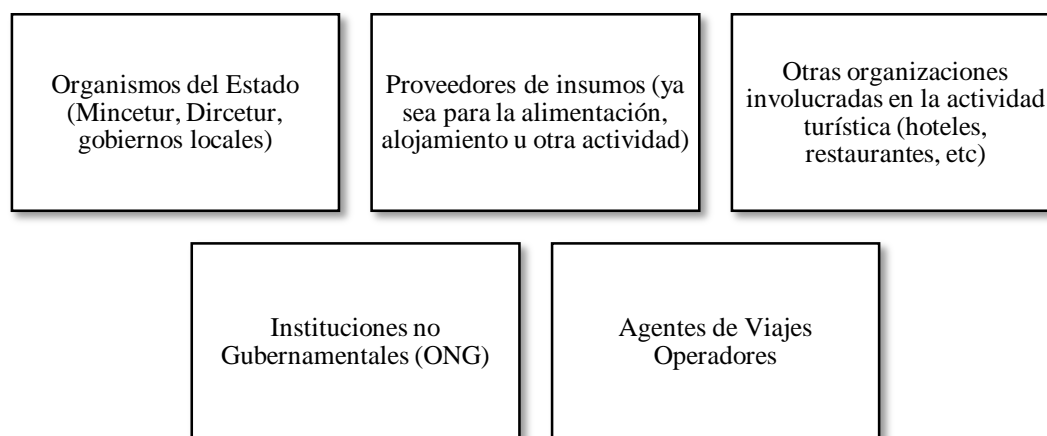
- Captación de clientes: Para el caso del negocio que se encuentra en una etapa de introducción, lo primero que se realizará es hacer una selección con el segmento de mercado que se tiene definido, para lo cual se visitará a todos los clientes seleccionados, explicándoles y organizando visitas guiadas al emprendimiento, para después recoger opiniones y sugerencias, y finalmente poder cerrar acuerdos comerciales con los mismos.

- Fidelización con ellos: Para la fidelización de clientes, en este caso agencias de viaje, se establecerá una selección de tarifas, para aquellos clientes que traigan mayor número de pasajeros con frecuencia, así mismo se establecerá un control de servicio, midiendo la satisfacción de sus clientes, para poder mantener una relación larga y duradera con los clientes.
- Estimulación de ventas: Para la estimulación de ventas, se dispondrá de promociones y descuentos mensuales, en épocas claves del año, asimismo se irán visitando posibles clientes (otras agencias de viaje).

6.5. Socios Clave

En este caso las alianzas estratégicas a considerar de acuerdo a la cadena de valor, será una alianza hacia atrás y hacia adelante, donde para garantizar estas alianzas estratégicas con los siguientes actores involucrados son los siguientes:

Tabla 6- 4: Socios Clave



Elaboración: Autores de la tesis

- Con organizaciones del Estado, ya que a través de programas, proyectos que vienen realizando, pueden ayudar en el tema de fondos económicos, o a través de capacitaciones e información técnica para la mejora del emprendimiento en diferentes temas.

- Proveedores de insumos, ya sea para el tema de alimentación, alojamiento (espacios de camping), u otros materiales que se requieran para la realización de las diversas actividades propuestas.
- Organizaciones relacionadas a la actividad turística como hoteles, restaurantes, etc., que ayuden a mejorar el emprendimiento.
- ONG'S, que también ayudan en temas de asistencia técnica que tengan que ver con el turismo rural comunitario.
- La agencia de Viaje, quienes son los que traerán los pasajeros, y los que serán socios estratégicos del plan de negocios.

6.6. Recursos Clave

Para saber cuáles son los recursos más importantes de la estrategia del negocio es importante conocer la ventaja competitiva del mismo, por lo que según Michel Porter, “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva por Diferenciación”, quiere decir algo que permita ser únicos en el mercado, en este caso del turismo rural comunitario, con características específicas que sean valoradas y apreciados por los clientes (agencias de viaje y turistas).

Estos recursos claves son los activos fundamentales para el correcto funcionamiento del plan de negocios, dado que se pueden diferenciar en distintas áreas como la distribución, imagen, producto, ventas, servicios, etc.

Para el plan de negocios en TRC para la comunidad de Viacha, lo que le diferencia de la competencia son las siguientes características:

- Actividades Turísticas flexibles a la medida de lo que requieran las Agencias de Viaje
- Actividades Turísticas nuevas e innovadores que se acoplan al tiempo promedio de viaje de los pasajeros.

- Empresa comunitaria con responsabilidad social y ambiental.

A partir de estas ventajas competitivas se puede definir los recursos claves para realizarlas, donde estos recursos pueden ser físicos, humanos, financieros o intelectuales, por lo que se proponen los siguientes recursos clave, que permita el desarrollo de la propuesta de valor:

Tabla 6- 5: Recursos Clave del Modelo de Negocio

TIPO DE RECURSO	RECURSO	DESCRIPCIÓN
Físico	Espacios donde se realizan las actividades del plan de negocios	Estos espacios estarán estratégicamente zonificados, con puntos de señalización que exige la actividad turística, garantizando la seguridad de los pasajeros.
Físico	Instalaciones y equipamiento (alimentación y hospedaje)	La empresa contará con un local bien implementado tanto para el área de cocina, comedor y descanso, asimismo contará con casas alojamiento las cuales estarán equipadas de acuerdo a lo que exigen las organizaciones de turismo en cuanto a hotelería.
Físico	Equipamiento para demás actividades	En cuanto a las demás actividades planteadas en los productos turísticos, como talleres de piedra, artesanía, caminatas a lagunas u otros lugares, se contará con los materiales como oxígeno, bastones para caminar, botiquín de primeros auxilios, los cuales permitan garantizar la seguridad de los pasajeros.
Humano	Personal Capacitado	Se realizará una selección de acuerdo a habilidades de las personas que conforman la empresa comunitaria para después ponerlas en diferentes áreas como por ejemplo: guías locales, manipulación de alimentos, housekeeping, músicos, artesanos, para poder capacitar de acuerdo a la especialidad de cada uno, garantizando un mejor de trabajo.
Humano	Red de proveedores	El negocio contará con una red de proveedores de insumos, dándole preferencia a proveedores locales de la comunidad o del Distrito de Pisac, logrando beneficiar a la cadena de

		valor más cercana, por lo que estos proveedores deberán cumplir ciertos estándares de calidad.
Financiero	Inversión inicial , capital de trabajo, fondos concursables	Para poder garantizar el desarrollo del negocio, se deberá contar con recursos económicos propios de la comunidad, asimismo se cuenta con fondos concursables que promueve el Estado, que financia hasta con un 60 % las ideas de negocio, por lo que accederá a esas alternativas.
Intelectual	Acuerdos comerciales	Se establecerán reuniones con las principales agencias de viaje, a las cuales se les expondrá los productos turísticos, llevándolos a fam trips, para que puedan conocer el emprendimiento, para finalmente poder lograr y asegurar acuerdos comerciales, que permitan garantizar flujos turísticos al emprendimiento.

Elaboración: Autores de la tesis

6.7. Actividades Clave

Las actividades son todas aquellas que se ejecutará para hacer llegar al cliente la propuesta de valor, entablar contacto con los clientes y así obtener ingresos.

De esta forma se desarrollan las siguientes actividades claves que son las siguientes:

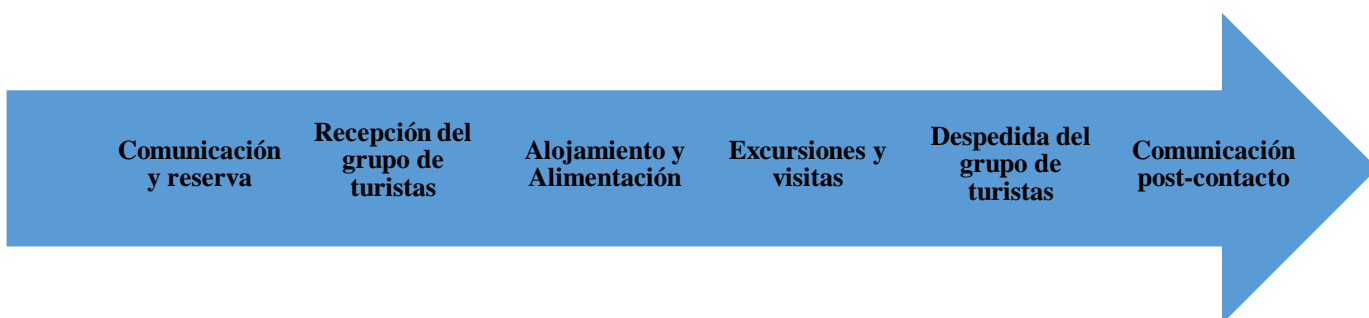
- Método de ventas: Para la venta a agencias de viajes se realizará una selección de clientes potenciales estableciendo tarifas promocionales según el flujo de ventas que realicen, de manera de que se pueda convencerlos de comprar el producto.
- Atención al Cliente: Esta actividad es esencial ya que marcará la diferenciación con la competencia, esto será rápida, fluida y de un trato amable y cordial, garantizando una correcta atención tanto a las agencias de viajes como a los turistas.
- Capacitación al personal: Es necesario realizar capacitaciones de acuerdo a la especialidad de cada persona en el plan de negocios, esto después deberá ser sometido a una evaluación y calificación, para ver el grado de aprendizaje de loa participantes, así mismo se deberá

premiar el aprendizaje y la perseverancia tomados como ejemplo para sus demás compañeros.

También se puede desarrollar actividades de soporte que son las siguientes:

- Gestión de insumos para las actividades: El manejo de los ingresos y salidas de insumos estarán monitoreados por una persona encargada (Operaciones), con ello se controlará los stocks necesarios para cubrir las atenciones en cuanto a la atención de turistas.
- Elaboración de bebidas y comidas: La preparación tanto de las bebidas como los alimentos serán de calidad tanto en el sabor como en la presentación; así mismo la preparación deberá tomar el tiempo necesario que cada bebida y/o comida requiera, lo cual será comunicado al cliente, con ciertos estándares de calidad.

Figura 6- 1: Procesos Clave del Modelo de Negocio a Nivel General



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 6- 2:Proceso de Atención a Agencias de Viaje



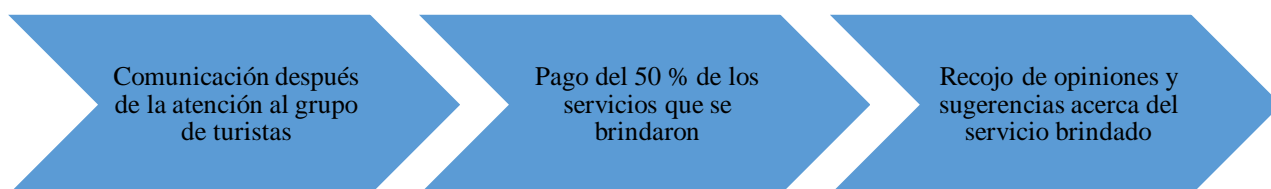
Elaboración: Autores de la tesis

Figura 6- 3:Proceso de Atención al Grupo de Turistas



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 6.: Figura 6- 4: Proceso Post-Atención al Grupo de Turistas



Elaboración: Autores de la tesis

6.8. Fuentes de Ingreso

Los clientes (agencias de viaje) pueden hacer los pagos de la siguiente forma:

Las agencias de viaje operadoras, podrán hacer el pago mediante depósitos a cuenta, o personalmente con la persona encargada del área de reservas y ventas del emprendimiento para hacer el cobro, estos pagos se harán pagando el 50 % adelantando 1 semana antes de realizarse el servicio, y el 50 % restante se pagará al finalizar el servicio, hasta máximo 3 días después del servicio.

Todos estos puntos se explicarán de mejor forma en las políticas de comercialización, ubicado en el plan de operaciones.

6.9. Estructura de Costos

Para empezar de manera eficiente el modelo de negocio se deben de identificar los principales costos los cuales se deben de asumir para implementar la idea.

La estructura de costos será la siguiente:

- La inversión para el inicio del negocio: lo que incluye el equipamiento y la mejora del restaurante y la cocina, asesorías y gastos como la constitución de la empresa, entre otros. Este capital será brindado al 100% por las diferentes alternativas de financiamiento con las que se cuenta, ya sea por alianzas estratégicas con las agencias de viaje, o los fondos concursables que ofrece el Estado como Turismo Emprende o Procompite.
- Costos y gastos para la operación del negocio, lo que incluye:
 - ✓ Gastos administrativos: un porcentaje de pago a la comunidad, por hacer uso de los espacios, pago de servicios básicos como luz, agua, mantenimiento, reparación de equipos y todos los relacionados a administrar el servicio que se va a brindar.
 - ✓ Gastos de venta: Pago de página web y su mantenimiento, pago para materiales de merchandising como llaveros, volantes, tarjetas personales, fotografías y videos promocionales del producto, y todo lo demás relacionado a la difusión de la marca.
 - ✓ Costos operativos: pagos por día al personal que participará en la recepción y actividades de los pasajeros, compra de insumos y todos los costos relacionados a la producción de los servicios del plan de negocios.

6.10. Conclusiones

Pisac, es uno de los lugares turísticos más importantes de Cusco, la gran diversidad de elementos culturales y naturales entre los que destaca el Centro Arqueológico de Pisac en el fértil e imponente Valle Sagrado, la ha convertido en una plaza prioritaria no solo para un mercado de turístico convencional sino también para un mercado alternativo a lo

tradicional, denominado localmente Turismo Vivencial o Turismo Rural Comunitario, por lo que existe un alto grado de interés sobre todo del mercado Receptivo, por hacer este tipo de turismo, representando una oportunidad de negocio para la comunidad de Viacha, ya que tiene una ubicación estratégica que se acomoda al tiempo de los turistas, ayudando a maximizar la experiencia del pasajero, sin alterar los tiempos que tienen, ya que se encuentra a unos cuantos pasos del Centro Arqueológico de Pisac.

7. CAPITULO VII: PLAN ESTRATÉGICO

Después de desarrollar la investigación de mercado, en el presente capítulo se plantea la visión, misión, objetivos estratégicos, la ventaja competitiva y el análisis de los factores externos.

7.1. Misión del Plan de Negocios de la Comunidad de Viacha

“Somos una empresa con trabajadores de la comunidad sostenible líder en el rubro de ocio y entretenimiento, logrando experiencias únicas e inolvidables en nuestros clientes, ofreciendo servicios de calidad y productos turísticos innovadores. Asimismo, la empresa comunal, logra un crecimiento sostenible en el tiempo, logrando el mejoramiento y desarrollo de la calidad de vida de la comunidad, así como el empoderamiento de sus pobladores”.

7.2. Visión del Plan de Negocios de la Comunidad de Viacha

“Ser una empresa con trabajadores de la comunidad sostenible, líder en la maximización de experiencias en turismo rural comunitario en zonas rurales, modelo a seguir por otros emprendimientos a nivel regional y nacional”.

7.3. Valores

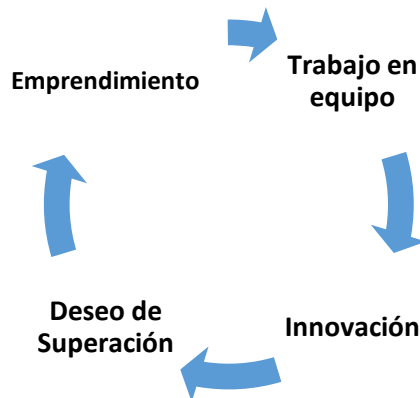
- Lealtad: Ya que el plan de negocios está conformado por un grupo de 23 personas, las cuales son de alguna forma familia, siendo primos, tíos, sobrinos, los cuales son leales los unos con los otros.
- Servicio: Ya que en turismo el ser servicial, es como una filosofía de trabajo.
- Compromiso: Ya que todos los miembros de la empresa están comprometidos con el desarrollo personal y el desarrollo de la comunidad.

Figura 7- 1: Valores de la Empresa



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 7- 2: Competencias de la Empresa



Elaboración: Autores de la tesis

7.4. Competencias

- Emprendimiento
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Deseo de superación

7.5. Las 5 fuerzas de Porter

Como herramienta adicional para el desarrollo del análisis elaborado en el capítulo II, del negocio propuesto, se plantea el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual ayudará a determinar quiénes son los competidores existentes, la entrada potencial de nuevos competidores, potencial de productos sustitutos, negociación de los proveedores, negociación de los consumidores, todo esto para facilitar la delimitación de las estrategias para lograr alcanzar los objetivos planteados.

7.5.1. Rivalidad entre competidores (ALTA)

Para el modelo de negocio propuesto se puede decir que la rivalidad entre competidores es alta, debido a que existen aproximadamente 14 competidores que ofrecen el servicio de alimentación y actividades similares al plan de negocios dentro de paquetes turísticos, ubicadas en la provincia de Calca y Urubamba, para lo cual se realizó una selección de los competidores más directos (ubicación) y que se encuentran de alguna forma consolidados en el mercado, para poder evaluar el nivel organizativo, producto turístico, y desarrollo de capacidades en el siguiente cuadro

Tabla 7- 1: Análisis de Emprendimientos Seleccionados

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ASPECTO ORGANIZATIVO		PRODUCTO TURISTICO		DESARROLLO DE CAPACIDADES	
	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL AVENTURA PUEBLO ANDINO, LARAYPAS INDÍGENAS Y CONDOR PUÑUNA	<p>Existe un grupo unido que comparte un mismo interés, en el desarrollo de la actividad turística.</p> <p>Existen líderes en los grupos de las organizaciones de la comunidad.</p> <p>Cuenta con mucha experiencia en la actividad turística.</p> <p>Algunos emprendimientos se encuentran registrados formalizados, con personería jurídica, estatutos, reglamentos internos que los rige.</p>	<p>Bajos niveles de planificación y gestión de los integrantes de la organización para promover sostenibilidad en sus emprendimientos.</p> <p>No cuentan con herramientas de planificación y gestión a mediano y largo plazo.</p> <p>Deficiente reglamento interno, o códigos de conducta, que regule el comportamiento de sus asociados.</p>	<p>Conectividad terrestre en buen estado.</p> <p>Buena articulación de sus productos debido a la cercanía con el Centro</p> <p>Arqueológico de Pisac.</p> <p>Producto variado y diversificado, no repitiéndose en las tres asociaciones.</p>	<p>Los servicios de alimentación y hospedaje no tienen ciertos estándares de calidad que requiere la actividad turística.</p> <p>Las actividades que ofrecen muchas veces carecen de autenticidad, siendo muchas veces disforzadas por los participantes de la comunidad.</p> <p>Limitada capacidad de inversión para la mejora de la infraestructura y servicios.</p>	<p>Cuentan con un alto grado de conocimiento en cuanto a calidad en la atención y servicio al cliente.</p> <p>Conocimiento en guiado, alimentación y alojamiento.</p> <p>Alto grado y conocimiento del desarrollo de las técnicas artesanales y desarrollo de productos alternativos.</p>	<p>En los servicios turísticos cuentan con niveles de técnicos estándares dispares, no óptimos para una oferta total de calidad.</p> <p>Cuentan con un sin número de intercambios de experiencia, los cuales no son aprovechados para mejorar en su actividad turística.</p>

Fuente: Mincetur.

Elaboración: Autores de la tesis.

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ASPECTO ORGANIZATIVO		PRODUCTO TURISTICO		DESARROLLO DE CAPACIDADES		
	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	
ASOCIACIÓN SERVICIOS MULTIPLES TURISMO VIVENCIAL ARRIEROS PATABAMBA	DE DE Y DE	<p>Existe un grupo de personas con un interés en común por desarrollar la actividad turística.</p> <p>Cuentan con bastante experiencia en la actividad turística.</p> <p>Tienen reglamentos de internos acerca de la conducta de sus asociados.</p>	<p>Existen disputas por la atención de grupos, ya que son varios miembros los que desean atender.</p> <p>No hay un buen manejo de rotación de turnos en cuanto a la atención de los grupos.</p> <p>No existe una organización consolidada y fortalecida.</p>	<p>Conectividad terrestre en buen estado.</p> <p>Han realizado mejoras en el servicio turístico.</p> <p>Varios emprendimientos han realizado mejoras de equipamiento, tanto en el alojamiento, como la alimentación.</p>	<p>Medios de comunicación limitados</p> <p>Mejorar la calidad y diversificación de los servicios de alimentación.</p> <p>Limitada capacidad de inversión para mejorar la infraestructura de casas y demás.</p> <p>No cuentan con un plan de promoción y articulación al mercado eficiente.</p>	<p>Cuentan con un alto grado de conocimiento en cuanto a calidad en la atención y servicio al cliente.</p> <p>Conocimiento en guiado, alimentación y alojamiento.</p> <p>Alto grado y conocimiento del desarrollo de las técnicas artesanales y desarrollo de productos alternativos.</p>	<p>En los servicios turísticos cuentan con niveles técnicos de estándares dispares, no óptimos para una oferta total de calidad.</p> <p>Cuentan con un sin número de intercambios de experiencia, los cuales no son aprovechados para mejorar en su actividad turística.</p>

Fuente: Mincetur.

Elaboración: Autores de la tesis.

NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO	ASPECTO ORGANIZATIVO		PRODUCTO TURISTICO		DESARROLLO DE CAPACIDADES	
	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD	FORTALEZA	DEBILIDAD
ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES DEL PARQUE DE LA PAPA	<p>Existe un grupo unido que comparte un mismo interés, en el desarrollo de la actividad turística.</p> <p>Existen líderes en los grupos de las organizaciones de la comunidad.</p> <p>Cuenta con mucha experiencia en la actividad turística</p>	<p>Bajos niveles de planificación y gestión de los integrantes de la organización para promover sostenibilidad en sus emprendimientos.</p> <p>No cuentan con herramientas de planificación y gestión a mediano y largo plazo.</p> <p>Deficiente reglamento interno, o códigos de conducta, que regule el comportamiento de sus asociados.</p>	<p>Buena articulación de sus productos debido a que están en la ruta del Salkantay.</p> <p>Producto consolidado en las técnicas de artesanía textil.</p>	<p>Las actividades de artesanía tienen ciertos estándares de calidad que requiere el mercado.</p> <p>Las actividades que ofrecen muchas veces carecen de autenticidad, siendo muchas veces disforzadas por los participantes de la comunidad.</p> <p>Limitada capacidad de inversión para la mejora de la infraestructura y servicios.</p>	<p>Cuentan con un alto grado de conocimiento en cuanto a calidad en la atención y servicio al cliente.</p> <p>Alto grado y conocimiento del desarrollo de las técnicas artesanales y desarrollo de productos alternativos.</p>	<p>En los servicios turísticos cuentan con niveles técnicos de estándares disperejos, no óptimos para una oferta total de calidad.</p> <p>Cuentan con un sin número de intercambios de experiencia, los cuales no son aprovechados para mejorar en su actividad turística.</p>

Fuente: Mincetur.

Elaboración: Autores de la tesis.

Con la información señalada se podrá desarrollar estrategias que le permitan dar el valor agregado a los productos turísticos del negocio propuesto.

7.5.2. Entrada potencial de nuevos competidores (MEDIO)

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, debido a los siguientes factores los cuales fueron obtenidos de acuerdo a entrevistas con Instituciones referentes al turismo y posibles emprendedores de TRC:

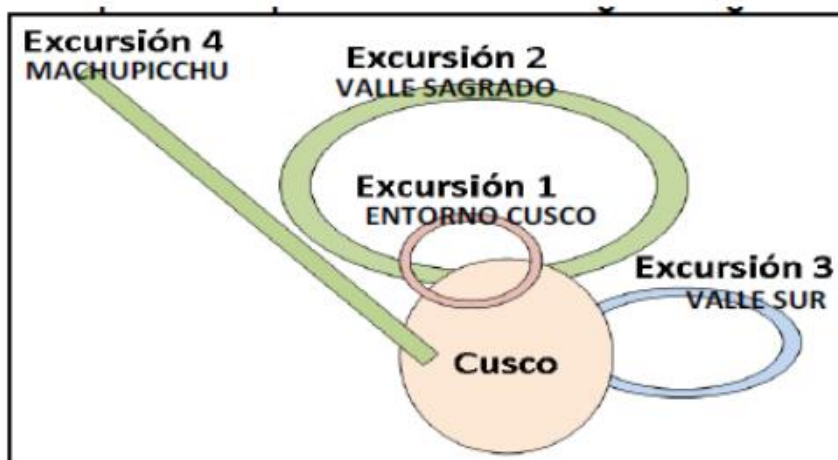
- No tienen acceso a créditos microempresariales, pero tal vez puedan tener algunos ahorros de vida para poder empezar el negocio.
- No saben, como armar planes de negocio para poder participar en los fondos concursables que promueve el Estado, pero algunos poseen el conocimiento empírico el cual les ayuda a tener una idea de cómo es el manejo del negocio.
- No tienen contactos claves, como agencias de viaje, organizaciones público o privadas que puedan apoyar las ideas de negocio.

Por lo que los competidores potenciales ya se encuentran en el mercado, debido a que entre los años 2006 al 2014, existían varias organizaciones privadas como ONG'S, que financiaron con asistencia técnica y económicamente estas ideas de negocio, razón por la cual muchas comunidades accedieron a estos beneficios y actualmente se encuentran en el mercado unas cuantas.

7.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos (ALTO)

La actividad turística en el destino región, inicialmente tiene su centro de operaciones en la ciudad del Cusco, desde donde se organiza el actual modo de uso del espacio turístico regional, en circuitos y excursiones locales que a su vez vienen perfilando destinos y centros turísticos de importancia.

Figura 7- 3:Esquema de Operación Turística Consolidada



Fuente: Plan Q´ente 2010

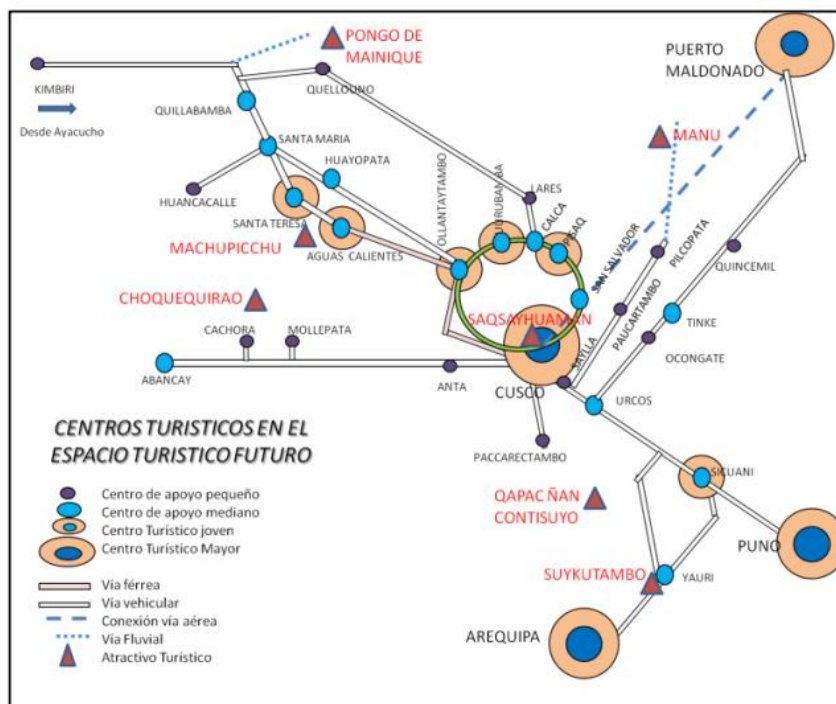
Elaboración: Plan Q´ente 2010

El Figura adjunto se identifica la ciudad del Cusco y su operación turística consolidada en el mercado por varias décadas, lo que ha conllevado con el tiempo a la propagación de nuevas alternativas de turismo en un radio de acción mayor, si bien Cusco (ciudad) se constituye en un atractivo en sí mismo y el centro turístico desde donde gira el sistema, por lo que los criterios actuales de la dinámica de la actividad turística se puede considerar las siguientes categorías de aprovechamiento:

- Experiencias culturales
- Experiencias en la naturaleza
- Experiencias de turismo activo: aventura o deportes
- Experiencias con la cultura viva
- Experiencias de salud y bienestar personal.

Asimismo, los principales circuitos que se desarrollan en el Valle Sagrado poseen una sincronización correlativa a las áreas en su uso y se constituye en un espacio geográfico capaz de ofrecer mejores alternativas temáticas que en la actualidad se van incorporando a la oferta turística.

Figura 7- 4: Principales Circuitos Turísticos en el Valle Sagrado



Fuente: Mincetur

Elaboración: Mincetur

Los circuitos turísticos identificados en el Valle Sagrado corresponden a las categorías de turismo: cultural, aventura, vivencial y naturaleza.

a) El turismo cultural que se desarrolla y articula principalmente en los siguientes sitios arqueológicos:

- El Parque Arqueológico de Pisac, que es utilizado con mayor carga de presión en el sitio denominado: Intiwatana.
- El Parque Arqueológico de Ollantaytambo, que es utilizado con mayor presión en el sitio arqueológico denominado de la fortaleza de “Ollantaytambo”.
- El Parque Arqueológico de Chinchero, cuyo uso está concentrado en el parque arqueológico donde se sitúa la Iglesia de Nuestra Señora de Monserrat.

- Conjunto Arqueológico de Moray, cuyo atractivo son los andenes circulares y la zona de salineras.

b) Al interior del turismo de aventura destacan el: ciclismo, caminata o trekking y canotaje.

El trekking figura como el nicho (producto) más atractivo, al ser reconocido por el 62% de los entrevistados como producto de elevado potencial, superando en expectativas de crecimiento a cualquier nicho del segmento cultural, de acuerdo a información de Dircetur.

El segundo producto de mayor dinamismo esperado en este segmento es el ciclismo, con una tasa de respuesta del 31%.

c) El turismo vivencial se viene desarrollando en las comunidades campesinas de las microcuencas concluyentes del Vilcanota, en las que se vienen involucrando a la población rural cuyo contexto de vida genera complejas formas de presentación tradicional, costumbres y folklore, creando un contacto humano “Anfitrión-Visitante” y haciendo posible la experiencia humana de acuerdo a los pisos altitudinales. Este segmento crecerá en los próximos años en 31% anualmente, de acuerdo a Mincetur.

d) El segmento de naturaleza, para el cual se prevé un crecimiento de 38% en los próximos años, según Mincetur.

Asimismo, se elaboró una relación con los circuitos turísticos, por modalidad de Turismo que se desarrollan en el Valle Sagrado, las cuales son las siguientes:

Tabla 7- 2 Circuitos Turísticos por Modalidad de Turismo en el Valle Sagrado

Excursiones	Modalidad de Turismo		
Pisac Mercado – Ollantaytambo – Chinchero	Cultural		
Pisac ciudad Inca – Pisac Mercado – Ollantaytambo –	Cultural	Aventura	
Pisac ciudad Inca - Pisac pueblo	Cultural	Aventura	
Pisac ciudad Inca - Pisac pueblo - Pikillaqta – Tipón	Cultural	Aventura	
Santuario del Señor de Huanca	Cultural		
Saqsayhuaman – Pisac ciudad Inca – Ollantaytambo	Cultural	Aventura	
Parque de la Papa	Cultural		
Chinchero – Maras – Moray	Cultural		
Ollantaytambo – Chinchero - Pisac ciudad Inca – Pisac Mercado	Cultural	Aventura	
Maras- Moray	Cultural		
Demostración de tejidos	Cultural		
Rutas			
Caminata Saqsayhuaman – Huchuy Qosqo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Tambomachay – Huchuy Qosqo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Lares - Cuncani - Wacawasi – Patacancha – Willoq	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Lares-Cuncani-Chicon-Yanahuara	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Huaran – Cancha cancha – Quiswarani – Lares	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Chinchero – Huchuy Qosqo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Piuray – Huchuy Qosqo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Patabamba – Huchuy Qosqo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Ciclismo Abra de Lares – Lares – Quellouno – Quillabamba	Aventura		
Ciclismo en el Valle Sagrado	Aventura	Cultura	
Canotaje: Huambutio-San Salvador	Aventura		
Caminata Piuray – Huchuy Qosqo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Salineras de Maras – Pichongoto	Aventura	Cultura	Naturaleza
Ciclismo en Maras y Moray	Aventura	Cultura	
Ciclismo de las Salineras de Maras-Pichingoto	Aventura	Cultura	
Parapente desde el mirador de Raqchi	Aventura		
Caminata Pachar – Canteras Cachicata – Ollantaytambo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Pachar – Ancascocha- Km.88 línea férrea	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Zurite – Ancascocha – Km. 88 línea férrea	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Media Luna-Chicon- Cuncani-Lares	Aventura	Cultura	Naturaleza
Caminata Huarcondo – Canteras de Cachicata – Ollantaytambo	Aventura	Cultura	Naturaleza
Ciclismo Abra Malaga-Ollantaytambo	Aventura		
Caballos Pacchar-Ollantaytambo	Aventura		
Observación de aves	Aventura		
Turismo vivencial	Aventura		

Elaboración: Autores de la tesis

7.5.4. Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)

Los proveedores del sector ejercen un cierto poder de negociación, que pueden ser en los siguientes ámbitos:

- En el caso de la presentación de música y danza, se necesitará un proveedor de instrumentos musicales, vestuarios, los cuales servirán para el desarrollo de la actividad.
- Para las caminatas a los lugares propuestos en el producto turístico, se necesitará un proveedor de equipos de trekking, junto a los primeros auxilios, y demás herramientas que se necesite para la realización de la misma.
- Para el caso de la actividad de agroturismo, se necesitará un proveedor de herramientas para el trabajo de agricultura, que se usarán para la realización de la actividad.
- En el caso de los talleres de textilería, se necesitarán proveedores tanto de los materiales para el proceso textil, desde la lana, hasta los tintes de colores, los cuales son necesarios para la realización de la misma.
- Para el taller de tallado en piedra, se necesitará un proveedor de los materiales necesarios para este, como rocas de montaña, cincel, etc.
- Para la ofrenda ceremonial un proveedor de insumos necesarios para la realización de esta actividad.
- Y finalmente se necesita un proveedor de insumos para la alimentación.

7.5.5. Poder de negociación de los consumidores (ALTO)

El poder de Negociación es Alto, debido a la competencia de otros emprendimientos de TRC, que existe en el mercado, cabe resaltar que se tiene dos tipos de

consumidores con poder alto, los turistas (cliente) y las operadoras de viaje, que son los intermediarios para llegar al cliente final, es por eso, la necesidad de creación de valor, al producto que se desarrollará.

7.6. Objetivos estratégicos

7.6.1. A corto plazo y mediano plazo

- Lograr una penetración del 3% del mercado de los turistas que vienen al Centro Arqueológico de Pisac para el primer año de operación.
- Alcanzar un margen bruto no menor al 20%, durante el periodo de duración del proyecto de negocio.

7.6.2. A largo plazo (cinco años)

- Lograr una penetración del 10% del potencial de visitantes a la comunidad de Viacha, dirigido a turistas y agencias de viajes descritos en el segmento de mercado, después del quinto año de operación.
- Alcanzar un crecimiento mayor al 5% en ventas, cada año durante los primeros 5 años de operación del plan de negocios.
- Lograr un nivel de satisfacción alto tanto de los turistas sean nacionales o extranjeros en un 90% al finalizar el quinto año de operación y las agencias de viaje.

7.7. Ventaja Competitiva

Las ventajas competitivas que posee el modelo de negocio propuesto, son las siguientes:

- Ubicación estratégica: debido a que el negocio se encuentra a una corta distancia del Complejo arqueológico de Pisac, por lo que se aprovechará el gran flujo de turistas que tienen dicho lugar, por lo que acoplará bien a los tiempos de los turistas, y a los horarios de viajes que establecen las agencias de viaje.

- Actividades Turísticas flexibles, nuevas e innovadores: Flexibles debido a que se acomodarán y acoplarán a lo que la agencia de viajes esté buscando, no siendo rígidos a la hora de que las agencias de viaje quieran realizar cambios en los productos turísticos ofrecidos, nuevas e innovadores ya que se tienen actividades turísticas que ningún otro negocio lo ofrecen el mercado, por lo que es único en el mercado.
- Servicios de calidad: Debido a que el personal estará completamente capacitado, para brindar un servicio con estándares de calidad en el mercado, garantizando la satisfacción tanto del turista como de la agencia de viajes.

7.8. Estrategia Competitiva del negocio

El plan de negocios en TRC para la comunidad de Viacha, seguirá una estrategia de diferenciación, enfocada en la ubicación estratégica del negocio, con productos turísticos flexibles, nuevos e innovadores en el mercado, garantizando servicios de calidad que superen las expectativas tanto de los turistas como de las agencias de viaje.

Por lo que también se realizarán las siguientes estrategias:

7.8.1. Estrategia de integración vertical

Se refiere a la integración vertical hacia atrás y adelante, quiere decir la integración de todos los procesos del negocio propuesto, de tal forma que se busque un correcto funcionamiento de la cadena de valor del negocio, donde las relaciones entre los proveedores de insumos de diferentes tipos para el negocio este basada en la confianza y el compromiso de todas las partes, con el objetivo de garantizar la calidad de los insumos utilizados en el proceso de la elaboración por ejemplo de la alimentación, o en el desarrollo de las actividades, los cuales puedan reducir los costos de transacción.

7.8.2. Estrategia de soporte a la diferenciación dirigida

Este basado según Traecy y Wiersema (1997), en su libro *The Discipline of Market Leaders*, que desarrollan tres disciplinas propias de las empresas líderes en el mercado:

- La fórmula: Excelencia Operacional
- El talento: Liderazgo de producto
- La solución: Conocimiento íntimo con el consumidor

Visto desde los tres puntos el plan de negocios presenta las características necesarias para poder desarrollar las tres estrategias antes mencionadas, debido a que dentro de los 5 primeros años de funcionamiento del negocio, se logrará alcanzar esta excelencia operacional, ya que para el tipo de negocio que se propone es necesario, ya que se tiene que estandarizar los procesos, la calidad de insumos que se requiere para las diferentes actividades y servicios que se brindará, así como la organización de las personas que brindará el servicio.

Liderazgo de producto, donde el plan de negocios oferte productos turísticos únicos en el mercado, en cuanto al conocimiento íntimo del consumidor, este aplica en este tipo de negocio, ya que el conocimiento de la satisfacción del turista es importante y se recoge en fichas técnicas las cuales serán brindadas por las agencias de viaje en reportes de servicio, donde se puede ver la opinión del turista en base a puntuaciones, los cuales son una fuente de información para ir mejorando el servicio.

7.8.3. Estrategia intensiva de crecimiento

Para el plan de negocios, la estrategia de crecimiento seleccionada es la de penetración de mercado para los 5 primeros años de operación, donde se buscará una

cuota de mercado, a través de lanzamientos de producto, promociones, visitas, fam trips, los cuales se explicarán con mayor detalle en el plan de marketing.

7.8.3.1. Penetración de mercado

Esta penetración de mercado se centrará en los siguientes puntos:

- Precio de introducción bajo al de la competencia, que permita conocer a todos nuestros posibles clientes el negocio.
- Servicios y actividades turísticas, diferentes al de la competencia, concentrándose en la maximización de la experiencia del turista y la satisfacción total del mismo.
- Elaboración de material promocional como, por ejemplo, trípticos, videos, fotos promocionales.
- Estrategias de marketing digital y CMR para llegar a más clientes.
- Llegar al 3% de participación de mercado en el primer año de operación.
- Obtener el 10% de penetración de mercado en los primeros 5 años de operación del negocio.
- Incrementar ventas en más del 5% cada año durante los 5 años de operación del negocio.

7.9. Conclusiones

- La competencia en turismo rural comunitaria es bastante alta, por lo que el modelo de negocio propuesto se debe centrar en la generación de valor agregado y diferenciación frente a los demás competidores, para que en el mercado pueda ser único y apreciado tanto por las agencias de viaje, como por los turistas.
- El poder de negociación con los clientes es bastante alto, debido a que tanto las agencias de viaje como los turistas, tienen amplias alternativas para poder escoger el producto

propuesto, por lo que se deberá de trabajar fuertemente en la buena relación con los clientes cerrando acuerdos comerciales y haciendo alianzas estratégicas con todos los involucrados.

- La ventaja competitiva del negocio se basa en la ubicación estratégica del negocio, los productos flexibles, nuevos, innovadores que se ofrecerán, y el buen servicio de calidad que se dará, estos combinados perfectamente de tal manera que puedan obtener una buena cuota en el mercado del TRC.

8. CAPITULO VIII: PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es un instrumento de gestión imprescindible para toda empresa, las empresas hoy en día necesitan de un plan de marketing para poder alcanzar sus objetivos trazados. Este plan muestra cómo el negocio en TRC de la comunidad de Viacha va a incrementar sus ventas, captar y mantener relaciones rentables con sus clientes y posicionarse en el mercado.

8.1. Objetivos

- Es hacer que el negocio en TRC de la comunidad de Viacha incremente de 840 al año a 12,600 anual. Teniendo en cuenta que la capacidad de aforo por día es de 35 turistas, lo que representa 12,600 turistas al año con una ocupabilidad al 100%. El objetivo es cubrir el 80% de ocupabilidad anual, es decir recibir a 10080 turistas al año.
- Lograr que el negocio en TRC de la comunidad de Viacha destaque de la competencia debido a lo atractivo de las actividades ofrecidas en cada uno de sus tres productos.
- Lograr que la relación con las agencias de viaje sea de largo plazo.
- Posicionar como una marca conocida la comunidad de Viacha a nivel local y entre los clientes principales (los turistas).

8.2. Estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente

Hoy en día podemos encontrar muchos productos similares en el mercado turístico pero la mayoría de estos se enfocan en lograr un beneficio económico mas no en la satisfacción del turista. Priorizan su rentabilidad antes de enfocarse en la experiencia que venden. Cuando lo más importante siempre será la satisfacción del turista.

Es por ello que se hará sentir al turista que es parte de la comunidad desde el inicio de su recorrido hasta el momento de su partida, con lo cual se lograra experiencias inolvidables de su vivencia en una comunidad que pese a estar en tiempos modernos

aún mantiene costumbres ancestrales, que hace de ella un lugar único y mágico, además de estar ubicada privilegiadamente por su cercanía al centro arqueológico de Pisac y estar en el Valle Sagrado de los Incas y poseer recursos naturales particulares, que otras comunidades no poseen. El principal enfoque será crear recuerdos y experiencias memorables, para que jamás se olviden lo que sintieron al estar en contacto con una cultura llena de lo místico y lo ancestral.

Otro punto importante es la relación con las Agencias de Turismo; un actor clave en el desarrollo comercial del negocio, la estrategia usada será hacerles llegar a cada agencia nuestras tarifas confidenciales (detallada en el punto 8.7) así podrán tener mayor margen de utilidad, además de organizar fam trips (Viajes familiares) con lo cual las agencias de viaje podrán experimentar los productos que Viacha ofrece y además a través de sus Guest comments (pequeñas encuestas escritas), se podrá identificar los puntos que se deben mejorar de los productos que Viacha ofrece. Dichas encuestas serán proporcionadas a los turistas que deseen llenarla y como agradecimiento se les entregara un pequeño souvenir de la zona.

Se propone que el diseño de la página web y las cartillas informativas que presentarán las agencias de viaje con la información del producto al cliente sean muy visuales y sencillas, que contengan la información necesaria, para que el cliente tenga una experiencia agradable durante el proceso de compra de los productos.

Por otro lado, se dará capacitación constante al personal que tiene contacto directo con los clientes para garantizar buenos momentos.

8.3. Estrategia de segmentación y selección del mercado meta

Para el proyecto en turismo rural comunitario de Viacha se ha segmentado el mercado según el perfil del turista obtenido de Promperú.

- El producto está dirigido principalmente a turistas extranjeros, variando la procedencia de los turistas según la estación del año, de acuerdo a Promperú y a las entrevistas realizadas a agencias de viajes, los turistas interesados en esta clase de turismo son de procedencia europea (franceses y alemanes), de EEUU y Chile.
- Según Promperú el turista interesado en realizar esta clase de turismo tiene un nivel socioeconómico medio alto y alto, el nivel de educación en su mayoría son estudiantes, profesionales y técnicos; los grupos están conformados por 1 a 3 personas.
- El mercado meta está compuesto por personas que buscan experiencias nuevas y reales, valoran mucho la integridad del medio ambiente, les interesa otros estilos de vida y les gusta una atención personalizada.
- En promedio el turista que pertenece al segmentó objetivo permanece hasta 2 noches.


8.4. Estrategia de posicionamiento y diferenciación

La marca será posicionada primordialmente a nivel local, con lo cual se buscará ser la primera opción de las agencias de turismo para así poder llegar a los principales clientes, que son los turistas. Además de tener una página web propia y estar presente en redes sociales, también la marca Viacha, deberá estar presente en las páginas web de las diferentes Agencias que ofrecen turismo rural comunitario. Para lograr dicho posicionamiento, el negocio en TRC de la comunidad de Viacha ofrecerá a las agencias una tarifa confidencial atractiva en relación a otros emprendimientos similares,

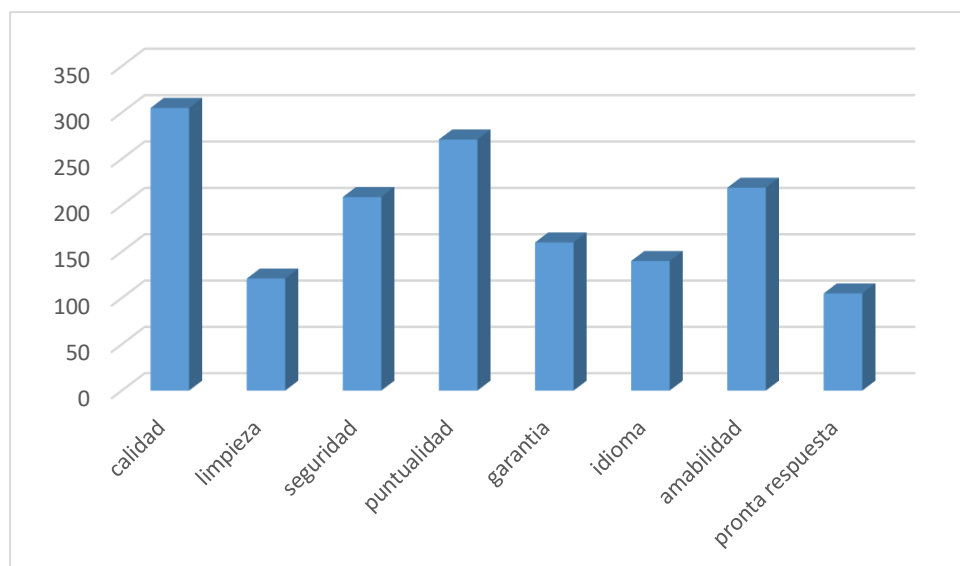
ofreciéndoles mayor margen de ganancia y garantizando la calidad del servicio en cada uno de los productos ofrecidos, logrando que ellos también satisfagan a sus clientes, generando mayor demanda.

En cuanto a la diferenciación con respecto a otros emprendimientos, el negocio en TRC de la comunidad de Viacha se diferenciara por brindar una experiencia única e inolvidable, cuidando cada detalle para que cada visitante logre sentir que es parte de la comunidad, transportándolo mentalmente a épocas ancestrales en la que los pobladores Incas desarrollaban su día a día con todas sus manifestaciones culturales (folclore, agricultura, textilería y gastronomía) logrando que cada uno de ellos se sienta parte de la comunidad y no un visitante.

Tabla 8- 1:Imagen, Identidad y posicionamiento de Plan de Negocios

IMAGEN DE MARCA	IDENTIDAD DE MARCA	POSICIONAMIENTO
	<p>Ser una marca que represente la identidad, expresiones culturales y recursos turísticos que Viacha posee.</p>	<p>Lugar perfecto para vivir experiencias únicas e inolvidables en contacto con lo ancestral y lo cultural.</p>

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 8- 1:Características que Valoran los Clientes

Fuente: Estudio de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis

En la siguiente figura es el resultado de la pregunta “G” de las encuestas aplicadas a los turistas (ANEXO N° 2), el resultado es 350 turistas encuestados, casi 300 prefieren calidad en el servicio, 250 prefieren la puntualidad y 200 turistas prefieren la amabilidad en el servicio.

8.5. Mix de marketing (4P)

8.5.1. Personas

Para asegurar que el producto se ofrezca satisfactoriamente, se considerarán los siguientes puntos:

- El personal que será parte de este proyecto será en su mayoría integrantes de la comunidad de Viacha.
- La comunidad de Viacha contará con guía local, el explicará a lo largo de todos los recorridos que se realizarán, por su parte la agencia de turismo pondrá un guía el cual hablará inglés para así traducir todo lo que el guía local explique.

- Las personas encargadas del servicio tendrán la vestimenta típica de la zona cuidando su presentación y limpieza.
- Se formará a las personas encargadas del servicio para mantener una actitud amable y cordial con los turistas, siempre prestos a responder inquietudes que ellos tengan y ayudarlos cuando lo requieran.

8.5.2. Producto

La estrategia de servicio de la comunidad estará basada en la calidad de la experiencia. Estos servicios constarán con una secuencia de pasos definidos; los cuales identificarán el estado de los atractivos, evaluarán constantemente las medidas de seguridad y los factores de riesgo. La capacitación al personal será constante, para que este pueda brindar la información oportuna y atención rápida en todo el recorrido. El servicio brindado por la comunidad le dará mística y valor a las experiencias en ecoturismo, cultura y recreación que Viacha ofrece.

Tabla 8- 2: Cuadro Comparativo con los Principales Emprendimientos y los Productos De Viacha

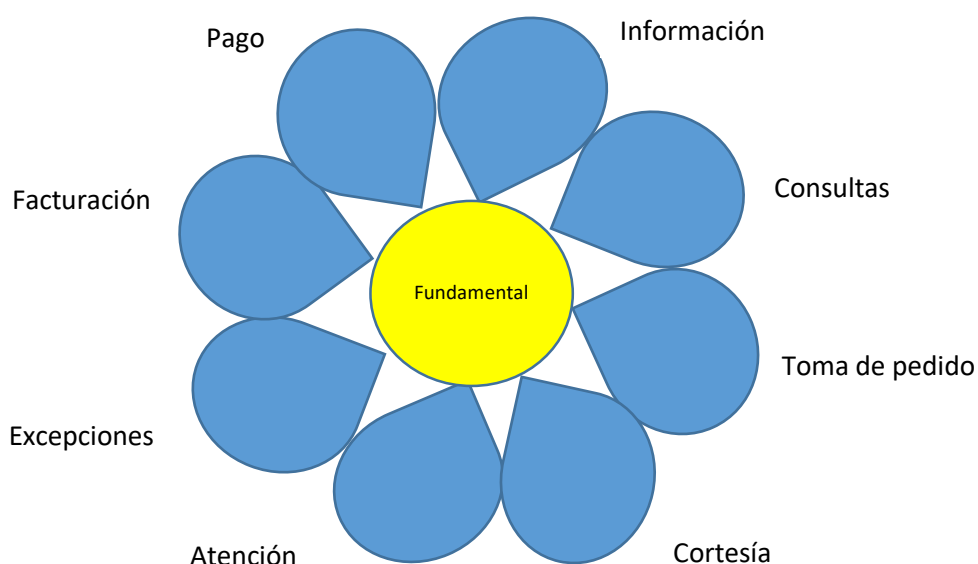
EMPRESARIOS	PRODUCTOS	PRODUCTO DE VIACHA
Asociación de Turismo Vivencial CondorTiana	Gastronomía y hospedaje	La comunidad de Viacha cultiva una variedad de tubérculos, cereales, maíces, etc. Es por eso que su gastronomía es muy variada y rica, ofrecerán platos típicos de la zona. Se acondicionará una zona de camping para los turistas que deseen quedarse.
Asociación de Productores Agropecuarios y Ecoturismo	Agroturismo	Los pobladores de comunidad de Viacha cultivan con herramientas ancestrales una variedad de productos, ellos enseñaran a los turistas como hacerlo.
asociación de Turismo Vivencial Allpa Wasi, Pariguanitas Y Sumac Tiana Wasi	Textilería y Caminata	La textilería en Viacha tiene una variedad de colores y diseños típicos de esta comunidad, ellos mismos diseñan y tiñen sus prendas. La comunidad de Viacha tiene recursos naturales privilegiados como es la laguna de Challhuaqocha y las pinturas rupestres, permitiendo al turista hacer un recorrido desde la comunidad hasta estos dos lugares.
asociación de Turismo Vivencial Qanchis Pujio	Caminata	La comunidad de Viacha tiene recursos naturales privilegiados como es la laguna de Challhuaqocha y las pinturas rupestres, permitiendo al turista hacer un recorrido desde la comunidad hasta estos dos lugares.
Asociación Apu Runawana TikalarPujio	Textilería	La textilería en Viacha tiene una variedad de colores y diseños típicos de esta comunidad, ellos mismos diseñan y tiñen sus prendas.
Asociación de Turismo Vivencial Riqchary	Textilería	La textilería en Viacha tiene una variedad de colores y diseños típicos de esta comunidad, ellos mismos diseñan y tiñen sus prendas.
Asociación de turismo vivencia laventura pueblo andino, Laraypas indígenas y cóndor Puñunaa	Textilería	La textilería en Viacha tiene una variedad de colores y diseños típicos de esta comunidad, ellos mismos diseñan y tiñen sus prendas.
Asociación de comunidades del parque de la papa	Textilería, Producción y alojamiento	La textilería en Viacha tiene una variedad de colores y diseños típicos de esta comunidad, ellos mismos diseñan y tiñen sus prendas.
Asociación de servicio múltiples turismo vivencial y Arrieros de Patabamba	Caminata	La comunidad de Viacha tiene recursos naturales privilegiados como es la laguna de Challhuaqocha y las pinturas rupestres, permitiendo al turista hacer un recorrido desde la comunidad hasta estos dos lugares.
Ruta de tejedoras	Agroturismo	Los pobladores de comunidad de Viacha cultivan con herramientas ancestrales una variedad de productos, ellos enseñaran a los turistas como hacerlo.

Fuente: Marco Contextual

Elaboración: Autores de la tesis

Presenta en el siguiente FIGURA, las características del servicio según la flor de servicio:

Figura 8- 2:Flor de Servicio



Elaboración: Autores de la tesis

Fuente: Todo marketing

Utilizaremos esta herramienta para describir los diferentes servicios que ofrece el negocio en TRC de la comunidad de Viacha a los clientes finales (turistas). Con la finalidad de generar un mejor ambiente entre la empresa y el cliente.

- **Información:** A continuación, se presentan las descripciones de los servicios ofrecidos por la comunidad:
 - El servicio de ecoturismo consiste en apreciar la flora y fauna, la comunidad de Viacha; por su ubicación, es favorecida en recursos naturales. Cuenta con un Jardín de Germoplasma es por ello que cuando se realice este recorrido estará a cargo de un orientador local el cual tendrá conocimientos basados en

el libro “catálogo de *tropaeolum tuberosum* R&P-AÑU DEL JARDIN DE GERMOPLASMA de la comunidad campesina de Viacha-Pisac”, el cual contiene con detalle todas las variedades de plantas que existen en dicha comunidad, también llevaran a los turistas hacia la laguna Challhuaqocha donde podrán apreciar flora y fauna típicas de la zona.

- El servicio en lo cultural tendrá los siguientes complementos danzas y música típica de la comunidad, ceremonia de pago a la madre tierra - ceremonia ancestral, talleres de textilería, agroturismo y tallado en piedra haciendo que los turistas sean partícipes de estos talleres.
- El servicio turístico recreativo consiste en la caminata hacia el lugar donde se encuentran las pinturas rupestres y también al mirador del valle sagrado de los incas, llamado Apu Linli, permitiéndoles apreciar la belleza escénica de las pinturas rupestres y la belleza paisajística.
- El servicio de camping en el cual el turista podrá disfrutar de una noche en contacto con la naturaleza, observando el cielo estrellado. Esta actividad estará brindada por parte de la agencia de turismo ya que ellos proveerán los equipos básicos para realizar esta actividad.
- El servicio de Alimentación y bebidas en el área rural será brindado por un grupo de mujeres de la comunidad que se encargaran de la preparación de los platos típicos como: la Pachamanca, merienda típica, cuy al palo, chaufa de quinua, ensalada de quinua, entre otros. Todos estos platos serán preparados con insumos locales de buena calidad, siguiendo prácticas de buena higiene y manipulación de alimentos.
- La compra de los productos se realizará mediante las agencias de viaje o directamente por la página web.

- Consulta: Se asignará a una persona responsable del seguimiento de las compras y solicitud de información por la página web, redes sociales y contacto con las agencias para poder brindar una respuesta oportuna, absolviendo dudas y consultas de los turistas.
- Toma de pedido: Al igual que el elemento de consulta, existirá una persona responsable del área de reservas, el cual tomará el pedido si se realiza mediante la página web.
- Cortesía: El cliente se sentirá a gusto desde la bienvenida que le brinda la comunidad ya que el personal estará capacitado para brindar una atención cordial y servicial al ofrecer el producto. Las rutas de las actividades estarán correctamente señalizadas con materiales típicos de la zona para que no impacten el medio ambiente.
- Atención: Será personalizada, cuidando de que el turista se sienta a gusto y respondiendo a todas sus inquietudes.
- Excepciones: Dentro de la atención puede presentarse dificultades como, demoras o cambios meteorológicos u otros imprevistos que afecten la prestación de servicios, dándose estos casos la comunidad presentará un plan de contingencia para poder resolver estos imprevistos.
- Facturación y el pago: Se realizará si el turista desea realizar la compra directamente con la comunidad a través de la página web.

8.5.3 Descripción de los productos

Se ha diseñado tres productos diferentes, los cuales podrá ser ofrecidos con la ayuda de la agencia de viajes, el cual brindará el transporte para traerlos a

la comunidad y posteriormente bajarlos a centro Arqueológico de Pisac, también brindara un Guía el cual ayudara en la traducción del idioma y juntamente con el guía local se encargarán de hacer el guiado del recorrido y ayudar en las dudas que puedan tener los turistas.

El producto uno está dirigido para las personas que les gusta disfrutar de paisajes naturales realizando una caminata hacia la laguna de Challhuacocha, su duración es de medio día, la opción numero dos está dirigida para las personas que se encuentren interesados en temas místicos y ancestrales, la duración es de medio día, el producto tres se ofrecerá de forma opcional ya que consta de una noche de camping para los turistas que deseen permanecer una noche en la comunidad, es una mezcla de los dos productos anteriores el tiempo de duración de es de un día y medio.

A continuación, se presenta el detalle de los productos diseñados en el presente plan de negocios:

Tabla 8- 3: Detalle del producto 1

El producto 1 tiene una duración de medio día aprovechando toda la mañana para hacer la caminata a la laguna de Challhuacocha y pinturas rupestres lo cual dura en promedio 2 horas, aprovechando el camino para observar el paisaje natural que inspira mucha paz, además de ver aves típicas de la zona que deleitan con su belleza y encanto. Al retorno los turistas degustarán de la rica gastronomía de Viacha, posteriormente podrán observar y participar como cultivan sus alimentos con herramientas ancestrales. Como la chaquitacla. Luego de una mañana llena de experiencias inolvidables los turistas bajaran al centro Arqueológico de Pisac.

PRODUCTO 1

TIEMPO: **OPCION 1 -1 DIA**

ITINERARIO:

HORA		LUGAR	ACTIVIDAD
6: 00 A.M.	7:30 A.M.	CUSCO	Traslado Cusco - Comunidad de Viacha (por parte de la agencia)
7: 30 A.M.	8: 30 A.M.	VIACHA	Bienvenida con música y danzas propias de la comunidad, DESAYUNO en las instalaciones del comedor, ofreciéndoles diferentes productos producidos en los campos de sembrío de la comunidad.
8:30A.M.	12:00 P.M.	VIACHA	Caminata a la laguna de Challhuaqocha y pinturas rupestres, Sapantiyana ttoqo
12:00 P.M.	1:00 P.M.	VIACHA	ALMUERZO, buffet andino o Pachamanca, para degustar productos orgánicos de la Comunidad.
01:00 P.M.	2:00 P.M.	VIACHA	Demostración de cultivo con CHAQUITAQLLA DEL INCA, YAPUY-TARPUY-HALLMAY- HUAQ`AYCHAY COSECHA
2:00 p.m.		VIACHA	Despedida de Viacha y traslado al parque arqueológico de Pisac (por parte de la agencia)

Los tiempos de cada una de las actividades, podrían ajustarse a los tiempos de las agencias operadoras.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 8- 4:Detalle del Producto 2

El producto 2 tiene una duración de medio día aprovechando toda la mañana para observar y ser parte de uno de los tres talleres que son agroturismo en el cual se explicara el proceso de siembra y cosecha de los diferentes productos oriundos de la zona y los que deseen participaran en este proceso. Taller textilera el cual mostraran como ellos elaboran y tiñen sus productos que verán en sus trajes típicos que estarán utilizaran los pobladores de la zona. Tallado de piedra se observará como es el proceso. Uno de los momentos más importantes será cuando se haga el pago a la tierra el cual representará un momento de respeto a lo Apus y agradecimiento con la tierra por los productos de la comunidad. Luego de una mañana llena de experiencias inolvidables los turistas bajaran al centro Arqueológico de Pisac.

PRODUCTO 2

TIEMPO: **OPCION 2 - 1 DIA**

ITINERARIO:

HORA	LUGAR	ACTIVIDAD
6: 00 A.M.	7:30 A.M.	CUSCO Traslado Cusco - Comunidad de Viacha (por parte de la agencia)
7: 30 A.M.	8: 30A.M.	VIACHA Bienvenida con música y danzas propias de la comunidad, DESAYUNO en las instalaciones del comedor, ofreciéndoles diferentes productos producidos en los campos de sembrío de la comunidad. El pasajero o grupo de pasajeros podrá elegir un taller de acuerdo a su preferencia, en el realizará un pequeño trabajo como recuerdo de su visita.
8:30 A.M.	10:00 P.M.	VIACHA - TALLERES DE AGROTURISMO: las actividades de agroturismo en la zona de andenería inca con la que cuenta la Comunidad, explicando el proceso de siembra y cosecha de los diferentes productos oriundos de la zona y participando en el trabajo. - TALLER DE TEXTILERIA: la opción de textilera consiste en observar el proceso de producción de telares con tintes naturales y participar en la misma. - TALLER DE TALLADO EN PIEDRA el pasajero podrá aprender el proceso de tallado en piedra y realizar la actividad.
10:00 P.M.	1:00 P.M.	VIACHA Ofrenda ceremonial a la PACHAMAMA Y A LOS APUS
1: 00 P.M.	02:00 P.M.	VIACHA BUFET ANDINO O PACHAMANCA, para degustar el almuerzo típico que nos tienen preparado, el cual contiene productos orgánicos de la Comunidad.
02:00 P.M.		VIACHA Despedida de Viacha y Visita al parque arqueológico de Pisac

Los tiempos de cada una de las actividades, podrían ajustarse a los tiempos de las agencias operadoras.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 8- 5:Detalle del Producto 3 (opcional)

El producto 3 tiene una duración de un día y medio y será la fusión de los dos productos anteriores, se provechará al máximo, iniciando con la Caminata a la laguna de Challhuacocha y pinturas rupestres lo cual dura en promedio 2 horas. Posteriormente se servirá el almuerzo típico de Viacha. Tendrán un descanso de media hora para ir al Jardín Germoplasma que tiene la comunidad y en el cual se explicara su libro que contiene su catálogo de todas plantas únicas de la zona que posee Viacha, luego se ira a observar el proceso de teñido y tejido para hacer sus prendas típicas. Finalizado el día lleno de experiencias nuevas se procederá a descansar en la zona de camping. Al día siguiente después del desayuno se hará una visita guiada al mirador Apun Linli el cual cuenta con una vista privilegiada donde se observará el centro arqueológico de pisca desde arriba haciendo de este una vista diferente al que están acostumbrados los turistas. Cómo última actividad se hará el pago a la tierra el cual representa un momento de respeto a lo Apus y agradecimiento con la tierra por los productos de la comunidad. Luego de un día y medio de experiencia inolvidables los turistas bajaran al centro Arqueológico de Pisac.

PRODUCTO 3**TIEMPO: OPCION 3 - 2 DIAS****ITINERARIO:**

HORA		LUGAR	ACTIVIDAD
DIA 1			
6: 00 A.M.	7:30 A.M.	CUSCO	Traslado Cusco - Comunidad de Viacha (por parte de la agencia)
7:30 A.M.	8:30 A.M.	VIACHA	Bienvenida con música y danzas propias de la comunidad, DESAYUNO en las instalaciones del comedor, ofreciéndoles diferentes productos producidos en los campos de sembrío de la comunidad.
8:45 A.M.	12:30 P.M.	VIACHA	Caminata a la laguna de Challhuacocha y pinturas rupestres, Sapantiyana ttoqo
12:30 P.M.	2:00 P.M.	VIACHA	ALMUERZO, buffet andino o Pachamanca, para degustar productos orgánicos de la Comunidad.
2:30 P.M.	4: 00 P.M.	VIACHA	Exposición del Jardín de Germoplasma, el cual será presentado de acuerdo a la investigación plasmada en el libro “catálogo de tropaeolum tuberosum R&P-AÑU DEL JARDIN DE GERMOPLASMA DE LA COMUNIDAD CAMPESINA VIACHA DEL DISTRITO DE PISAC- CALCA - CUSCO”.
4: 00 P.M.	5: 30 P.M.	VIACHA	Proceso de teñido con hierbas naturales y tejido a mano de telar
6:00 P.M.	7:00 P.M.	VIACHA	CENA
7:00 P.M.	8: 00 A.M.	VIACHA	Camping
DIA 2			
7: 30 A.M.	8: 30 A.M.	VIACHA	DESAYUNO en las instalaciones del comedor, ofreciéndoles diferentes productos producidos en los campos de sembrío de la comunidad.
8: 45 A.M.	10: 00 A.M.	VIACHA	Visita guiada al mirador del Valle Sagrado de los Incas Apu linli
10: 00 A.M.	1:00 P.M.	VIACHA	Ofrenda ceremonial a la PACHAMAMA Y A LOS APUS
1:00 P.M.	2: 00 P.M.	VIACHA	MERIENDA, para degustar el almuerzo típico que nos tienen preparado, el cual contiene productos orgánicos de la Comunidad.
02:00 P.M.		VIACHA	Despedida de Viacha y Visita al parque arqueológico de Pisac

Los tiempos de cada una de las actividades, podrían ajustarse a los tiempos de las agencias operadoras.

Elaboración: Autores de la tesis

8.6. Plaza

Para llegar a los turistas, la comunidad de Viacha ofrecerá sus servicios por un canal, indirecto, es decir, por página web de la comunidad, redes sociales y páginas que ofrecen servicios turísticos (TripAdvisor, Booking, etc.) y las agencias de turismo, quienes actuarán como intermediarios en la venta de los productos. Las agencias interesadas en trabajar con el producto presentado en el plan de negocio son:

RAZÓN SOCIAL	RESPONSABLE
LIMA TOURS	Emerson Sánchez
ANDINA TRAVEL	José Luis Olivera Aguirre
APACA EXPEDITIONS	Raúl Ccolque
INVERSIONES TURISTICAS ANDEAN EXPLORERS CUSCO	Elena Gonzales Flores

8.7. Precio

A continuación, los precios que se muestran son para las agencias de viajes:

Tabla 8- 6 Método De Estimación De Precios Para El Producto 1

MÉTODOS	CARACTERISTICAS
Método de la disponibilidad a pagar	<ul style="list-style-type: none"> A través de encuestas realizadas a los turistas, se ha determinado que la disponibilidad a pagar el producto uno es de 130.80 soles.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 8- 7 Método De Estimación De Precios Para El Producto 2

MÉTODOS	CARACTERISTICAS
Método de la disponibilidad a pagar	A través de encuestas realizadas a los turistas, se ha determinado que la disponibilidad a pagar el producto dos es de 140 soles.

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 8- 8 Método De Estimación De Precios para el Producto 3

METODOS	CARACTERISTICAS
Método de la disponibilidad a pagar	A través de encuestas realizadas a los turistas, se ha determinado que la disponibilidad a pagar el producto uno es de 260 soles.

Elaboración: Autores de la tesis

8.8. Promoción y Publicidad

La estrategia de promoción más apropiada para el plan negocios TRC son los siguientes puntos:

Tabla 8- 9 Promoción y Publicidad

ETAPA	ACTIVIDAD
PREPARACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Armado de producto turístico, según las encuestas realizadas a turistas y agencias de viaje. • Selección de actividades, para tomas fotográficas. • Selección de momentos importantes para la preparación de videos promocionales. • Selección de principales redes sociales (Facebook, Twitter, etc.), y otras plataformas virtuales como TripAdvisor, Booking, Trivago, etc. • Creación del portal web del plan de negocios de la Comunidad de Viacha, donde se puede ver todas las actividades plasmadas en el producto, junto a una galería de fotos, y un soporte donde se pueda responder preguntas.
LANZAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los viajes de familiarización (en inglés fam trips o fam tours) para las agencias de viaje encuestadas y para otros operadores potenciales, donde se podrá vivir la experiencia de la realización de los productos de TRC de la comunidad de Viacha. • Diseño de un álbum virtual y físico de fotos con los mejores momentos de los turistas en la comunidad de Viacha. • Realizar una agenda la cual permitirá tener al día las reuniones que se realizaran una vez al mes con las agencias de viaje con el fin de evaluar la acogida que tiene el producto con los visitantes, así como la adecuada transmisión de las características del emprendimiento de la comunidad de Viacha, y saber lo que está pasando en nuestro mercado.
OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y difusión de afiches, volantes, donde se promocionen los productos de Viacha, como una importante opción turística en los fines de semana largo y fechas festivas. • Manejo de redes sociales con publicaciones que mantengan al día sobre los productos de Viacha a los clientes.

Elaboración: Autores de la tesis

8.9. CONCLUSIONES

- Para lograr el éxito del negocio en TRC de la comunidad de Viacha, el primer año se incrementará la cantidad de turistas que visiten Viacha, llegando a cubrir en un 80% la ocupabilidad anual. Para lo cual se ha elaborado un plan de marketing enfocado en la satisfacción de los turistas para lo cual se desarrolló tres productos y otro para las agencias de turistas con los cuales se realizó una diferenciación de precios de productos para brindarles un margen de ganancia para las agencias de turismo.
- Para llegar a las agencias de viaje la estrategia que se ha desarrollado está basada en hacerlas sentir que forman parte en la creación del producto en todo momento para lo cual han tomado encuentras los aportes que hicieron en las encuestas y las observaciones de los fam trips (Viajes familiare).
- La marca del producto de la comunidad de Viacha representa la identidad y las expresiones culturales que tiene la comunidad.
- El diseño del producto está enfocado para que los clientes puedan involucrarse en las costumbres y conozcan los principales atractivos turísticos de Viacha y puedan vivir una experiencia única.
- Los atributos que ayudaran a un buen posicionamiento de la marca son la calidad de servicio, para lo cual se plantea la continua capacitación del personal con lo cual se lograra un mejor servicio con lo cual se lograra el éxito de este negocio.

9. CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES

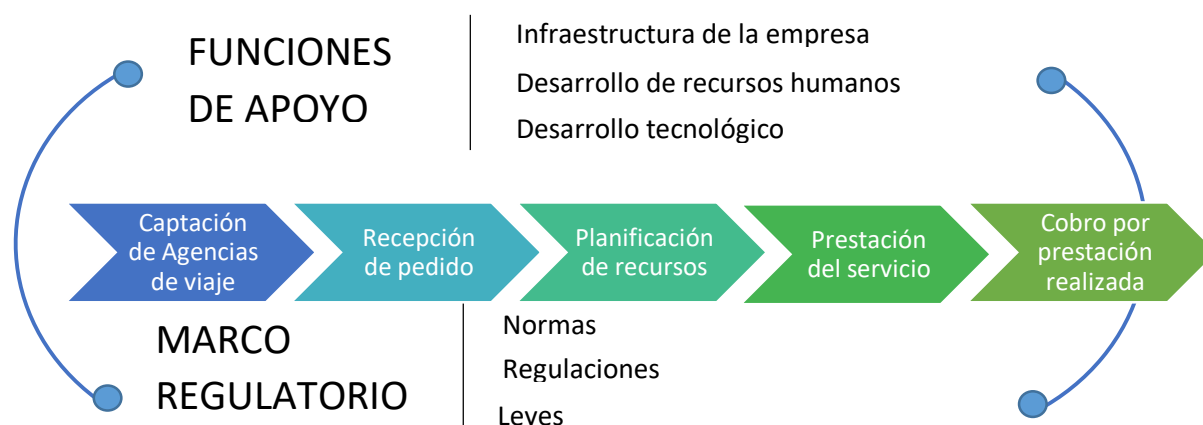
En el plan de operaciones se desarrolla las actividades que se llevarán a cabo para entregar el servicio a los turistas, detallando cada una de ellas con la finalidad de mapear los procesos poniendo énfasis en los procesos claves con la finalidad de generar valor y entregar calidad al cliente final, los turistas. También se detallarán los equipos necesarios para cumplir con el funcionamiento del negocio. Por último, se describirá la distribución de las áreas de trabajo. Todo esto con la finalidad de facilitar las coordinaciones de los recursos de la propuesta de negocio.

9.1. Cadena de valor

La cadena de valor del proyecto permite analizar el desempeño de la propuesta de negocios, analizando sus cinco actividades primarias y tres actividades de apoyo, la cadena de valor permite identificar las actividades que son fuente potencial de ventajas competitivas ya sea en costos o diferenciación; que sean apreciadas y reconocidas por los compradores, en detrimento de otras ofertas de la competencia.

A continuación, se presenta el diagrama de la cadena de valor de la propuesta productiva:

Figura 9- 1: Cadena de valor del proyecto de TRC en la comunidad de Viacha



Elaboración: Autores de la tesis

i. Actividades Primarias**a. Captación de agencias de viaje**

La comunidad buscará establecer relaciones comerciales con las agencias de viaje con la finalidad de que las mismas ofrezcan los productos de la comunidad a los turistas. Las agencias de viaje cumplirán el papel de cliente intermediario o canal, en tal sentido la comunidad buscará agencias de viaje con experiencia en turismo rural comunitario quienes promocionarán los productos de la comunidad mediante diversos métodos explicados en el plan de marketing.

b. Recepción del pedido

Las agencias de viaje se comunicarán con la comunidad mediante el encargado del área de reservas de la misma; para comunicar el número de turistas, fecha de llegada y el o los productos que desean adquirir. La información recibida servirá para la planificación de las operaciones y de los recursos.

c. Planificación de recursos

En la planificación de los recursos se debe contemplar dos puntos: La planificación de los materiales y del personal responsable de los grupos.

La planificación de los materiales se denominará logística de entrada, la cual tendrá las funciones de la recepción, almacenamiento y manipuleo de los materiales necesarios para la prestación de los servicios; se ha elaborado una relación de los posibles proveedores para la propuesta de negocio, según se muestra a continuación:

Tabla 9- 1: Relación de Posibles Proveedores

GRUPO	PROVEEDOR	DIRECCION	ARTICULOS DE VENTA	CARACTERISTICAS DEL PROVEDOR
Proveedor de equipos para ecoturismo	Tatoo Adventure Gear Cusco	PORTAL ESPINAR 104 - CUSCO	Alquiler de equipo de camping Venta de bastón de trekking	Es una tienda especializada en productos para deportes al aire libre, ofrece productos de calidad y a precios cómodos
Proveedor de insumos de teñido	Mercado de abasto de Pisac	Calle Kintamayo	Diversos insumos para el teñido de la lana	Productos frescos, precios cómodos y cerca de la comunidad
Proveedor de insumos de para turismo místico	Mercado de abasto de Pisac	Calle Kintamayo	Diversos insumos para las ofrendas de la ceremonia del pago a la Pachamama	Productos precios cómodos y cerca de la comunidad
Proveedor de insumos de comestibles y suministros	Mercado de abasto de Pisac	Calle Kintamayo	Diversos insumos para la preparación de la comida y bebida ofrecida en el restaurante	Productos frescos, precios cómodos, de calidad y cerca de la comunidad
	Sofis Market	Calle Bolognesi N°564	Diversos insumos para la preparación de la comida y bebida ofrecida en el restaurante	
Proveedor de equipos de primeros auxilios	Multiservicios San Juan de Dios	Calle Bolognesi N°586	Aprovisionamiento de equipo de primeros auxilios	Ofrece kits de primeros auxilios a buen precio y calidad.
Proveedor de insumos de limpieza	Sofis Market	Calle Bolognesi N°564	Diversos insumos para la preparación de la comida y bebida ofrecida en el restaurante	Productos de calidad y buen precio
Proveedor de balones de oxígeno	Oxiscuco S.R.L.	Av. Huaruopata 1222 Wanchaq	Oxígeno medicinal a presión	Productos de calidad y garantía.

Elaboración: Autores de la tesis

En el caso de este plan de negocios de TRC la logística de entrada será de acuerdo a la actividad a desarrollar, los detalles de los materiales, insumos y equipos se encuentran en las fichas técnicas de los servicios que se desarrollan en este capítulo.

La compra de todos los materiales se debe planificar mensualmente de acuerdo a la demanda histórica registrada una vez inicien las operaciones, para el primer mes se

ha considerado mantener un stock inicial equivalente al consumo de 50 turistas, siendo este el capital de trabajo que se reflejará en la evaluación financiera.

Para la planificación del recurso humano se ha elaborado un cuadro, dado que se colocará personal de acuerdo al número de turistas por día y actividad, a continuación, se presenta el cuadro:

Tabla 9- 2: Distribución de personal de acuerdo al número de turistas

Personal	Precio día	Cantidad de turistas					
		1 A 3	4 A 6	7 A 10	11 A 16	17 A 24	25 A 35
Músicos	10	3	3	3	3	3	3
Danzantes	10	6	6	6	6	6	6
Guía de turismo	50	1	1	2	3	3	4
Cheff	50	1	1	1	1	1	1
Ayudante de cocina	35	1	1	1	1	3	4
Asistente	35		1	2	3	3	4
Total		12	13	15	17	19	22

Elaboración: Autores de la tesis

El personal será distribuido de acuerdo al producto que se va a entregar, los turnos serán rotativos de forma que todos tengan la oportunidad de trabajar.

Además, se requerirá de personal opcional, dependiendo del producto que solicite la agencia, los cuales son:

Tabla 9- 3: Personal Opcional

Personal	Precio día	Se necesita para:
Altomisayoc	30	Producto 2 y 3
Especialista de tejido y teñido	20	Producto 2 y 4

Elaboración: Autores de la tesis

d. Prestación del servicio

La comunidad brindará dos tipos de servicios; los servicios principales y servicios complementarios, en el siguiente cuadro se detallan cada uno de ellos:

Tabla 9- 4: Clasificación de servicios

Servicios Principales	Servicios complementarios
Servicios Culturales	Servicios de restaurante
Talleres de agroturismo	
Taller de textilería	
Taller de tallado de piedra	
Ofrenda a la Pachamama y a los Apus	
Servicios recreativos	
Caminata a la laguna de Challwaqocha y pinturas rupestres, Sapantiyanattoqo	
Visita guiada al mirador del Valle Sagrado de los Incas Apu Linli	
Servicios de observación de flora y fauna	
Exposición del Jardín de Germoplasma	

Elaboración: Autores de la tesis

En el punto 9.2 se detallan los procesos de todas las actividades principales que se ofrecen en los productos 1, 2 y 3, los cuales fueron detallados en el plan de marketing. Con la finalidad de estandarizar las operaciones y brindar una experiencia de calidad.

e. Cobro del servicio prestado

Las agencias de viaje, podrán hacer el pago mediante depósitos a una cuenta corriente a nombre del emprendimiento o personalmente con la persona encargada del área de reservas y ventas.

La forma de pago será:

- 50% por adelantado (7 días antes del día de la prestación de servicios.)
- 50% después de haber prestado el servicio, se dará un plazo de máximo 3 días.

La política de cobro será restrictiva.

9.2. Descripción de los servicios principales

Como se mencionó en el punto anterior el emprendimiento brindará 2 tipos de servicios, los cuales se describirán a continuación:

a. **Visita a los jardines de germoplasma**

En esta actividad el turista podrá apreciar las diversas variedades de granos y tubérculos con los que cuenta la comunidad, variedades de papa, maíz, olluco, oca, ñoño, habas, arvejas, cebada, trigo, quinua y tarwi; además de conocer las hierbas medicinales que crecen en la zona como son: la Muña, Chiri chiri, cedroncillo, Molle, Llanten, Manzanilla, Toronjil, Salvia, Menta, Eucalipto, Hinojo entre otros. La información brindada en este servicio irá de acorde a la investigación realizada por la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco en el libro Pachamama Hampi Qhoranchiskuma – Las plantas medicinales de nuestra madre tierra.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso del servicio:

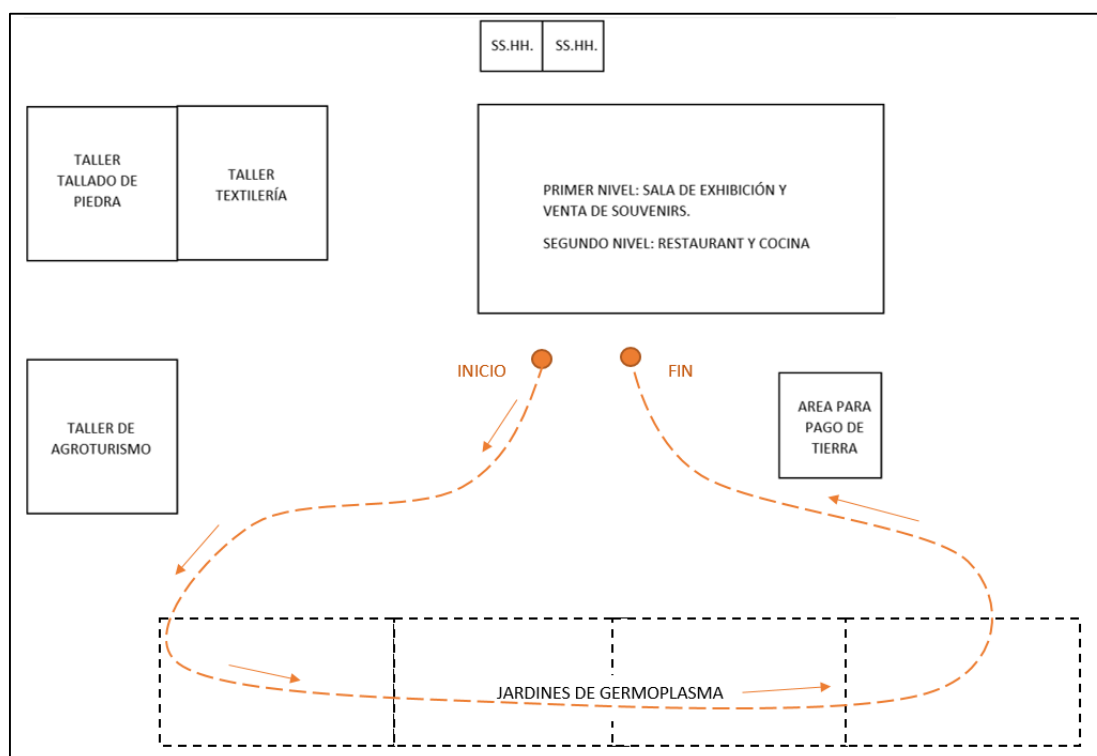
Tabla 9- 5: Servicio de visita a los jardines de germoplasma

SERVICIO ECOTURISTICO - OBSERVACIÓN DE FLORA Y FAUNA			
ACTIVIDAD: VISITA A LOS JARDINES DE GERMOPLASMA			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	UBICACIÓN
1. Recepción de visitantes	Dar inicio a la actividad de visita al jardín de germoplasma, llevando a los turistas a una zona libre y sin ruido para que se pueda realizar la presentación de la persona a cargo de la actividad.	5 MIN	RUTA AL JARDIN DE GERMOPLASMA
2. Presentación del ambiente por parte del orientador turístico local	El orientador turístico debe presentarse, indicando su nombre, edad y su papel en la comunidad. Explicar los cuidados que los turistas deben tener con la flora. Portar el kit de primeros auxilios.	3 MIN	RUTA AL JARDIN DE GERMOPLASMA
3. Explicación sobre la actividad, sus limitaciones y/o restricciones	El orientador detallará datos acerca de la actividad a realizar: Indicará las limitaciones y/o restricciones que conlleva el realizar esta actividad. Indicará las recomendaciones acerca de la vestimenta y los equipos personales que pueden utilizar los turistas.	5 MIN	JARDÍN DE GERMOPLASMA
4. Registro de los datos personales en la ficha de inscripción	El orientador verificará la inscripción previa de la actividad por parte de la agencia, revisando los siguientes datos: - Hora de inicio. - Lugar donde se realiza la actividad. - Nombres y apellidos. - Género. - Edad. - N° de pasaporte o DNI. - Nacionalidad. - Datos de contacto de la persona con quien se debe comunicar en caso de urgencia. - Nombre del guía responsable. - Firma. - Entre otros.	5 MIN	JARDÍN DE GERMOPLASMA
5. Organización en grupos y entrega de materiales	El orientador turístico organizará en grupos a los turistas en caso sea necesario para que el recorrido sea organizado. Explicará la ruta de la actividad. Entregará el material necesario a los turistas.	2 MIN	JARDÍN DE GERMOPLASMA
6. Visita a los jardines de germoplasma	Visita a los jardines de germoplasma de Viacha en el cual se presentarán las diferentes variedades y especies de flora que ellos preservan.	35 MIN	JARDÍN DE GERMOPLASMA
7. Retorno a la zona de concentración	Finalmente el o los grupos de turistas regresan a la zona de concentración para iniciar una nueva actividad.	5 MIN	RUTA DEL JARDÍN HACIA EL COMEDOR
TOTAL		60 MIN	

Elaboración: Autores de la tesis

En el gráfico siguiente se muestra la distribución de las áreas y el recorrido que deben realizar los visitantes para realizar la actividad:

Figura 9- 2:Layout de la prestación de servicio de visita al jardín de germoplasma



Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente cuadro se presenta la ficha técnica de la actividad, en el cual se detalla el requerimiento de materiales que se necesitarán para llevar a cabo la actividad.

Tabla 9- 6:Ficha técnica del servicio visita a los jardines de germoplasma

Actividad:		Visita a los jardines de germoplasma	
		Materiales y equipos	
Especificaciones	Kit de primeros auxilios	1	und./ grupo
	Balón de oxígeno	1	und./ grupo
Características de la prestación del servicio	Tiempo de presentación y explicación:		
	35 min		

Elaboración: Autores de la tesis

b. Talleres de textilería, agroturismo y tallado en piedra

En los talleres de textilería, agroturismo y tallado en piedra el turista podrá observar la actividad, que será explicada por el guía a cargo, posteriormente se permitirá la participación de los turistas que deseen realizar la actividad.

Taller de textilería: El guía local conducirá a los visitantes al área de tejido, en el cual dará la introducción a la especialista de la actividad de teñido y tejido, la especialista dará la bienvenida a los visitantes y comenzará a explicar los materiales que se utilizan en el proceso de teñido, como primer paso realizará el desengrase de la lana de oveja lavando la misma con la raíz saqta que previamente fue rallada, luego sumerge la lana en agua limpia; después de que la lana está limpia se procede con el hilado de la misma con ayuda de la puskay, posteriormente explicará las propiedades de cada una de las plantas que se detallan en la lista de materiales; después procederá a realizar una demostración de teñido con su ayudante quien teñirá la lana de diferentes colores. La especialista conducirá a los visitantes al área de tejido en el cual explicará el tejido de la lana de oveja con ayuda del hueso de alpaca y el cuerno de venado. Para el tejido se utiliza el telar de cintura, la ayudante procederá a realizar la demostración. Durante cada proceso se solicitará la participación de voluntarios para mejorar la experiencia ofrecida.

Taller de Agroturismo: El guía local explicará las actividades que se realizan en la agricultura de la comunidad, presentando la herramienta ancestral que utilizaban los incas para el cultivo de la tierra denominada chaquitaqlla. La agricultura presenta diferentes etapas las cuales serán explicadas de acuerdo a la temporada de la visita de los turistas, las etapas en la agricultura andina son las siguientes: YAPUY, es el arado de la tierra, TARPUY es la siembra de las semillas, HALLMAY es el deshierbado de las zonas de cultivo y HUAQ'AYCHAY la cosecha de los alimentos;

el guía local explicará cada uno de estos conceptos a los visitantes y por último solicitará voluntarios para realizar la actividad.

Taller de tallado en piedra: El guía local conducirá a los visitantes al área de tallado, en el cual dará la introducción a la especialista de la actividad de tallado, la especialista dará la bienvenida a los visitantes y comenzará a explicar los materiales que se utilizará para el proceso de tallado, el especialista dará una breve explicación y demostración del tallado en piedra. Durante cada proceso se solicitará la participación de voluntarios para mejorar la experiencia ofrecida.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso del servicio:

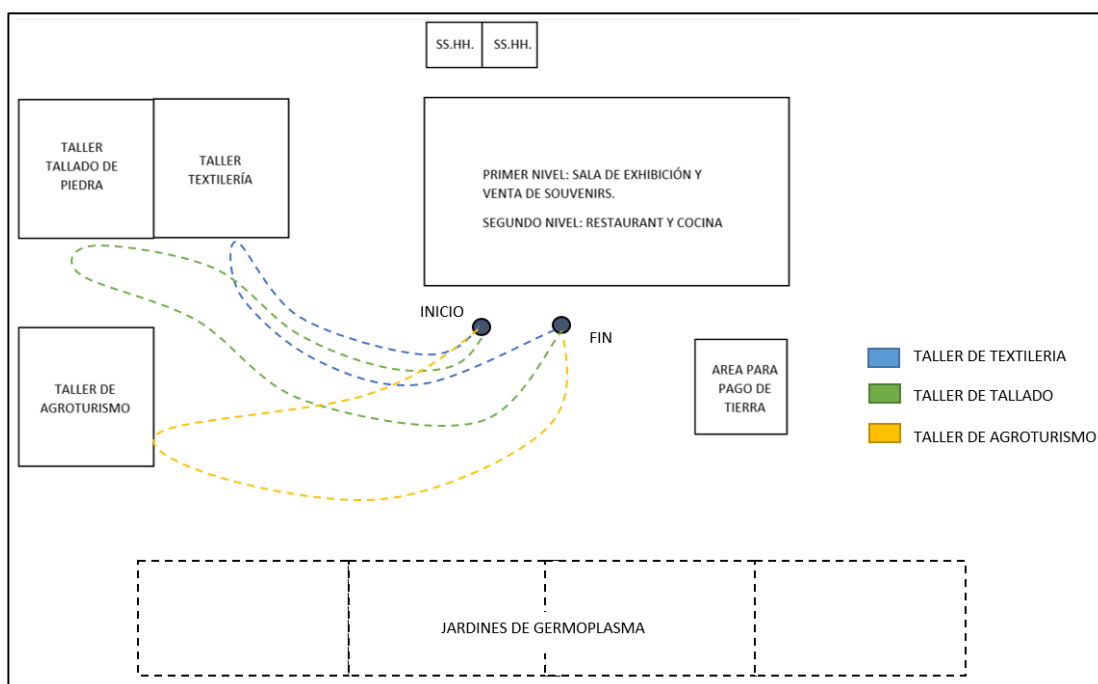
Tabla 9- 7: Servicio de talleres de textilera, agroturismo y tallado en piedra

SERVICIO CULTURAL			
ACTIVIDAD: TALLERES DE TEXTILERIA, AGROTURISMO Y TALLADO EN PIEDRA			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	UBICACIÓN
1. Recepción de visitantes	Dar inicio a la actividad de servicio de talleres de textilera, agroturismo y tallado de piedra, llevando a los turistas a una zona libre y sin ruido para que se pueda realizar la presentación de la persona a cargo de la actividad.	5 MIN	AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
2. Presentación del ambiente por parte del orientador turístico local	El orientador turístico debe presentarse, indicando su nombre, edad y su papel en la comunidad. Explicar los cuidados que los turistas deben tener con la flora. Portar el kit de primeros auxilios.	3 MIN	RUTA A LOS TALLERES
3. Explicación sobre la actividad, sus limitaciones y/o restricciones	El orientador detallará datos acerca de la actividad a realizar: Indicará las limitaciones y/o restricciones que conlleva el realizar esta actividad. Indicará las recomendaciones acerca de la vestimenta y los equipos personales que pueden utilizar los turistas.	5 MIN	RUTA A LOS TALLERES
4. Registro de los datos personales en la ficha de inscripción	El orientador verificará la inscripción previa de la actividad por parte de la agencia, revisando los siguientes datos: - Hora de inicio. - Lugar donde se realiza la actividad. - Nombres y apellidos. - Género. - Edad. - N° de pasaporte o DNI. - Nacionalidad. - Datos de contacto de la persona con quien se debe comunicar en caso de urgencia. - Nombre del guía responsable. - Firma. - Entre otros.	5 MIN	EN EL AREA DEL TALLER A REALIZAR
5. Organización en grupos y entrega de materiales	El orientador turístico organizará en grupos a los turistas en caso sea necesario para que el recorrido sea organizado. Explicará la ruta de la actividad Entregará el material necesario a los turistas de acuerdo al taller en el cual desea participar.	2 MIN	EN EL AREA DEL TALLER A REALIZAR
6. Talleres de textilera, agroturismo y tallado en piedra	El grupo de turistas pasarán por los diferentes talleres y observarán las actividades, posteriormente seleccionar la actividad en la que desean participar, el responsable de cada actividad dará una breve explicación de cómo realizar la actividad y revisará el trabajo de cada participante.	155 MIN	EN EL AREA DEL TALLER A REALIZAR
7. Retorno a la zona de concentración	Finalmente el o los grupos de turistas regresan a la zona de concentración para iniciar una nueva actividad.	5 MIN	RETORNO AL AREA DE EXHIBICION DE SOUVENIRS
TOTAL		180 MIN	

Elaboración: Autores de la tesis

En el gráfico siguiente se muestra la distribución de las áreas y el recorrido que deben realizar los visitantes para realizar la actividad:

Figura 9- 3: Layout talleres de textilera, agroturismo y tallado en piedra



Elaboración: autores de la tesis

En los siguientes cuadros se presentan las fichas técnicas de la actividad, en los cuales se detalla el requerimiento de materiales que se necesitarán para llevar a cabo la actividad.

Tabla 9- 8: Ficha técnica de la actividad taller de agroturismo

Actividad:	Taller de agroturismo		
	Materiales y equipos		
Especificaciones	Chaquitaqlla	4	und.
	Tiempo de presentación y explicación:		
Características de la prestación del servicio	45 min.		
	Tiempo de presentación y explicación:		
	20 min.		

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9- 9: Ficha técnica de la actividad taller de textilería

Actividad:	Taller de textilería	
	Materiales y equipos	
Especificaciones	Platos de arcilla	20 und.
	Lana de Oveja	20 gr.
	Raiz saqta	2 und.
	Rallador	1 und.
	Puskay	1 und.
	Cochinilla (rojo)	10 gr.
	Chilca (verde)	10 gr.
	Musgo natural (marrón)	10 gr.
	Tara (gris)	10 gr.
	Maiz morado (morado)	10 gr.
	Flor de retama (amarillo)	10 gr.
	Kimsak'uchu (azul)	10 gr.
	Piedra alumbre	3 und.
	Olla de barro	3 und.
	Limon	4 und.
	wislla	3 und.
	Sal de maras	50 gr.
	Piedra volcanica	50 gr.
	soporte de madera	1 und.
	Hueso de llama	1 und.
Cuerno de venado	1 und.	
Telar de cintura	1 und.	
	Tiempo de presentación y explicación:	
Características de la prestación del servicio	45 min.	
		Tiempo de presentación y explicación:
	20 min.	

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9- 10: Ficha técnica de la actividad taller de tallado en piedra

Actividad:	Taller de tallado en piedra		
	Materiales y equipos		
Especificaciones	Cinzel	1	und.
	Rocas de la montaña	10	und.
	Piedras de río	10	und.
	Agua	1	lt.
	Olla de barro	1	und.
	Soporte	1	und.
	Tiempo de presentación y explicación:		
Características de la prestación del servicio	45 min.		
		Tiempo de presentación y explicación:	
	20 min.		

Elaboración: Autores de la tesis

c. Ceremonia de pago a la Pacha mama.

En esta actividad los turistas observarán la ceremonia de pago a la tierra, esta ceremonia consiste en agradecer a la madre tierra por la fecundidad y pedir su bendición para las cosechas venideras.

El guía local conducirá a los visitantes al área de la ceremonia y presentará al encargado de la ceremonia explicando su función dentro de la ceremonia. El Altomisayoq arma la mesa ceremonial extendiendo la manta ceremonial y coloca encima los materiales que se indican en la ficha técnica, previamente arma las ofrendas con los materiales envueltos en el papel de despacho, todas las ofrendas se realizan para pedir lluvia, tener un buen año y para el bienestar de la comunidad. El Altomisayoc arma los k'intus y comparte la coca con todos los asistentes, quienes pijchan la coca. Posteriormente se echa la ofrenda de vino a la mesa ceremonial y la ofrecen a los Apus y proceden a envolverla para llevarla a enterrar en un Apu, esto último lo realiza solo el Altomisayoc.

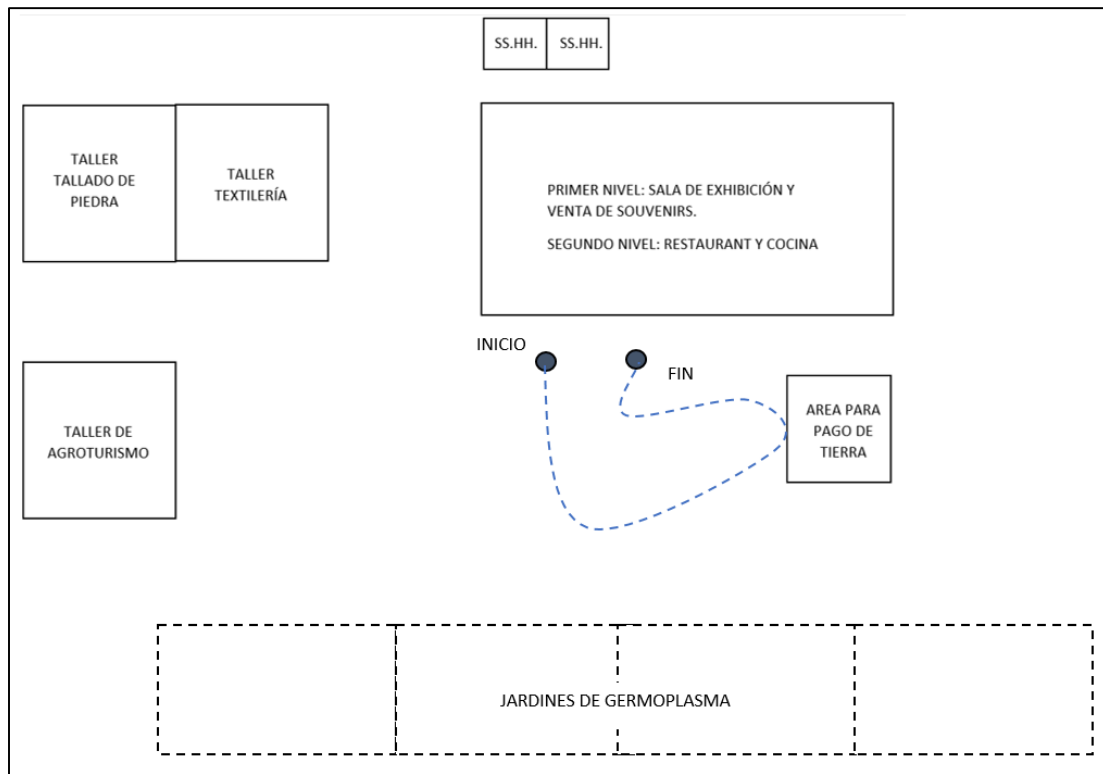
En el siguiente cuadro se muestra el proceso del servicio:

Tabla 9- 11: Servicio de ceremonia de pago a la pacha mama

SERVICIO CULTURAL			
ACTIVIDAD: OFRENDA CEREMONIAL DE PAGO A LA TIERRA			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	UBICACIÓN
Recepción de visitantes	Dar inicio a la actividad de ofrenda ceremonial de pago a la madre tierra, llevando a los turistas a una zona libre y sin ruido para que se pueda realizar la presentación de la persona a cargo de la actividad.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Presentación del ambiente por parte del orientador turístico local	El orientador turístico debe presentarse, indicando su nombre, edad y su papel en la comunidad. Explicar los cuidados que los turistas deben tener con la flora. Portar el kit de primeros auxilios.	3 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Explicación sobre la actividad, sus limitaciones y/o restricciones	El orientador detallará datos acerca de la actividad a realizar: Indicará las limitaciones y/o restricciones que conlleva el realizar esta actividad. Indicará las recomendaciones acerca de la vestimenta y los equipos personales que pueden utilizar los turistas.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Registro de los datos personales en la ficha de inscripción	El orientador indicará a los participantes que por seguridad deben inscribirse llenando la ficha que consigna la siguiente información: - Hora de inicio. - Lugar donde se realiza la actividad. - Nombres y apellidos. - Género. - Edad. - N° de pasaporte o DNI. - Nacionalidad. - Datos de contacto de la persona con quien se debe comunicar en caso de urgencia. - Nombre del guía responsable. - Firma. - Entre otros.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Organización en grupos y entrega de materiales	El orientador turístico organizará en grupos a los turistas en caso sea necesario para que el recorrido sea organizado. Explicará la ruta de la actividad. Entregará el material necesario a los turistas de acuerdo al taller en el cual desea participar.	2 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Ofrenda ceremonial de pago a la madre tierra	El grupo de turistas presenciara la ceremonia de pago a la tierra.	35 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Retorno a la zona de concentración	Finalmente el o los grupos de turistas regresan a la zona de concentración para iniciar una nueva actividad.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
TOTAL		60 MIN	

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 9- 4: Layout ceremonia de pago a la pacha mama



Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente cuadro se presenta la ficha técnica de la actividad, en el cual se detalla el requerimiento de materiales que se necesitarán para llevar a cabo la actividad.

Tabla 9- 12: Ficha técnica de la actividad ceremonia de pago a la pacha mama

Actividad:	Ceremonia de pago a la Pacha Mama		
	Materiales y equipos		
Especificaciones	Coca	1	kg.
	Incienso	5	und
	Dulces	10	und.
	Galletas	5	und.
	Flores	1	ramo
	Huayruros	10	und.
	Semillas	50	gr.
	Conchas marinas	3	und.
	Vino	1	botella
	Cigarro	2	und.
	Manta ceremonial	1	und.
	Papel de despacho	2	pl.
	Bandejas	1	und.
Características de la prestación del servicio	Tiempo de presentación y explicación:		
	2.5 horas		

Elaboración: Autores de la tesis

d. Caminata al mirador de Apu Linli

En esta actividad los turistas se movilizarán hacia el mirador del Valle Sagrado Apu Linli desde el cual podrán apreciar paisajes del Valle Sagrado. La caminata se puede calificar de dificultad baja, ya que el mirador no se encuentra muy alejado de la comunidad. Durante el trayecto el guía contará la leyenda que da nombre a este mirador y al llegar, los visitantes podrán tomar fotografías del valle sagrado.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso del servicio:

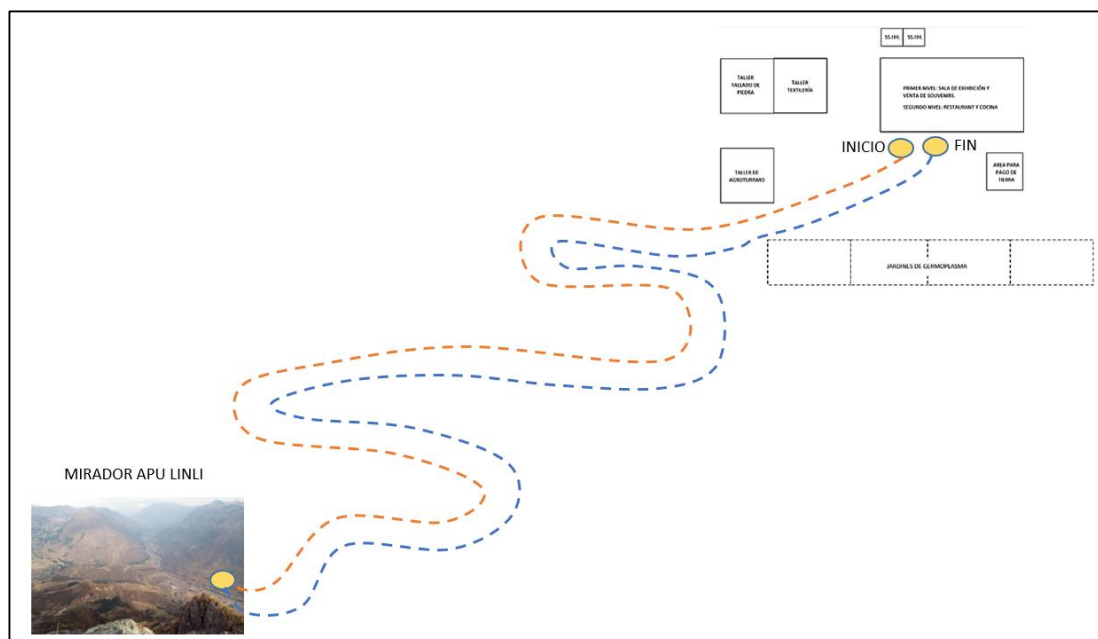
Tabla 9- 13: Caminata al mirador del valle sagrado de los incas Apu Linli

SERVICIO RECREATIVO			
ACTIVIDAD: CAMINATA AL MIRADOR DEL VALLE SAGRADO DE LOS INCAS APULINLI			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	UBICACIÓN
Recepción de visitantes	Dar inicio a la actividad de caminata hacia el Mirador Apu Linli, llevando a los turistas a una zona libre y sin ruido para que se pueda realizar la presentación de la persona a cargo de la actividad.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Presentación del ambiente por parte del orientador turístico local	El orientador turístico debe presentarse, indicando su nombre, edad y su papel en la comunidad. Explicar los cuidados que los turistas deben tener con la flora. Portar el kit de primeros auxilios.	3 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Explicación sobre la actividad, sus limitaciones y/o restricciones	El orientador detallará datos acerca de la actividad a realizar: Indicará las limitaciones y/o restricciones que conlleva el realizar esta actividad. Indicará las recomendaciones acerca de la vestimenta y los equipos personales que pueden utilizar los turistas.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Registro de los datos personales en la ficha de inscripción	El orientador indicará a los participantes que por seguridad deben inscribirse llenando la ficha que consigna la siguiente información: - Hora de inicio. - Lugar donde se realiza la actividad. - Nombres y apellidos. - Género. - Edad. - N° de pasaporte o DNI. - Nacionalidad. - Datos de contacto de la persona con quien se debe comunicar en caso de urgencia. - Nombre del guía responsable. - Firma. - Entre otros.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Organización en grupos y entrega de materiales	El orientador turístico organizará en grupos a los turistas en caso sea necesario para que el recorrido sea organizado. Explicará la ruta de la actividad. Entregará el material necesario a los turistas de acuerdo al taller en el cual desea participar.	2 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Ofrenda ceremonial de pago a la madre tierra	El grupo de turistas realizará una caminata hacia el mirador del Valle sagrado de los incas Apu Linli, donde podrán tener una vista panorámica del Valle.	30 MIN	RUTA AL MIRADOR APU LINLI
Retorno a la zona de concentración	Finalmente el o los grupos de turistas regresan a la zona de concentración para iniciar una nueva actividad.	25 MIN	RETORNO AL FRENTE DE LA SALA
TOTAL		75 MIN	

Elaboración: Autores de la tesis

En el gráfico siguiente se muestra la distribución de las áreas y el recorrido que deben realizar los visitantes para realizar la actividad:

Figura 9- 5: Layout del servicio caminata al mirador del valle sagrado Apu Linli



Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente cuadro se presentan los materiales necesarios para llevar a cabo la actividad:

Tabla 9- 14: Ficha técnica del servicio caminata al mirador del valle sagrado Apu Linli

Actividad:		Caminata al mirador del Valle Sagrado Apu Linli	
		Materiales y equipos	
Especificaciones	Bastón de trekking	1	und./persona
	Kit de primeros auxilios	1	und./grupo
	Balón de oxígeno	1	und./grupo
		Tiempo de presentación y explicación:	
Características de la prestación del servicio	20 min (caminata ligera)		
		Tiempo de presentación y explicación:	
	Durante todo el trayecto		

Elaboración: Autores de la tesis

e. Caminata a la laguna Challhuacocha y a las pinturas rupestres

El guía local conducirá a los visitantes desde la comunidad de Viacha hasta la laguna de Challhuacocha explicando las características de la flora y fauna que se observa

en el camino, en la ruta generalmente se observan alpacas, ovejas, llamas, vizcachas, variedad de insectos como mariposas, escarabajos entre otros y gran diversidad de plantas como: bromelias, Puyas, entre otras, brindando tiempo entre tramo y tramo para que el grupo se reúna y pueda tomar fotografías del paisaje. Además del paisaje natural los visitantes pueden observar en el trayecto casas y área de crianza de animales de la comunidad. Al llegar a la laguna de Challhuaqocha los visitantes podrán observar diversidad de aves como los patos silvestres, huallatas entre otras. Posteriormente el guía local conducirá a los visitantes hacia las pinturas rupestres, las cuales consisten en gráficos de Camélidos Andinos, dibujos de arco iris; el color de las pinturas es de color rojo oxido natural; donde explicará la historia de las mismas; por último se dirigirán a la comunidad nuevamente para que los visitantes puedan servirse el almuerzo.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso del servicio:

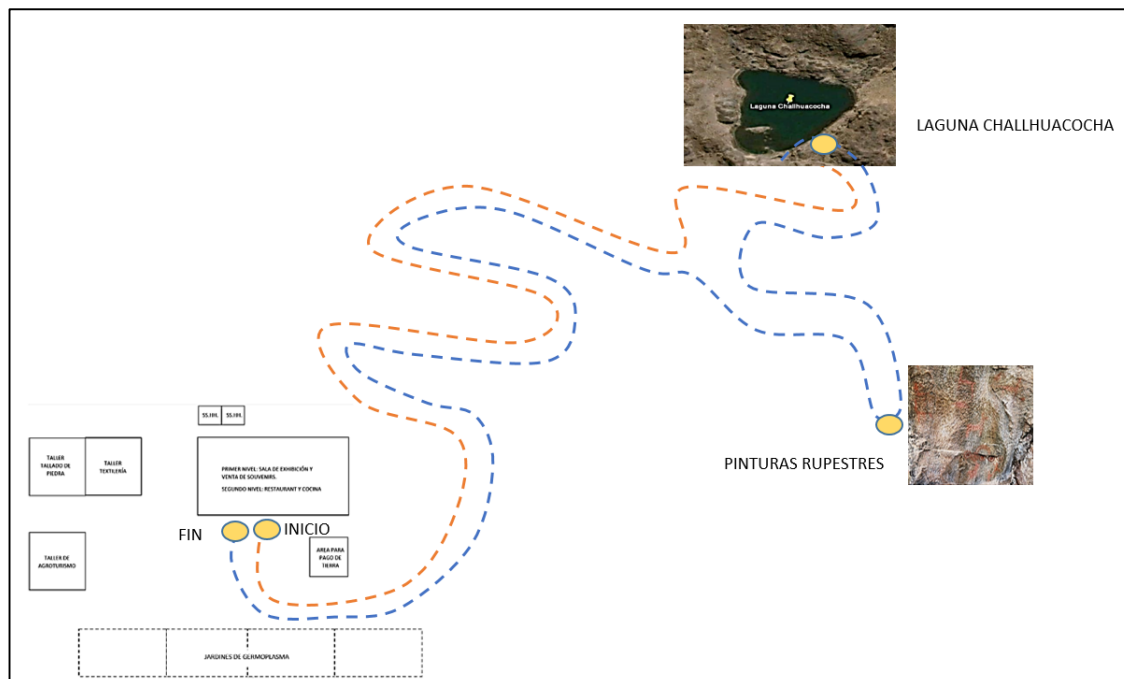
Tabla 9- 15: Caminata a la laguna Challhuaqocha y pinturas rupestres

SERVICIO RECREATIVO			
ACTIVIDAD: CAMINATA POR LA LAGUNA Y LAS PINTURAS RUPESTRES			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	UBICACIÓN
Recepción de visitantes	Dar inicio a la actividad de caminata por la laguna y pinturas rupestres, llevando a los turistas a una zona libre y sin ruido para que se pueda realizar la presentación de la persona a cargo de la actividad.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Presentación del ambiente por parte del orientador turístico local	El orientador turístico debe presentarse, indicando su nombre, edad y su papel en la comunidad. Explicar los cuidados que los turistas deben tener con la flora. Portar el kit de primeros auxilios.	3 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Explicación sobre la actividad, sus limitaciones y/o restricciones	El orientador detallará datos acerca de la actividad a realizar: Indicará las limitaciones y/o restricciones que conlleva el realizar esta actividad. Indicará las recomendaciones acerca de la vestimenta y los equipos personales que pueden utilizar los turistas.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Registro de los datos personales en la ficha de inscripción	El orientador indicará a los participantes que por seguridad deben inscribirse llenando la ficha que consigna la siguiente información: - Hora de inicio. - Lugar donde se realiza la actividad. - Nombres y apellidos. - Género. - Edad. - N° de pasaporte o DNI. - Nacionalidad. - Datos de contacto de la persona con quien se debe comunicar en caso de urgencia. - Nombre del guía responsable. - Firma. - Entre otros.	5 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Organización en grupos y entrega de materiales	El orientador turístico organizará en grupos a los turistas en caso sea necesario para que el recorrido sea organizado. Explicará la ruta de la actividad. Entregará el material necesario a los turistas de acuerdo al taller en el cual desea participar.	2 MIN	FRENTE AL AREA DE EXHIBICIÓN DE SOUVENIRS
Ofrenda ceremonial de pago a la madre tierra	El grupo de turistas realizará una caminata a la laguna de Challhuaqocha y las pinturas rupestres.	130 MIN	RUTA A LA LAGUNA DE CHAHUAQOCHA
Retorno a la zona de concentración	Finalmente el o los grupos de turistas regresan a la zona de concentración para iniciar una nueva actividad.	60 MIN	RETORNO AL FRENTE DE LA SALA
TOTAL		210 MIN	

Elaboración: Autores de la tesis

En el gráfico siguiente se muestra la distribución de las áreas y el recorrido que deben realizar los visitantes para realizar la actividad:

Figura 9- 6: Caminata a la laguna Challhuaqocha y pinturas rupestres



Elaboración: autores de la tesis

En el siguiente cuadro se presentan los materiales necesarios para llevar a cabo la actividad:

Tabla 9- 16: Ficha técnica de la actividad caminata a la laguna Challhuaqocha y a las pinturas rupestres

Actividad:	Caminata a la laguna de Challhuaqocha y pinturas rupestres		
	Materiales y equipos		
Especificaciones	Bastón de trekking	1	und./persona
	Kit de primeros auxilios	1	und./grupo
	Balón de oxígeno	1	und./grupo
	Tiempo de presentación y explicación:		
Características de la prestación del servicio	1.5 horas (caminante más rápido) - 2 horas (caminante más lento)		
	Tiempo de presentación y explicación:		
	Durante todo el trayecto		

Elaboración: Autores de la tesis

Además, dentro de la descripción de los productos se ha propuesto brindar un espectáculo de bienvenida, el cual se brindará durante el desayuno, en este espectáculo se presentarán danzas propias de la comunidad, con vestimenta propia de la misma.

Existen dos danzas típicas de la comunidad y son las siguientes:

Qhaswa o Carnaval: Ejecutada principalmente en las fiestas de carnaval donde los jóvenes (mozos y mozas) ricamente ataviados participan de esta fiesta con trajes tradicionales con el fin de encontrar y conquistar una pareja.

Machu machu: Danza que se baila en fin año en las fiestas de navidad se dice que se realiza para acompañar al niño Jesús.

A continuación, se presenta la tabla 9.17 en la cual se detallan los procesos para la presentación de Danzas y música.

Tabla 9- 17: Presentación de danzas y música de la comunidad

SERVICIO RECREATIVO			
ACTIVIDAD: PRESENTACIÓN DE DANZAS Y MÚSICA DE LA COMUNIDAD			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	UBICACIÓN
Recepción de visitantes	Dar inicio a la actividad de presentación de danzas, llevando a los turistas a una zona libre y sin ruido para que se pueda realizar la presentación de la persona a cargo de la actividad.	3 MIN	COMEDOR
Explicación sobre la actividad	El orientador detallará datos de la música y las danzas Explicará la vestimenta y los instrumentos musicales	3 MIN	COMEDOR
Presentación de danzas y música de la comunidad	Se presentarán las danzas y música de la comunidad para dar la bienvenida a los visitantes	9 MIN	COMEDOR

Elaboración: Autores de la tesis

En el siguiente cuadro se presenta la ficha técnica de la actividad descrita, la cual se detallan los requerimientos y el tiempo total de la actividad:

Tabla 9- 18: Ficha técnica de presentación de danzas y música

Actividad:	Presentación de música y danzas		
Especificaciones	Materiales y equipos		
	Trajes típicos mujeres		
	Pollera de bayeta	3 Und	
	lliclla	3 Und	
	Blusa	3 Und	
	Chompa roja	3 Und	
	Chumpi	3 Und	
	ojota	3 Pares	
	Sombrero de fieltro	3 Und	
	Trajes típicos varones		
	Camisa	3 Und	
	Poncho	3 Und	
	Chullo	3 Und	
	Pantalón de bayeta negra a media pierna	3 Und	
	Ojota	3 Pares	
	Traje típico músico		
	Camisa	3 Und	
	Poncho	3 Und	
	Chullo	3 Und	
	Pantalón de bayeta negra a media pierna	3 Und	
	Ojota	3 Pares	
	Instrumentos musicales		
	Mama quena	1 Und	
	Pututu	1 Und	
	Tambor andino	1 Und	
	Características de la prestación del servicio	Tiempo de presentación y explicación:	
		15 min.	

Elaboración: Autores de la tesis

9.3. Descripción de actividades complementarias

a. Comedor

A la fecha, la comunidad cuenta con un ambiente el cual se utiliza para servir alimentos, el cual se seguirá utilizando para el mismo fin; por tal motivo no se considera inversión para la infraestructura.

Tabla 9- 19: Inversión para la implementación del comedor y cocina

EQUIPAMIENTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COCINA	1	S/ 550.00	S/ 550.00
MESAS	10	S/ 60.00	S/ 600.00
MANTELES	10	S/ 10.00	S/ 100.00
MENAJERÍA	120	S/ 3.00	S/ 360.00
VAJILLA	40	S/ 8.00	S/ 320.00
VASOS	40	S/ 2.00	S/ 80.00
TERMOS	3	S/ 115.00	S/ 345.00
SILLAS	40	S/ 15.00	S/ 600.00
OLLAS	5	S/ 60.00	S/ 300.00
ARTICULOS DE COCINA	15	S/ 7.00	S/ 105.00
RECIPIENTES	8	S/ 12.00	S/ 96.00
LICUADORA	1	S/ 250.00	S/ 250.00
BANDEJAS	10	S/ 10.00	S/ 100.00
COSTO TOTAL			S/ 3,806.00

Elaboración: Autores de la tesis

Para la propuesta de negocio se ha elaborado dos opciones de desayuno y almuerzo y una opción de cena para la atención de los visitantes; a continuación, se presenta el detalle de cada una de las opciones:

Tabla 9- 20: Opciones de desayuno

OPCION 1

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNID	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAFÉ	0.1	gr.	S/ 20.00	S/ 2.00
LECHE	0.1	lt	S/ 12.80	S/ 1.28
TE	1	sobre	S/ 0.10	S/ 0.10
JUGO DE PAPAYA	0.025	gr.	S/ 3.00	S/ 0.08
TOSTADAS	3	und.	S/ 0.20	S/ 0.60
HUEVO	2	und.	S/ 0.25	S/ 0.50
SAL	0.01	gr.	S/ 3.00	S/ 0.03
AZUCAR	0.05	gr.	S/ 3.20	S/ 0.16
Costo total por persona				S/ 4.75

Elaboración: Autores de la tesis

OPCION 2

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNID	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CAFÉ	0.1	gr.	S/ 20.00	S/ 2.00
MATE DE HIERBAS FRESCAS	0.1	gr.	S/ 0.50	S/ 0.05
QUINUA	0.1	kg.	S/ 10.00	S/ 1.00
MOTE	1	und	S/ 0.80	S/ 0.80
PAPA	0.2	gr.	S/ 2.50	S/ 0.50
QUESO	0.1	kg.	S/ 12.00	S/ 1.20
AZUCAR	0.05	gr.	S/ 3.20	S/ 0.16
SAL	0.01	gr.	S/ 3.00	S/ 0.03
Costo total por persona				S/ 5.74

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9- 21: Opciones de almuerzo

OPCION 1: PACHAMANCA/ 01 PORCION

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNID	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CARNE DE CUY	0.25 und.	S/	30.00 S/	7.50
CARNE DE RES	0.25 kg.	S/	13.00 S/	3.25
HUACATAY	0.01 kg.	S/	50.00 S/	0.50
AJI AMARILLO	0.5 und.	S/	0.30 S/	0.15
COMINO	0.005 kg.	S/	10.00 S/	0.05
PIMIENTA	0.005 kg.	S/	10.00 S/	0.05
HABAS	0.02 kg.	S/	2.00 S/	0.04
PAPA	0.01 kg.	S/	2.50 S/	0.03
CHOCLO	1 und.	S/	0.80 S/	0.80
OCA	0.1 kg.	S/	2.50 S/	0.25
Costo total por persona				S/ 12.62

OPCION 2: BUFET ANDINO (CHAUFA DE QUINUA, CEVICHE DE TARWI, ENSALADA FRESCA, SOLTERO DE HABAS, TRUCHA FRITA, MOTE CON QUESO, CUY AL HORNO, PAPA HERVIDA)/ PORCION

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNID	PRECIO UNITARIO	TOTAL
QUINUA	0.25 kg.	S/	10.00 S/	2.50
CEBOLLA CHINA	0.1 kg.	S/	2.50 S/	0.25
TOMATE	0.25 kg.	S/	2.00 S/	0.50
LECHUGA	1 und.	S/	0.80 S/	0.80
TRUCHA	0.25 kg.	S/	15.00 S/	3.75
ACEITUNA	0.02 kg.	S/	28.00 S/	0.56
TARWI	0.25 kg.	S/	6.00 S/	1.50
CEBOLLA	0.25 kg.	S/	2.10 S/	0.53
LIMON	10 kg.	S/	0.20 S/	2.00
SAL	0.02 kg.	S/	1.50 S/	0.03
PEPINO	0.5 und.	S/	1.00 S/	0.50
HABAS	0.25 kg.	S/	2.00 S/	0.50
QUESO	0.1 kg.	S/	12.00 S/	1.20
PAPA	0.25 kg.	S/	2.50 S/	0.63
CUY	0.25 und.	S/	30.00 S/	7.50
COCHALLULLO	0.1 kg.	S/	12.00 S/	1.20
ZANAHORIA	0.2 kg.	S/	1.50 S/	0.30
VINAGRE	1 botella	S/	1.50 S/	1.50
MAIZ	2 und.	S/	0.80 S/	1.60
PEREJIL	0.1 kg.	S/	2.00 S/	0.20
HUACATAY	0.1 kg.	S/	2.00 S/	0.20
AJO	0.1 kg.	S/	3.00 S/	0.30
Costo total por persona				S/ 28.04

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9- 22:Propuesta de Cena

INGREDIENTES	CANTIDAD	UNID	PRECIO UNITARIO	TOTAL
MATE DE HIERBAS FRESCAS	0.1	gr.	S/ 0.50	S/ 0.05
QUINUA	0.1	kg.	S/ 10.00	S/ 1.00
QUESO	0.1	kg.	S/ 12.00	S/ 1.20
AZUCAR	0.05	gr.	S/ 3.20	S/ 0.16
TOSTADAS	3	und.	S/ 0.20	S/ 0.60
HUEVO	2	und.	S/ 0.25	S/ 0.50
Costo por persona				S/ 3.51

Elaboración: Autores de la tesis

9.4. Distribución de las áreas

Las áreas que se deben considerar para la implementación del plan de negocio se muestran a continuación con el área propuesta:

Tabla 9- 23: Distribución de áreas

Distribución de áreas	M2
Restaurante	120
Cocina	20
Taller de textilería	25
Taller de tallado en piedra	25
AREA 1 Taller de agroturismo	25
Pago a la tierra	15
Sala de exhibición y venta de souvenirs	140
Servicios higiénicos – área general	4
AREA 2 Servicios higiénicos – habitaciones	4
Habitaciones	15
AREA 3 Área de camping	200

Elaboración: Autores de la tesis

Para mayor comodidad de los turistas se propone habilitar las áreas de los talleres cerca al restaurante.

Las habitaciones se habilitarán en las viviendas de los comuneros, cada habitación contará con servicios higiénicos.

Para el resto de las actividades que son al aire libre se utilizará los campos de cultivo existentes en la comunidad y los paisajes naturales de la misma.

9.5. Cálculo de la capacidad operativa

La capacidad instalada se calculará de acuerdo al aforo. El aforo se determina sumando la superficie de servicio más la superficie de atención. La superficie de servicio (AS) es la diferencia entre la superficie total de servicio menos el área que ocupan los enseres dividido entre la superficie que ocupa una persona y la superficie de atención (AT) es la diferencia entre la superficie total de atención menos el área necesaria para la atención dividido entre la superficie que ocupa una persona, en el siguiente cuadro se presenta el cálculo del mismo:

Tabla 9- 24: Cálculo de la capacidad de carga

ÁREA	M2	SUPERFICIE POR PERSONA	SUPERFICIE TOTAL DE SERVICIOS	SUPERFICIE OCUPADA DE ENSERES	SUPERFICIE DE SERVICIO (AS)	SUPERFICIE TOTAL DE ATENCIÓN	SUPERFICIE OCUPADA DE ATENCIÓN	SUPERFICIE DE ATENCIÓN (AT)	AFORO (AS+AT)
Restaurante	120	0.5	70	60	20	50	20	60	80
Cocina	20	2	20	12	4	0	0	0	4
Taller de textilería	25	0.5	6	1.5	9	19	3	32	41
Taller de tallado en piedra	25	0.7	5	2	5	20	0	31	35
Taller de agroturismo	25	0.7	0	0	0	25	0	35	35
Pago a la tierra	20	0.4	6	5	2.5	14	2	30	33
Sala de exhibición y venta de souvenirs	120	1	50	30	20	70	9	61	81

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la fórmula previamente explicada se halló el aforo para cada área designada para la prestación de servicios.

9.6. Plan de contingencias

En las actividades que se desarrollarán dentro de la propuesta de negocio se han identificado peligros y riesgos con la finalidad de proponer medidas de control y poder controlar las eventualidades que se presenten en el desarrollo de las mismas.

Tabla 9- 25: Identificación de peligros y riesgos

PELIGRO	RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL
Terreno agreste y con diversidad de hierbas.	Golpes y caídas	Comunicar a los turistas la dirección del camino previamente señalado y contar con botiquines para primeros auxilios.
Alimentos	Alergia a alimentos	Consultar posibles alergias y contar con antiestamínicos
Objetos punteagudos	Cortes o lesiones	Contar con botiquines de primeros auxilios y capacitar a los guías en este tema.
Altura	Falta de oxígeno	Comunicar los síntomas y acciones inmediatas antes de brindar respiración artificial.
Días calurosos	Insolación	Comunicar a las agencias las recomendaciones necesarias para dichos días, como por ejemplo: Cada turista debe llevar sombrero y bloqueador solar.

Elaboración: Autores de la tesis

Además, se coordinará con cada agencia para respetar sus políticas de seguridad y apoyar en el cumplimiento de las mismas.

9.7. Conclusiones

- La propuesta de negocio cuenta con varias actividades principales, las que sin duda agregan valor a la propuesta, motivo por el cual es importante realizar las actividades de forma estándar para asegurar una excelente experiencia a los turistas. En este plan se presenta un cronograma de los pasos a desarrollar para desempeñar cada actividad y de esta forma asegurar que todas las actividades ofrecidas en cada producto se cumplan.

En adelante se recomienda elaborar procedimiento para cada actividad lo cual ayudará a que el entrenamiento del personal sea más fácil.

- Además de las actividades principales, la propuesta de negocio cuenta con actividades complementarias que son necesarias para el desarrollo de los productos. Como es el servicio de restaurante en el cual se ofrecerá productos de la zona dentro del menú para incrementar el valor de la visita de la comunidad. Otro servicio complementario es la zona de camping.
- Las áreas de los ambientes fueron analizadas para determinar el máximo de personas que pueden estar en un ambiente, de esta forma determinar el aforo y la capacidad de cada servicio.
- Las áreas se distribuyeron de forma que se encuentren cerca y recortar el tiempo de traslado de los turistas, esto con la finalidad de que el tiempo de los visitantes se aproveche al máximo ya que el tiempo de los turistas es bastante ajustado.

El plan de contingencias identifica los peligros y los riesgos de las actividades que se realizan dentro de los productos, esto con el objetivo de brindar medidas correctivas para minimizar el riesgo a posibles accidentes de tal forma que el turista se encuentre protegido en todo momento.

10. CAPÍTULO X: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se definirá el plan de recursos humanos, así como la estructura organizacional del plan de negocios en TRC para la Comunidad de Viacha, donde se podrá definir cómo es que se va a trabajar, las funciones de los puestos, la interacción de los niveles jerárquicos, todo eso para obtener un buen funcionamiento a nivel organizacional, ya que es clave para la sostenibilidad del negocio.

10.1. Objetivos

- Definir la forma en cómo se organizará la Asociación de Turismo Rural Comunitario de la Comunidad de Viacha con nombre comercial “Experiencias Viacha Tours, que incluirá la constitución de la Asociación, régimen tributario y laboral en la cual se encontrará.
- Desarrollar la estructura organizacional que será necesaria para la creación y desarrollo del negocio.
- Desarrollar los lineamientos de los perfiles de puesto, compensación, capacitación y evaluación del personal del negocio.

10.2. Organización de la Asociación

La organización se constituirá como una Asociación sin fines de lucro, conformada por personas naturales con las 23 personas de la comunidad, las cuales persiguen un fin no lucrativo el cual es el desarrollo de la comunidad, constituida bajo la Constitución Política y el Código Civil en el Art. 80°, donde esta asociación puede ser beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, gremiales, en este caso será de tipo cultural, educacional y artístico debido a las actividades que se realizarán.

Esta Asociación de Turismo Rural Comunitario de la Comunidad de Viacha, con nombre comercial Experiencias Viacha Tour, estará legalmente constituida por escritura pública e

inscrita en el Registro de Personas Jurídicas-Asociaciones de los Registros Públicos, las cuales se encuentran exoneradas de Impuesto a la Renta hasta el 31 de diciembre del presente de acuerdo a Ley 30898, por lo que para gozar de estas exoneraciones del Impuesto a la Renta, estas rentas deberán destinarse a fines específicos como mejoramiento de carreteras, escuelas, implementación, donde estas no deben distribuirse de forma directa e indirecta en los asociados o terceros.

Asimismo, en caso de disolución, el patrimonio de la asociación se destinará a otra entidad similar sin fines de lucro.

En cuanto a la declaración anual, la asociación está obligada a presentar a la Sunat la declaración anual del Impuesto a la Renta, pero no las declaraciones juradas mensuales de acuerdo al Art. 47º, D.S. N° 122-94-EF, RTF 325- 6- 97.

Sobre las retenciones del IR., la asociación presentará mensualmente a la Sunat, dentro del plazo establecido en el cronograma, los formularios (PDT) y el pago de las retenciones de cuarta y quinta categoría, de ser el caso (Art. 71º, D. Leg. N° 774), así como las retenciones del 8% por el pago de honorarios y las retenciones de quinta categoría, efectuadas a los trabajadores que figuran en la planilla de la asociación.

La Asociación emitirá comprobantes de pago, conforme al Art. 4, 6.3 de la Res. de Superintendencia N° 007-99-SUNAT - Reglamento de Comprobantes de Pago, donde la asociación, por concepto de cuotas gremiales que paguen sus asociados, pueden emitir sus propios recibos internos, sin embargo, si el asociado lo requiere para sustentar el gasto, la asociación debe emitir la correspondiente factura con los requisitos que establece el referido reglamento.

En cuanto al IGV, la Sunat precisa que los ingresos de las asociaciones sin fines de lucro, por la prestación habitual de servicios, están afectos al IGV, y que las cuotas ordinarias

mensuales que aportan los asociados están inafectas al referido impuesto, por cuanto las cuotas de asociación no califican como servicios gravados según la ley del IGV

Sobre el crédito fiscal, la Asociación cuando realice operaciones gravadas con el IGV, tiene derecho a utilizar el crédito fiscal del 18% consignado en los comprobantes de adquisición de bienes y servicios, contra sus operaciones afectas al IGV. De tener la asociación operaciones afectas e inafectas o exoneradas, por ejemplo, las cuotas de asociación, el crédito fiscal se utilizará proporcionalmente (en prorrata).

Por todos estos beneficios que ofrece el tipo de constitución de Asociación, es que se escoge la misma, debido a que se acopla bien al tipo de negocio propuesto y se ajusta a las necesidades de los asociados.

Para ello se tendrá que realizar los siguientes pasos para la constitución:

1. Realizar la búsqueda e inscripción del nombre en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).
2. Elaborar la minuta de Constitución la cual debe estar firmada por un Notario.
3. Tramitar la Escritura Pública en la notaría, registrar la documentación en SUNARP y obtener la copia Literal.
4. Con estos documentos se solicita la Inscripción de la empresa ante SUNAT, quien le emitirá un Registro Único de Contribuyente (RUC) y se solicitará la inscripción en el Régimen para la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).
5. Registrarse con la clave SOL a la emisión de comprobantes electrónicos.

Asimismo, todas estas actividades que serán desarrolladas por el negocio, están definidas por la filosofía corporativa, la cual está explicada en el Cap. VII Plan estratégico de manera más extensa, por lo que se hace un cuadro resumen de esta información:

Tabla 10- 1; Filosofía Corporativa de Experiencias Viacha Tour

Atributo	Detalle
Misión	“Somos una empresa con trabajadores de la comunidad sostenible líder en el rubro de ocio y entretenimiento, logrando experiencias únicas e inolvidables en nuestros clientes, ofreciendo servicios de calidad y productos turísticos innovadores. Asimismo, la empresa comunal, logra un crecimiento sostenible en el tiempo, logrando el mejoramiento y desarrollo de la calidad de vida de la comunidad, así como el empoderamiento de sus pobladores”.
Visión	“Ser una empresa con trabajadores de la comunidad sostenible, líder en la maximización de experiencias en turismo rural comunitario en zonas rurales, modelo a seguir por otros emprendimientos a nivel regional y nacional”.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Servicio - Compromiso
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento - Trabajo en equipo - Innovación - Deseo de superación

Elaboración de autores de la tesis

10.2.1. Régimen laboral

En cuanto al régimen laboral, el negocio no se acogerá a ninguno debido al tipo de negocio, ya que el personal que desempeñará diferentes funciones trabajará por días, los cuales serán pagados en el día de trabajo, no superando una jornada de más de 48 horas semanales como lo estipula la ley N°28015, por lo que la jornada de trabajo será máximo de 8 horas diarias, las cuales serán remuneradas con un salario por día por encima del mercado del salario básico, finalmente se puede decir que el régimen laboral es bastante complejo debido a que en el mes no necesariamente se atiendan todos los días, sino cuando haya grupos, por lo que se les pagará al personal al día de brindar el servicio.

10.3. Organización de la Asociación con la Comunidad de Viacha

Para la formación del grupo de personas que van a conformar la Asociación de Turismo Rural Comunitario de la Comunidad de Viacha se realizaron 5 reuniones entre los meses de Agosto, Setiembre y Octubre del 2018 donde se conversaron los siguientes puntos:

- ✓ 12 de agosto del 2018: En la fecha mencionada, se realizó la presentación del equipo de tesis, donde se les explicó el plan de trabajo que se iba a realizar para poder obtener el plan de negocios, por lo que asistieron un aproximado de 90 personas las cuales se registraron como interesadas en se momento.
- ✓ 02 de setiembre del 2018: En esta reunión se fue explicando con mayor detalle el plan de negocios que se estaba armando, como es que se iban a organizar y las personas interesadas en formar parte de esta Asociación de turismo.
- ✓ 16 de setiembre del 2018: En esta reunión se pidió a la Comunidad de Viacha conocer todos los recursos turísticos con los que contaba, para lo cual se hizo la visita a estos lugares, recogiendo toda la información con respecto a cada lugar.
- ✓ 07 de octubre del 2018: En esta reunión se trataron puntos como la autorización positiva de las personas que no iban a participar en la Asociación, por lo que se les planteó un beneficio económico con respecto a la comunidad por el uso de áreas comunes, plasmados en mejoras como la educación, salud, carreteras, u otras acciones relacionadas en beneficio de la Comunidad en sí
- ✓ 28 de octubre del 2018: En esta última reunión se realizó la lista final de las personas que conformarían la Asociación de Turismo, las cuales fueron quedando conforme a las reuniones realizadas, por lo que se les presentó el plan de negocios, y fueron validando la información plasmada en el documento, en cuanto a las demás personas que no participarían en la Asociación se realizó un documento firmado por toda la junta directiva de la Comunidad, donde se ponían los acuerdos establecidos, resaltando la

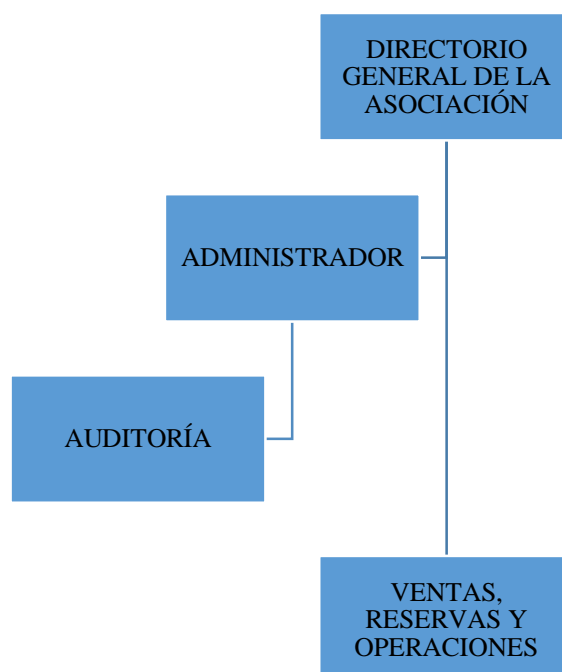
autorización de usos de espacios comunes con fines turísticos, y a cambio la comunidad recibe beneficios económicos plasmados en mejoras como carreteras, educación, salud, etc, todo lo conveniente al desarrollo de la misma.

Con estos puntos clave como la buena relación entre la Comunidad de Viacha y la Asociación, se procedió a seguir armando el plan de negocios.

10.4. Estructura Organizacional

De acuerdo al giro del negocio, se propone una estructura vertical, esto desarrollado según las necesidades operativas de Experiencias Viacha Tour, así mismo podemos indicar que el tema contable, y el tema de manejo de plataformas digitales como página web serán llevados por un tercero.

Figura 10- 1: Organigrama de Experiencias Viacha Tour



Elaboración: Autores de la tesis

Asimismo, se pasa a describir las funciones de los que conforman el organigrama:

- ❖ Directorio General de la Asociación Comunal: Esta área estará conformado por un grupo de 5 personas, las cuales serán escogidas por todos los miembros de la Empresa Comunal, los cuales no pueden ocupar otro cargo en el organigrama, para no duplicar funciones y crear malos entendidos en la toma de decisiones, este grupo de trabajo será el medio de voz y voto, de los otros integrantes de la Asociación Comunal.
- ❖ Auditoría: Esta área se encargará de examinar todas las actividades que se realicen en la Asociación Comunal, donde se deben cumplir las normativas vigentes de la organización, cumpliendo los principios de honestidad, legalidad y lealtad a la Empresa.
- ❖ Administrador: Es el área encargada de programar, organizar y controlar todas las áreas competentes en el organigrama, así como los servicios generales que la empresa necesite para el desarrollo de sus funciones.

Esta es una de las áreas más importantes dentro la empresa pues será el eje principal para que las demás áreas puedan realizar con eficacia sus labores, asimismo también está encargada de realizar tareas de asistencia administrativa y supervisar los asuntos que requiera la empresa, para ello la persona encargada de esta área deberá estar pendiente de todo lo que necesite el negocio, atendiendo los pedidos con rapidez, también se encargará de verificar la exactitud y seguridad de los datos contenidos en los registros contables, garantizando la solvencia de la empresa, además de tener el control de los pagos que tenga que hacer la empresa, es por ello que se necesita control, exactitud y seguridad en esta área.

Finalmente se encargará del manejo del personal, capacitación para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la empresa, y ayudará en la coordinación y programación de horarios del personal.

- ❖ Reservas, Ventas y Operaciones, tendrá la función de manejar y coordinar estrategias de ventas, teniendo el objetivo de ubicar y posicionar el negocio en el mercado e incrementar las ventas o los ingresos, el encargado de esta área deberá impulsar el producto vía web, agencias de turismo entre otros. También se encargará de procesar reservas vía correo, teléfono, fax o una central de reservas, así mismo conoce los tipos de servicios, su ubicación y distribución, coordinando acerca de las solicitudes de reservas que fueron aceptadas, denegadas, o para realizar algún cambio, será responsable de hacer coordinaciones logísticas para los servicios y actividades brindadas antes, durante y después de la atención al turista. Así mismo esta área prepara los documentos requeridos para los clientes, siguiendo las normas y procedimientos de la Empresa, confirmando y reconfirmando los servicios requeridos por el equipo de trabajo.

10.4.1. Descripción de los puestos de trabajo

Para la descripción de puestos se hará un enfoque en el área de operaciones el cual desglosa varios puestos para la puesta en marcha en sí de los productos turísticos, los cuales son los siguientes:

- Guía Local (4 personas)

Funciones:

- ✓ Interpretar los bienes tangibles e intangibles de interés cultural y natural de los espacios turísticos de la Comunidad de Viacha.
- ✓ Prestar servicios de acompañamiento y asistencia en todo lo que necesiten los turistas ya sean nacionales o extranjeros en la Comunidad.

- ✓ Comunicarse correctamente en español y quechua (lengua materna), para que se puedan hacer las coordinaciones correspondientes con el guía de la agencia de viaje operadora.

Perfil: Con facilidad de palabra, carismático, atento, con vocación de servicio.

- Asistente de Guía (4 personas)

Funciones:

- ✓ Ayuda a coordinar todas las acciones anteriormente explicadas en las funciones del guía local, así mismo asiste en todo lo que necesite el guía local.

Perfil: Con facilidad de palabra, carismático, atento, con vocación de servicio.

- Músicos (3 personas)

Funciones:

- ✓ Recepcionar a los turistas nacionales y extranjeros en la bienvenida a la Comunidad, tocando correcta y armoniosamente los instrumentos designados, así mismo se encargan de tocar los instrumentos en la despedida de la Comunidad.

Perfil: Que sepa tocar algún instrumento típico de la comunidad, con amor por la música de su comunidad.

- Danzantes (6 personas)

Funciones

- ✓ Recepcionar a los turistas nacionales y extranjeros en la bienvenida a la Comunidad, bailando correctamente danzas típicas, y vistiendo trajes de la comunidad, bien presentados, mostrando alegría al momento de realizar las danzas.

Perfil: Que sepa bailar danzas típicas de la comunidad, con amor por las danzas de la comunidad.

- Jefe de Cocina (1 personas)

Funciones:

- ✓ Planificar el trabajo de los cocineros en cuanto a horarios y rotación del personal de cocina.
- ✓ Tratar y coordinar con los proveedores de insumos.
- ✓ Garantizar la buena preparación de los alimentos.
- ✓ Recoger las opiniones de los comensales en cuanto a la calidad de la comida y del servicio.

Perfil: Con experiencia comprobada en la preparación de alimentos en servicios como Camino Inca, o alguna agencia de viajes o restaurante turístico.

- Asistente de Cocina (4 personas)

Funciones:

- ✓ Cumplir y asistir en todas las funciones que le demanden al jefe de cocina.

Perfil: Con experiencia comprobada en la preparación de alimentos en servicios como Camino Inca, o alguna agencia de viajes o restaurante turístico.

10.4.2. Actividades desempeñadas por terceros

Existen actividades del negocio que serán realizadas por un tercero, como por ejemplo la parte contable de la empresa, para lo cual se contratará una empresa que pueda llevar la contabilidad de la empresa en orden, también la parte del manejo de redes sociales como la página web, para lo cual se contratará un community manager que pueda manejar de forma correcta y activa.

10.5. Procesos de gestión de recursos

Estos procesos principales estarán conformados por las siguientes acciones

10.5.1. Análisis y selección de personas de acuerdo a habilidad

La Empresa Comunal, está conformada por 23 miembros, los cuales serán parte del equipo de trabajo, por lo que es muy importante el recurso humano que tendrá este emprendimiento, mantener estable y fortalecido este equipo de trabajo, será crucial para el éxito del negocio.

Todos los miembros de trabajo pertenecen a una generación con ganas de emprender y realizar sus metas tanto personales como grupales, por lo que se caracterizan con el compromiso del desarrollo de su comunidad, por lo que se organizarán de la siguiente forma:

Tabla 10- 2: Relación de Asociados con Puestos de Trabajo

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	NIVEL EDUCATIVO	HABILIDAD	PUESTO DE TRABAJO
1	Julian Maqqe	Secundaria completa	Guía, cocina	Guía local, jefe de cocina
2	Saturdino Ccoyo	Primaria completa	Tallado de piedra y cerámica	Guía local
3	Antonia Mamani Yucra	Sin nivel	Artesanía	Danzante
4	Felipe Qqueccaño Choque	Sin nivel	Guía	Guía local
5	Mario Mamani Gallegos	Primaria completa	Artesanía	Asistente de guía
6	Porfidio Huaraka Velasquez	Primaria completa	Artesanía, tallado en piedra	Asistente de guía
7	Griselda Mamani Yucra	Secundaria completa	Artesanía	Asistente de cocina

8	Bertha	Sin nivel	Cocina, artesanía	Asistente de cocina
9	Claudio Queccaño	Sin nivel	Músico, danza	Músico y danzante
10	Vilma Mamani Pucho	Primaria completa	Artesanía	Asistente de cocina
11	Santusa Pucho	Primaria completa	Artesanía	Asistente de cocina
12	Pascual Gallegos Ccoyo	Secundaria completa	Guía, artesanía	Guía local
13	Imiliano Ccoyo Queccaño	Sin nivel	Artesanía	Asistente de guía
14	Cicilio Sullca	Sin nivel	Músico	Músico
15	Felix Maqqe Ccoyo	Sin nivel	Músico	Músico
16	Lionidas Mamani	Primaria completa	Guía	Guía local
17	Narciso Mamani	Primaria completa	Danza	Danzante
18	Josefina Ccoyo	Secundaria completa	Artesanía	Asistente de guía
19	Bacilla Queccaño	Secundaria completa	Artesanía, música	Asistente de guía
20	Angela Puma Sullca	Sin nivel	Artesanía	Asistente de cocina
21	Rosa Ccapa Puma	Sin nivel	Artesanía	Danzante
22	Juana Queccaño	Sin nivel	Artesanía	Danzante
23	Teodoro Mamani Ccoyo	Primaria completa	Música, danza	Músico y danzante

Elaboración: Autores de la tesis

10.5.2. Capacitación y evaluación de conocimientos aprendidos

Las políticas de capacitación para el personal, se realizará de acuerdo a la habilidad y especialidad de cada persona, por lo que se agruparán grupos de capacitación en los siguientes temas:

Tabla 10- 3: Temas de Capacitación

Capacitación en Manipulación de Alimentos:	Esta capacitación estará dirigida para el Jefe de Cocina y los asistentes de cocina, la cual ayudará a mejorar su calidad de preparación de productos y la atención en el servicio.
Capacitación en atención al cliente:	Esta capacitación estará dirigida para los mozos, los cuales aprenderán a interactuar de mejor manera con los turistas, logrando alcanzar la satisfacción de los mismos.
Capacitación en Housekeeping:	Esta capacitación está dirigida para el personal de limpieza, donde se aprenderá a realizar de mejor forma la limpieza y el mantenimiento de los espacios usados por los turistas.
Capacitación en Mejoramiento de técnicas artesanales	Esta capacitación está dirigida a los que se dedicarán a la artesanía, donde aprenderán a explicar de mejor forma sus conocimientos en los mismos.
Capacitación en Interpretación local	Esta capacitación está dirigida a los guías locales, lo cual les permitirá poder explicar y guiar de mejor forma a los turistas.

Elaboración: Autores de la tesis

Estas capacitaciones serán brindadas a todos los participantes de la empresa comunal, haciendo hincapié en los temas relacionados de acuerdo a habilidad y puesto de trabajo.

10.5.3. Políticas de premiación al personal

En el sector turismo, muchas veces las propinas están garantizadas, por lo que estas se dividen entre todos los miembros de la empresa que están dando el servicio, por lo que una vez por semana, de acuerdo a votación y elección de sus compañeros de trabajo debido al buen servicio que dio se le otorgará el íntegro de las propinas, los cuales serán un incentivo para brindar la mejor calidad de servicio.

10.5.4. Rotación de puestos de trabajo

Uno de los objetivos de la rotación de los puestos de trabajo será lograr que los participantes del plan de negocios puedan aprender todas las funciones de puesto del negocio, por lo que el trabajo se hará dinámico y menos aburrido, no cayendo en la mecanización, debido a que lograr que los clientes tengan una experiencia inolvidable será una ardua labor, para lo cual todos los miembros de la empresa conocerán todas actividades que realiza cada puesto.

10.5.5. Proceso de remuneraciones y compensaciones

Las políticas salariales en las cuales estará regida el negocio son los siguientes:

- Los sueldos y/o salarios, estarán establecidos según el desarrollo del personal, así mismo dependerá del conocimiento y desempeño del puesto.
- La remuneración que se establecerá, será de acuerdo al puesto y las horas de trabajo por día de atención a los grupos de turistas.
- Cada año, se establecerá un incremento al salario de acuerdo al crecimiento de ventas del negocio, por lo que a todos aquellos colaboradores que han tenido un buen desempeño de sus labores, este incremento será establecido por el administrador conjuntamente con el Directorio Comunal.

El sueldo de los diferentes trabajadores se realizará de la siguiente manera:

Tabla 10- 4: Escala Salarial de Experiencias Viacha Tour

PERSONAL CON REMUNERACIÓN FIJA	Nº DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL
Administrador	1	S/ 1500.00
Auditoría	1	0
Ventas, reservas y operaciones	1	S/ 1200.00

Elaboración: Autores de la tesis

En el cuadro anterior, para reducir los costos fijos de personal, se presenta que el puesto de auditoría no presenta sueldo debido a que este puesto será ocupado por una persona de la comunidad que está ocupando otro puesto que tenga que ver directamente con la operación del negocio, los cuales pueden ser jefe de cocina, asistente de cocina, músico, bailarín, guía local o asistente de guía.

Los puestos como administrador y ventas, reservas y operaciones son puestos claves ya que de estos va a depender que se pueda vender y brindar el servicio, por lo que tendrán que invertir mucho tiempo a la hora de cumplir las funciones.

Finalmente, en el siguiente cuadro, se muestra los puestos de trabajo que tienen que ver directamente con la operación del negocio, donde se detalla los pagos que ganarán por día, no excediendo las 48 horas semanales.

Tabla 10- 5: Escala Salarial de Puestos de Trabajo Relacionados Directamente a la Operación

PERSONAL CON REMUNERACIÓN POR DÍA DE TRABAJO	N° DE PERSONAS	PAGO POR DÍA	TIEMPO DE TRABAJO
JEFE DE COCINA	1	S/ 50.00	8 horas
ASISTENTE DE COCINA	4	S/ 35.00	8 horas
GUÍA LOCAL	4	S/ 50.00	8 horas
ASISTENTE DE GUÍA	4	S/ 35.00	8 horas
MÚSICOS	3	S/ 10.00	A más tardar 30 minutos.
DANZANTES	6	S/ 10.00	A más tardar 30 minutos.

Elaboración: Autores de la tesis

10.6. Proceso de implementación de la idea de negocio

Para la implementación y ejecución de la idea de negocio se ha considerado la participación de una persona del equipo de tesis, la cual estará en el proceso de la presentación a los fondos concursables que ofrece el Estado, llevando a cabo todos los pasos pedidos ya sea por Turismo Emprende o Procompite, asimismo por acuerdo con la Asociación de TRC de Viacha, estas personas trabajarán de forma conjunta con el fin de poder ganar estos fondos y llevar a cabo la idea de negocio, contando con otras alternativas como el financiamiento de parte de las agencias de viaje como parte de su responsabilidad social y ambiental en sus empresas.

10.7. Alternativas de Financiamiento

Las alternativas de financiamiento con las que cuenta el plan de negocios son las siguientes:

Tabla 10.6: Alternativas de financiamiento

Opción 1: Turismo Emprende	Opción 2: Procompite	Opción 3: Agencias de Viaje
En el caso de Turismo Emprende, se participará por la primera modalidad de iniciando la idea de negocio que financia hasta con s/ 60,000 (sesenta mil soles), el cual tiene que estar conformada por no más de 25 socios, en la asociación se cuenta con 23 asociados, para lo cual se cumple con todos los requisitos que pide Mincetur	En el caso de Procompite se participará en la modalidad de turismo, la cual está presente en la Municipalidad Provincial de Calca, la cual financia hasta con 160,000, por lo que la Asociación se encuentra apta para poder participar.	En el caso de las agencias de viaje, estas están dispuestas a apoyar en temas de capacitación, entrega de equipos, y mejoras de señalética y demás acciones relacionadas a la mejorar de los procesos en la actividad turísticas, por lo que se calculó un apoyo de s/ 50,000 (cincuenta mil soles), en apoyo en las mejoras mencionadas

Elaboración: Autores de la tesis

10.7. Conclusiones

- El tema organizacional en el turismo rural comunitario es clave a la hora de alcanzar una sostenibilidad del negocio en el mercado, por lo que estos deben de ser trabajados

durante varios años, los cuales puedan garantizar el fortalecimiento de la organización y con ello el éxito del negocio.

- Por ser una empresa comunal, la buena relación de todos sus miembros es importante, a la hora de toma de decisiones o ejecutar acciones que le permitan alcanzar el éxito, siendo necesaria las reuniones del directorio, informando todos los pasos dados por la empresa, para no generar desconfianza.

11. CAPITULO XI: ANALISIS FINANCIERO

La evaluación económica – financiera del plan de negocios tomará en consideración un horizonte de 5 años, utilizando el método de flujos de caja descontados. Además, se tomará en consideración las temporalidades del turismo.

11.1. Inversiones

La inversión total del proyecto es de 46,027 soles, a continuación, se detallan las inversiones en tangibles e intangibles necesarias para la implementación del proyecto.

Dentro de los activos se ha considerado todas las inversiones que se realizarán para poner en marcha el plan de negocios, todas las actividades se realizarán en la Comunidad de Viacha.

Para el cálculo de la depreciación se considerará los porcentajes de depreciación establecidos en el artículo 22° del reglamento de la ley del Impuesto de la Renta, se aplicará la depreciación lineal para todos los cálculos. A continuación, se presenta las inversiones iniciales de los tangibles e intangibles de acuerdo a las necesidades identificadas para la implementación del plan de negocios:

Tabla 11- 1: Inversión en activos tangibles e intangibles (sin I.G.V.) (Soles)

ACTIVOS FIJOS TANGIBLE	INVERSION	AÑOS DE DEPRECIACIÓN	VALOR ANUAL
Laptop	S/ 1,500.00	4	S/ 375.00
Impresora	S/ 200.00	10	S/ 20.00
Escritorio	S/ 150.00	10	S/ 15.00
Silla	S/ 60.00	10	S/ 6.00
Estante	S/ 150.00	10	S/ 15.00
Software	S/ 1,500.00	4	S/ 375.00
Página web	S/ 4,000.00	4	S/ 1,000.00
Equipos para servicio de recepción	S/ 3,000.00	5	S/ 600.00
Equipos taller de agroturismo	S/ 320.00	5	S/ 64.00
Equipos - taller de textilería	S/ 691.00	5	S/ 138.20
Taller de demostración para taller de textilería	S/ 2,500.00	20	S/ 125.00
Equipos - Tallado en piedra	S/ 210.00	5	S/ 42.00
Taller de demostración para taller de tallado	S/ 2,500.00	20	S/ 125.00
Equipos - caminata laguna	S/ 3,340.00	5	S/ 668.00
Equipos - ofrenda ceremonial	S/ 45.00	5	S/ 9.00
Equipos - visita a mirador	S/ 3,100.00	5	S/ 620.00
Cocina y comedor	S/ 3,806.00	5	S/ 761.20
TOTAL	S/ 27,072.00		S/ 4,958.40

Elaboración: Autores de la tesis

ACTIVO FIJO INTANGIBLE	INVERSION	AÑOS DE AMORTIZACIÓN	VALOR ANUAL
Constitución de la empresa	S/ 1,200.00	20	S/ 60.00
Permisos y Licencia	S/ 400.00	5	S/ 80.00
Permiso de defensa Civil	S/ 300.00	2	S/ 150.00
Estudios y Asesoría	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00
Capacitación e inducción al personal	S/ 6,000.00	1	S/ 6,000.00
TOTAL	S/ 12,900.00		S/ 11,290.00

Elaboración: Autores de la tesis

Además, para el cálculo de las inversiones se debe considerar el capital de trabajo, el cual es el efectivo necesario para comenzar las actividades de la empresa; para determinar el capital de trabajo se ha considerado que se comprarán los materiales para la atención de 25 turistas ya que es el máximo número de turistas que se consideran atender de acuerdo a la tabla 11.4 que representa un día de trabajo considerando la ocupabilidad al 80%.

Tabla 11- 2: Cálculo de capital de trabajo (soles)

ACTIVIDAD	MONTO	
TALLER DE TEXTILERIA	S/	765.25
TALLER DE TALLADO EN PIEDRA	S/	175.00
CEREMONIA	S/	2,175.00
CAMINATA A LA LAGUNA	S/	910.00
VISITA AL JARDÍN	S/	175.00
CAMINATA AL MIRADOR	S/	910.00
DESAYUNO	S/	143.50
ALMUERZO	S/	701.00
CENA	S/	100.00
TOTAL	S/	6,054.75

Elaboración: Autores de la tesis

El total de la inversión para la implementación del proyecto es:

Tabla 11- 3: Inversión total (soles)

TIPO DE INVERSION	MONTO
Inversiones Tangibles	27,072
Inversiones Intangibles	12,900
Capital de trabajo	6,055
TOTAL DE INVERSION	46,027

Elaboración: Autores de la tesis

Para el financiamiento de la inversión se ha considerado dos opciones, la primera es presentar el plan de negocios al concurso público del programa de Turismo Emprende, bajo la modalidad I: Emprendiendo mi negocio turístico, compitiendo bajo esta modalidad se tiene la posibilidad de que se obtenga el 100% de la cobertura de la inversión del proyecto. El premio para esta modalidad equivale a S/60, 000 soles. Se revisaron las bases del concurso, las cuales se cumplen todas satisfactoriamente siendo la propuesta completamente apta.

Como segunda opción se ha considerado solicitar la inversión inicial a una agencia de viaje en condición de préstamo, brindando a la misma un retorno por la inversión del 12% sobre la inversión total.

Para analizar la viabilidad del plan de negocios se ha considerado la segunda opción, considerando el punto de vista más conservador.

11.2 Costo de capital

El costo de capital que se considera para este plan de negocios es del 12%, este dato se consideró de acuerdo a la rentabilidad discutida con la agencia de viajes, la cual quiere invertir en el plan de negocios como una iniciativa de responsabilidad social de su empresa, la agencia de viajes brindará el 100% de inversión para dar inicio al proyecto; en este sentido no existe costo del accionista.

En caso el proyecto gané el concurso no existirá costo de capital.

11.3 Ingresos

Los ingresos fueron calculados en base a la información determinada en el estudio de mercado, en el capítulo 3, en dicho capítulo se observó que la demanda efectiva es superior a la capacidad de la propuesta de negocio, dado que la capacidad de las actividades culturales es tan solo de 35 personas al día.

En base a la capacidad máxima diaria y a la estacionalidad del turismo se han realizado supuestos conservadores para determinar la cantidad de turistas que visitarán la comunidad en el año 0. En la siguiente tabla se muestra el intervalo de turistas que se estima visiten el proyecto por día durante los 12 meses del año.

Tabla 11- 4: Estimación de visitas por mes de acuerdo a la temporada

Mes	Temporada	Mínimo de turistas/día	Máximo de turistas/ día
Enero	Baja	13	20
Febrero	Baja	13	20
Marzo	Baja	13	20
Abril	Media	18	30
Mayo	Media	18	30
Junio	Alta	25	35
Julio	Alta	25	35
Agosto	Alta	25	35
Setiembre	Media	18	30
Octubre	Media	18	30
Noviembre	Media	18	30
Diciembre	Media	18	30

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando un escenario pesimista para análisis del proyecto se considerará que el proyecto solo venderá según la cantidad mínima de turistas por día presentada en la tabla 11.4. La siguiente tabla presenta el número de turistas que comprará el producto en el año 0, según la consideración explicada:

Tabla 11- 5: Estimación de visitas por mes del año 0 de acuerdo a la temporada

MES	TEMPORADA	TURISTAS
ENERO	BAJA	400
FEBRERO	BAJA	400
MARZO	BAJA	400
ABRIL	MEDIA	544
MAYO	MEDIA	544
JUNIO	ALTA	760
JULIO	ALTA	760
AGOSTO	ALTA	760
SETIEMBRE	MEDIA	544
OCTUBRE	MEDIA	544
NOVIEMBRE	MEDIA	544
DICIEMBRE	MEDIA	544
TOTAL DE TURISTAS AÑO 0		6,744

Elaboración: Autores de la tesis

Para la proyección de la demanda en el horizonte de 5 años se consideró el cuadro 11.6, en el cual se calcula el porcentaje de crecimiento de la demanda año a año, considerando la diferencia de la cantidad de turistas de la demanda efectiva año por año, según se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 11- 6: Crecimiento porcentual de turistas interesados en TRC

AÑO	DEMANDA EFECTIVA	TASA DE CRECIMIENTO (%)
2019	30,014	
2020	31,341	4.42%
2021	32,669	4.23%
2022	33,996	4.06%
2023	35,323	3.90%
2024	36,650	3.76%
2025	37,977	3.62%

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al crecimiento porcentual obtenido en la tabla 11.6 se calculó la cantidad turistas que solicitarán el servicio en los próximos 5 años, partiendo del cálculo de la demanda de turistas en el año 0 realizado en el cuadro N°11.5. Para el año uno se ha decidido optar por una postura pesimista ya que este año se iniciará el proyecto y por ser tiempo de implementación es posible que el escenario previsto no se cumpla, se considerará el 50% del cálculo inicial. En el cuadro 11.7 se muestra dos columnas del año 1, en las cuales se calcula la previsión real y el escenario pesimista el cual se utilizará para los siguientes cálculos:

Tabla 11- 7: Turistas que visitarán el proyecto de TRC propuesto en los próximos 5 años

MES	2019 AÑO 0	2020 AÑO 1	2020	2021 AÑO 2	2022 AÑO 3	2023 AÑO 4	2024 AÑO 5
			AÑO 1 escenario pesimista				
ENERO	400	418	209	435	453	471	488
FEBRERO	400	418	209	435	453	471	488
MARZO	400	418	209	435	453	471	488
ABRIL	544	568	284	592	616	640	664
MAYO	544	568	284	592	616	640	664
JUNIO	760	794	397	827	861	894	928
JULIO	760	794	397	827	861	894	928
AGOSTO	760	794	397	827	861	894	928
SEPTIEMBRE	544	568	284	592	616	640	664
OCTUBRE	544	568	284	592	616	640	664
NOVIEMBRE	544	568	284	592	616	640	664
DICIEMBRE	544	568	284	592	616	640	664
TOTAL	6,744	7,042	3,521	7,340	7,639	7,937	8,235

Elaboración: Autores de la tesis

Además, se debe considerar que los ingresos se deben de calcular de acuerdo al producto que el turista desea consumir, debido a que cada producto tiene un precio diferente, se debe aclarar que por efectos del plan se considerará que la moneda es constante, en tal sentido, de acuerdo a la encuesta aplicada se calculó el porcentaje de preferencia de los turistas hacia un producto determinado. Este cuadro se muestra en el capítulo tres, estudio de mercado.

Tabla 11- 8: Porcentaje de aceptación por producto

Producto 1	36%
Producto 2	33%
Producto 3	31%
TOTAL	100%

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo a la preferencia de los turistas se calculó la demanda de turistas por producto año a año. Para el producto 3 no se considerará la proyección al 100% dado que este

producto se encuentra en desarrollo, se está estimando que lo adquirirá solo el 30% de la demanda:

Tabla 11- 9: Cantidad de turista que adquirirán los productos año a año

PRODUCTO	% PARTICIPACIÓN POR PRODUCTO	2019 AÑO 0	2020 AÑO 1	2021 AÑO 2	2022 AÑO 3	2023 AÑO 4	2024 AÑO 5
TOTAL PROYE	100%	6,744	3,521	7,340	7,639	7,937	8,235
PRODUCTO 1	36%	2,428	1,268	2,643	2,750	2,857	2,965
PRODUCTO 2	33%	2,226	1,162	2,422	2,521	2,619	2,718
PRODUCTO 3	9%	607	317	661	687	714	741
TOTAL	78%	5,260	2,746	5,726	5,958	6,191	6,423

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presenta el precio de cada producto:

Tabla 11- 10: Precio de venta

	PRECIO DE VENTA (SIN I.G.V.)	
PRODUCTO 1	S/	130.80
PRODUCTO 2	S/	140.00
PRODUCTO 3	S/	260.00

Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al cálculo de la cantidad de turistas y el precio por producto, se determinó los ingresos por los 5 años siguientes:

Tabla 11- 11: Ingresos por ventas en los próximos 5 años

	2020 AÑO 1	2021 AÑO 2	2022 AÑO 3	2023 AÑO 4	2024 AÑO 5
PRODUCTO 1	165,802	345,646	359,688	373,730	387,772
PRODUCTO 2	162,675	339,127	352,905	366,682	380,459
PRODUCTO 3	82,394	171,766	178,744	185,722	192,700
TOTAL	410,871	856,539	891,337	926,134	960,932

Elaboración: Autores de la tesis

11.4. Costos

Para el cálculo de costos del presente plan de negocios se ha considerado que el costo de operaciones es la suma de los materiales más la mano de obra directa más los gastos indirectos. A continuación, se presenta los materiales requeridos para cada actividad principal, el costo de cada actividad es considerando la participación de 1 a 35 turistas.

Tabla 11- 12: Materiales para la actividad de taller de textilería (SOLES)

TALLER TEXTILERIA	CANTIDAD	UND.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Raiz saqta	2	und.	0.50	1.00
lana de oveja	0.02	gr.	-	-
Cochinilla	0.01	gr.	-	-
Chilca	0.01	gr.	7.00	0.07
Musgo natural	0.01	gr.	-	-
Tara	0.01	gr.	7.00	0.07
Maiz morado	0.01	gr.	4.00	0.04
Flor de retama	0.01	gr.	-	-
Piedra volcanica	0.05	gr.	20.00	1.00
kimsak'cuchu	0.01	gr.	8.00	0.08
piedra alumbre	3	und.	0.50	1.50
Limon	3	und.	0.20	0.60
Sal de maras	0.05	gr.	25.00	1.25
kit de primeros auxilios	1	und.	25.00	25.00
	TOTAL			30.61

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 13: Materiales para la actividad de taller de tallado en piedra (SOLES)

TALLER TALLADO EN PIEDRA	CANTIDAD	UND.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Roca de la montaña	10	und.	-	-
Agua	1	lt.	-	-
Piedra de rio	10	und.	-	-
kit de primeros auxilios	1	und.	25.00	25.00
TOTAL				25.00

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 14: Materiales para la actividad de ceremonia de pago a la tierra (SOLES)

OFRENDA CEREMONIAL A LA PACHAMAMA	CANTIDAD	UND.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Coca	1	kg.	5.00	5.00
Incienzo	5	und.	0.50	2.50
Dulces	10	und.	0.10	1.00
Galletas	5	und.	0.10	0.50
Flores	1	ramo	3.00	3.00
Huayruro	10	und.	0.20	2.00
conchas marina	3	und.	2.00	6.00
vino	1	botella	15.00	15.00
cigarro	2	und.	0.50	1.00
papel de despacho	2	pliegos	0.50	1.00
Semillas	50	gr.	0.50	25.00
kit de primeros auxilios	1	und.	25.00	25.00
TOTAL				87.00

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 15: Materiales para la actividad caminata laguna y pinturas rupestres (SOLES)

CAMINATA LAGUNA Y PINTURA RUPESTRE	CANTIDAD	UND.	TOTAL
kit de primeros auxilios	1	und.	25.00
spray de oxigeno	1	und.	35.00
TOTAL			60.00

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 16: Materiales para la actividad exposición de jardín de germoplasma (SOLES)

EXPOSICION JARDÍN DE GERMOPLASMA	CANTIDAD	UND.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
kit de primeros auxilios	1	und.	25.00	25.00
TOTAL				25.00

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 17: Materiales para la actividad visita al mirador Apu Linli (SOLES)

VISITA MIRADOR DE APULINLI	CANTIDAD	UND.	PRECIO UNITARIO	TOTAL
kit de primeros auxilios	1	und.	25.00	25.00
spray de oxígeno	1	und.	35.00	35.00
TOTAL			60.00	60.00

Elaboración: Autores de la tesis

También se revisaron los materiales de las actividades complementarias, los materiales necesarios para el comedor se muestran en las tablas 9.21, 9.22 y 9.23 del capítulo 9.

Para el cálculo de precio de mano de obra se considera la información del cuadro 9.2 del capítulo 9 incrementando los beneficios de ley. Para el cálculo de costos se ha considerado el costo de un grupo de 10 personas.

Tabla 11- 18: Mano de obra directa por producto (SOLES)

MANO DE OBRA PRODUCTO 1		MANO DE OBRA PRODUCTO 2 Y 3	
PERSONAL	PRECIO DÍA	PERSONAL	PRECIO DÍA
GUÍA 1	58.33	GUÍA 1	58.33
GUÍA 2	58.33	GUÍA 2	58.33
ASISTENTE 1	40.83	ASISTENTE 1	40.83
ASISTENTE 2	40.83	ASISTENTE 2	40.83
MÚSICO 1	11.67	MÚSICO 1	11.67
MÚSICO 2	11.67	MÚSICO 2	11.67
MÚSICO 3	11.67	MÚSICO 3	11.67
BAILARÍN 1	11.67	BAILARÍN 1	11.67
BAILARÍN 2	11.67	BAILARÍN 2	11.67
BAILARÍN 3	11.67	BAILARÍN 3	11.67
BAILARÍN 4	11.67	BAILARÍN 4	11.67
BAILARÍN 5	11.67	BAILARÍN 5	11.67
BAILARÍN 6	11.67	BAILARÍN 6	11.67
CHEF	58.33	ALTOMISA YOC	35
AYUDANTE	40.83	ESP. TEÑIDO	23.33
TOTAL DÍA	402.51	CHEF	58.33
		AYUDANTE	40.83
		TOTAL DÍA	460.84
COSTO POR PERSONA	40.251	COSTO POR PERSONA	46.084

Elaboración: Autores de la tesis

Por último, para el cálculo de los gastos indirectos se consideraron los siguientes ítems:

Tabla 11- 19: Cálculo de gasto indirecto de fabricación

	MES		DIA	
SERVICIO AGUA	S/	5.00	S/	0.17
SERVICIO DE LUZ	S/	15.00	S/	0.50
GAS	S/	165.00	S/	5.50
LEÑA	S/	100.00	S/	3.33
MANTENIMIENTO	S/	500.00	S/	16.67
TOTAL			S/	26.17

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presenta el cálculo de costos para los tres productos:

Tabla 11- 20: Cálculo de costo del producto 1 (soles)

PRODUCTO 1								
Cant. de turistas	MATERIALES					Mano de obra	Gastos indirectos	COSTO POR PERSONA
	Desayuno	Caminata Laguna	Almuerzo	Agroturismo				
10	5.74	12.00	28.04		0	40.25	2.6	88.6

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 21: Cálculo de costo del producto 2 (soles)

PRODUCTO 2										
Cant. de turistas	MATERIALES							Mano de obra	Gastos indirectos	COSTO POR PERSONA
	Desayuno	Bienvenida	Talleres			Pachamama	Almuerzo			
			Agroturismo	Textilería	Tallado de piedra					
10	5.74	0	0	3.06	2.50	8.7	28.04	46.08	2.6	96.7

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 22: Cálculo de costo del producto 3 (soles)

PRODUCTO 3											
Cant. de turistas	MATERIALES								Mano de obra	Gastos indirectos	COSTO POR PERSONA
	Desayuno (2 días)	Caminata laguna	Almuerzo (2 días)	Jardín de germoplasma	Taller Textilería	Cena	Visita al mirador	Pachamama			
10	10.48	12	40.66	5.0	3.06	3.51	12.00	8.70	92.2	2.62	190.19

Elaboración: Autores de la tesis

Con el cálculo de costos de cada producto se determina los costos totales para el estado de ganancias y pérdidas:

Tabla 11- 23: Cálculo de costo total (soles)

	2020	2021	2022	2023	2024
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO 1	112,309	234,130	243,642	253,154	262,665
PRODUCTO 2	112,362	234,240	243,756	253,273	262,789
PRODUCTO 3	60,243	125,587	130,689	135,791	140,894
TOTAL	284,914	593,958	618,088	642,218	666,348

Elaboración: Autores de la tesis

11.4 Gastos

Dentro de los gastos se considerarán los gastos administrativos, de ventas y financieros, para el cálculo de sueldo de personal se ha considerado el cálculo de los mismos con los beneficios de ley. Los gastos mencionados se muestran en los siguientes cuadros:

Tabla 11- 24: Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MONTO ANUAL	
Capacitación de personal	S/	8,000
Sueldo Administrador	S/	28,000
Materiales de escritorio	S/	1,404
Movilidad del personal	S/	2,400
Gastos de Servicios	S/	600
Gastos Contables	S/	12,000
Tramites administrativos	S/	2,400
TOTAL	S/	54,804

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11- 25: Gastos de ventas y marketing

GASTOS DE VENTAS	MONTO ANUAL	
Servicio de Fotografía y diseño	S/	3,000
Folletos promocionales	S/	1,200
Sueldo Reservas y ventas	S/	22,400
Movilidad del personal	S/	2,400
Gastos de Servicios	S/	600
TOTAL	S/	29,600

Elaboración: Autores de la tesis

Para el gasto de ventas se considerará que los gastos crecerán de acuerdo al crecimiento de las ventas año a año, este crecimiento es del 1.04%.

No existen gastos financieros ya que no se considera solicitar un préstamo bancario.

11.5 Gastos financieros

Para este proyecto no se consideran gastos financieros ya que los socios no solicitarán un préstamo a una entidad bancaria, sin embargo, se debe retornar el préstamo a la agencia de turismo, en este sentido se realizó el cálculo de las amortizaciones durante los 5 años acordados con la agencia.

Tabla 11- 26: Cálculo de amortizaciones e intereses (SOLES)

AÑO	SALDO INICIAL		PAGO TOTAL		INTERESES PAGADOS		PRINCIPAL PAGADO		SALDO FINAL	
1	S/	46,027	S/	12,768	S/	5,523	S/	7,245	S/	38,782
2	S/	38,782	S/	12,768	S/	4,654	S/	8,115	S/	30,667
3	S/	30,667	S/	12,768	S/	3,680	S/	9,088	S/	21,579
4	S/	21,579	S/	12,768	S/	2,589	S/	10,179	S/	11,400
5	S/	11,400	S/	12,768	S/	1,368	S/	11,400	S/	0
			S/	63,842	S/	17,815	S/	46,027		

Elaboración: Autores de la tesis

11.6 Estado de resultados

En el cuadro 11.27 se presenta el estado de resultado de la propuesta de negocio en el cual se observa el desempeño de la propuesta año a año, demostrando que se obtendrá utilidades al cierre de cada periodo:

Tabla 11- 27: Estado de resultados (SOLES)

	2020	2021	2022	2023	2024
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas totales	410,871	856,539	891,337	926,134	960,932
(-) Costo totales	284,914	593,958	618,088	642,218	666,348
UTILIDAD BRUTA	125,957	262,582	273,249	283,917	294,584
(-)Gastos administrativos	54,804	55,374	55,374	55,374	55,374
(-)Gastos de ventas	29,600	29,908	30,219	30,533	30,851
(-)Gastos financieros	12,768	12,897	12,897	12,897	12,897
(-)Depreciación y amortización	23,096	23,096	23,096	23,096	23,096
UTILIDAD OPERATIVA	5,689	141,307	151,663	162,016	172,366
(-)Intereses	-5,523	-4,654	-3,680	-2,589	-1,368
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	166	136,653	147,983	159,427	170,998
(-)impuesto a la renta	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	166	136,653	147,983	159,427	170,998

Elaboración: Autores de la tesis

La propuesta de negocios no considera préstamos bancarios por tal motivo no se consideran intereses; además según el punto 10.2 del capítulo X la asociación no pagará impuesto a la renta ya que según la forma societaria la empresa se encuentra exonerada de impuestos.

11.7 Flujo de caja

Para el flujo de caja operativo se considera el efectivo que genera una empresa a través de sus operaciones.

Tabla 11- 28: Flujo de caja operativo (soles)

	2020 AÑO 1	2021 AÑO 2	2022 AÑO 3	2023 AÑO 4	2024 AÑO 5
(+) ingresos operativos	410,871	856,539	891,337	926,134	960,932
(-) Costo por ventas	284,914	593,958	618,088	642,218	666,348
(-) Gastos de operación	84,404	85,282	85,593	85,907	86,225
(-) Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-
(-) Gastos financieros	12,768	12,897	12,897	12,897	12,897
(-) Depreciación	23,096	23,096	23,096	23,096	23,096
(=) Flujo de caja operativo	5,689	141,307	151,663	162,016	172,366

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presenta el flujo de caja de inversiones en el cual se muestran las entradas y salidas de efectivo procedentes de las inversiones, se considera que después de los 5 años se recupera el capital de trabajo y que el capital subirá al igual que los gastos de ventas en 1.04%; se debe recalcar que la inversión va a ser íntegramente financiada por la agencia de viajes.

Tabla 11- 29: Flujo de caja de inversiones (soles)

	2019 AÑO 0	2020 AÑO 1	2021 AÑO 2	2022 AÑO 3	2023 AÑO 4	2024 AÑO 5
Inversión del proyecto	-39,972					
Capital de trabajo	-6,055	-6,118	-6,181	-6,246	-6,311	-6,376
Flujo de caja de Inversiones	-46,027	-6,118	-6,181	-6,246	-6,311	-6,376

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando los cálculos anteriores se procede a calcular el flujo de caja económico:

Tabla 11- 30: Flujo de caja económico (soles)

	2019 AÑO 0	2020 AÑO 1	2021 AÑO 2	2022 AÑO 3	2023 AÑO 4	2024 AÑO 5
(+) ingresos operativos		410,871	856,539	891,337	926,134	960,932
(-) Costo por ventas		284,914	593,958	618,088	642,218	666,348
(-) Gastos de operación		84,404	85,282	85,593	85,907	86,225
(-) Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
(-)Gastos financieros		12,768	12,897	12,897	12,897	12,897
(-)Intereses		5,523	4,654	3,680	2,589	1,368
(-) Depreciación		23,096	23,096	23,096	23,096	23,096
Flujo de caja operativo		166	136,653	147,983	159,427	170,998
Inversión del proyecto	-39,972					
Capital de trabajo	-6,055	-6,118	-6,181	-6,246	-6,311	-6,376
Flujo de caja de Inversiones	-46,027	-5,952	130,471	141,737	153,116	164,622
(+) Depreciación		23,096	23,096	23,096	23,096	23,096
Flujo de caja económico	-46,027	17,309	290,220	312,816	335,639	358,716

Elaboración: Autores de la tesis

Con el flujo de caja económico se podrá conocer la rentabilidad y la viabilidad del proyecto.

11.8 Evaluación de rentabilidad

Para la evaluación de la rentabilidad se debe determinar la tasa del descuento la cual fue consultada con la comunidad, la cual expresó que desea tener un retorno del 12%

A continuación, se determina el Valor actual neto (VAN) para determinar la viabilidad de la propuesta:

Flujo de caja económico	-46,027	17,309	290,220	312,816	335,639	358,716
Tasa de descuento	12%					
VAN	S/ 840,296					

El cálculo del Valor actual neto es mayor a cero, entonces se puede concluir que el proyecto es económicamente viable.

Además, se calculará otro indicador de rentabilidad; La tasa interna de retorno (TIR) la cual permite medir la rentabilidad de la propuesta.

Flujo de caja económico	-46,027	17,309	290,220	312,816	335,639	358,716
TIR	225%					

La tasa de descuento considerada para este proyecto es 12% y el valor de la tasa interna de retorno es mayor a esta, lo cual indica que el rendimiento del proyecto es mayor al retorno esperado por la comunidad.

11.9 Conclusiones

- El plan de negocios requiere una inversión de S/ 46,027 para la implementación del negocio, considerando también el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones. La inversión será al 100% por parte de la agencia de viajes, pero se contempla la posibilidad de que el presente plan de negocios se presente a un concurso público el cual ayuda a la creación de emprendimientos turísticos brindando al ganador del concurso 60,000 soles para que se utilicen en la implementación del negocio.
- Para las ventas de los productos se ha considerado la temporalidad del turismo en la región del Cusco, considerando una posición conservadora, ya que a pesar de que en el estudio de mercado se determinó que la demanda del mercado supera la capacidad del negocio no se consideró el 100% de ocupabilidad.

- El precio ofrecido se encuentra dentro del precio ofertado en el mercado por emprendimientos similares sin embargo el margen de utilidad permitirá analizar la opción de bajar el precio para que la propuesta sea más competitiva; en general la información proporcionada en este capítulo será relevante para la toma de decisiones.

- Para el cálculo de la utilidad no se considera realizar pago al impuesto a renta ya que según la forma societaria la asociación estará exenta del pago de la misma ya que este dinero será utilizado para mejorar la vida de los comuneros.

- Los estados financieros analizados en este capítulo reflejan que la propuesta de negocio será rentable en el tiempo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- CONCLUSIONES

Primer Objetivo: Analizar el mercado potencial para armar una oferta turística de acuerdo a las necesidades del cliente.

- ❖ Cusco es uno de los destinos turísticos más importantes del mundo. La gran diversidad de elementos culturales y naturales entre los que destaca la ciudadela de Machu Picchu y fértil e imponente Valle Sagrado, la ha convertido en una plaza prioritaria no solo para un mercado turístico convencional sino también para un mercado alternativo a lo tradicional, denominado localmente Turismo Vivencial o Turismo Rural Comunitario.
- ❖ De acuerdo a la data estadística de las diferentes organizaciones públicas como Promperú, Dircetur, se tiene la información de que el Turismo receptivo como nacional tienen un alto grado de interés por vivir estas experiencias de TRC, las cuales involucran más a las poblaciones locales del Valle Sagrado, por lo que a la hora de querer conocer la cultura del lugar se genera una demanda que cuando se realiza tiene ciertas falencias como los canales de acceso, información, etc.
- ❖ La demanda de los productos de TRC supera desproporcionadamente a la oferta de la comunidad de Viacha según su capacidad máxima, por lo cual en el futuro la comunidad puede ampliar la capacidad para poder satisfacer en mayor cuantía a la demanda de turismo rural comunitario.
- ❖ El turismo interno es una oportunidad de negocio para la comunidad dado que año tras año se observa un crecimiento en la demanda, por lo cual se convierte en un mercado potencial.
- ❖ A la fecha no se cuenta con información acerca del interés por parte del turista interno en relación al TRC, sin embargo, existen emprendimientos de turismo de aventura que

son muy bien recibidos por parte de los mismos, en tal sentido la comunidad puede diseñar productos similares para captar este mercado.

- ❖ Se observa que la oferta está aumentando año a año, los precios son cómodos, lo cual permite que los productos puedan ser accesibles para los turistas.
- ❖ Pese a todos los posibles cambios del entorno turísticos actualmente aún se mantiene estable la evolución del turismo en el Perú, se encuentra más oportunidades que amenazas en este sector.
- ❖ Se concluye que es un sector atractivo para emprender negocios de turismo rural, debido a la gran cantidad de turistas que llegan a la ciudad de cusco.
- ❖ Pisac, es uno de los lugares turísticos más importantes de Cusco, la gran diversidad de elementos culturales y naturales entre los que destaca el Centro Arqueológico de Pisac en el fértil e imponente Valle Sagrado, la ha convertido en una plaza prioritaria no solo para un mercado de turístico convencional sino también para un mercado alternativo a lo tradicional, denominado localmente Turismo Vivencial o Turismo Rural Comunitario, por lo que existe un alto grado de interés sobre todo del mercado Receptivo, por hacer este tipo de turismo, representando una oportunidad de negocio para la comunidad de Viacha, ya que tiene una ubicación estratégica que se acomoda al tiempo de los turistas, ayudando a maximizar la experiencia del pasajero, sin alterar los tiempos que tienen, ya que se encuentra a unos cuantos pasos del Centro Arqueológico de Pisac.

Segundo Objetivo: Determinar el modelo de negocio, las estrategias, las medidas de gestión para capturar el mercado potencial y al mismo tiempo ayudar al sostenimiento de la Comunidad de Viacha.

- ❖ La competencia en turismo rural comunitaria es bastante alta, por lo que el modelo de negocio propuesto se debe centrar en la generación de valor agregado y diferenciación

frente a los demás competidores, para que en el mercado pueda ser único y apreciado tanto por las agencias de viaje, como por los turistas.

- ❖ El poder de negociación con los clientes es bastante alto, debido a que tanto las agencias de viaje como los turistas, tienen amplias alternativas para poder escoger el producto propuesto, por lo que se deberá de trabajar fuertemente en la buena relación con los clientes cerrando acuerdos comerciales y haciendo alianzas estratégicas con todos los involucrados.
- ❖ La ventaja competitiva del negocio se basa en la ubicación estratégica del negocio, los productos flexibles, nuevos, innovadores que se ofrecerán, y el buen servicio de calidad que se dará, estos combinados perfectamente de tal manera que podamos obtener una buena cuota en el mercado del TRC
- ❖ Para lograr el objetivo principal, el negocio en TRC de la comunidad de Viacha debe enfocarse en el cliente potencial que en este caso son las agencias locales que ofrecen TRC, crear una relación con ellas de ganar – ganar.
- ❖ La marca del producto de la comunidad de Viacha representara la identidad y las expresiones culturales que tiene la comunidad.
- ❖ El diseño del producto estará enfocado para que los clientes puedan involucrarse en las costumbres y conozcan los principales atractivos turísticos de Viacha y puedan vivir una experiencia única.
- ❖ Los atributos que ayudaran a un buen posicionamiento de la marca son la calidad de servicio, para lo cual se plantea la continua capacitación del personal con lo cual se lograra un mejor servicio con lo cual se lograra el éxito de este negocio.
- ❖ La propuesta de negocio cuenta con varias actividades principales, las que sin duda agregan valor a la propuesta, motivo por el cual es importante realizar las actividades de forma estándar para asegurar una excelente experiencia a los turistas.

- ❖ Además de las actividades principales, la propuesta de negocio cuenta con actividades complementarias que son necesarias para el desarrollo de los productos.
- ❖ El tema organizacional en el turismo rural comunitario es clave a la hora de alcanzar una sostenibilidad del negocio en el mercado, por lo que estos deben de ser trabajados durante varios años, los cuales puedan garantizar el fortalecimiento de la organización y con ello el éxito del negocio.
- ❖ Por ser una empresa comunal, la buena relación de todos sus miembros es importante, a la hora de toma de decisiones o ejecutar acciones que le permitan alcanzar el éxito, siendo necesaria las reuniones del directorio, informando todos los pasos dados por la empresa, para no generar desconfianza.

Tercer Objetivo: Comprobar la viabilidad económica y financiera en la implementación del plan de negocios.

- ❖ El plan de negocios requiere una inversión de S/ 46,027 para la implementación del negocio, considerando también el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones. La inversión será al 100% por parte de la agencia de viajes, pero se contempla la posibilidad de que el presente plan de negocios se presente a un concurso público el cual ayuda a la creación de emprendimientos turísticos brindando al ganador del concurso 60,000 soles para que se utilicen en la implementación del negocio.
- ❖ Para las ventas de los productos se ha considerado la temporalidad del turismo en la región del Cusco, considerando una posición conservadora, ya que a pesar de que en el estudio de mercado se determinó que la demanda del mercado supera la capacidad del negocio no se consideró el 100% de ocupabilidad.
- ❖ El precio ofrecido se encuentra dentro del precio ofertado en el mercado por emprendimientos similares sin embargo el margen de utilidad permitirá analizar la

opción de bajar el precio para que la propuesta sea más competitiva; en general la información proporcionada en este capítulo será relevante para la toma de decisiones.

- ❖ Para el cálculo de la utilidad no se considera realizar pago al impuesto a renta ya que según la forma societaria la asociación estará exenta del pago de la misma ya que este dinero será utilizado para mejorar la vida de los comuneros.

- ❖ Los estados financieros analizados en este capítulo reflejan que la propuesta de negocio será rentable en el tiempo.

- **RECOMENDACIONES**

- ❖ Se recomienda tomar en cuenta el Proyecto FIT Perú, en el transcurso de la operación del negocio, bajo los 03 componentes que son el Fortalecimiento de la Identidad local por medio de la Educación a través materiales educativos dirigido a la población más joven de la comunidad, esto con la finalidad de fortalecer la identidad local y el rescate de las manifestaciones culturales, las cuales pueden verse afectadas por la actividad turística, otro punto es la conciencia turística y sensibilización a la comunidad acerca de las virtudes y beneficios que genera el TRC en el desarrollo económico local, finalmente el tercer punto se refiere al fortalecimiento turístico de sus Gobiernos locales, los cuales son claves a la hora de apoyar al desarrollo del mismo.
- ❖ Se recomienda un estudio de la cadena de Valor del TRC a mayor alcance, el cual permita desarrollar un estudio para la identificación de la cadena de valor en TRC específicamente para la Comunidad de Viacha que brinde orientación para articular a los actores fomentando una mejor participación, calidad en el servicio, conformando y fortaleciendo los Clúster turísticos a nivel regional y macro regional.
- ❖ Se recomienda un estudio de Identificación de Negocios Inclusivos cuando el negocio se encuentre en su tercer año de operación, el cual ayudará a desarrollar un estudio para el fomento de Negocios Inclusivos que contenga la identificación de empresas privadas interesadas en participar en la articulación y el establecimiento de políticas normativas que faciliten e incentiven al empresario privado.
- ❖ Se recomienda al segundo año de operación del negocio, realizar un estudio de Energías Renovables en TRC, el cual ayude en los temas del medio ambiente, y reciclaje de recursos, que le permitan tener un mejor manejo de los mismos.
- ❖ Se recomienda promover las alianzas estratégicas con los gobiernos locales, regionales y ONG, llevando a cabo reuniones con personas claves las cuales puedan

llevar proyectos de inversión pública que potencien las infraestructuras básicas (alternativas, ecologías y viables al entorno).

- ❖ Se recomienda que al finalizar la operación del negocio del primer año, se puedan elaborar y desarrollar manuales de función de acuerdo al tipo de trabajo que realizan por puesto, para lograr una estandarización de servicios, que le permita alcanzar la calidad y la satisfacción total del cliente.
- ❖ Se recomienda establecer una relación fluida y dinámica con el cliente, que le permita saber acerca de la renovación e innovación de actividades que ofrece el negocio, las cuales puedan estar en tendencia con lo que el mercado está pidiendo.

BIBLIOGRAFÍA

- Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento (2002)
- ALVARADO ARÉVALO, Victor. “Introducción a los Negocios” Publicaciones UIGV Lima-Perú
- BBC NEWS (2018). Trump: Los Ganadores y Perdedores de la Política Económica Del Presidente de Estados Unidos: <https://www.bbc.com/mundo/amp/noticias-46073079>
- B.C.R.P (2013). Perú: Costo promedio per cápita turismo receptor en dólares corrientes: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>
- BOULLON C. Roberto. Planificación del Espacio Turístico. Edit. Trillas. México. 1994.
- CAMPANA MENDOZA, Julio C. “Gerencia Estratégica para la Pequeña Empresa”. 5ta Edición Cusco-Perú 2008.
- CARDENAS TABARES, Fabio. Comercialización del turismo, determinación y análisis de mercado. Edit. Trillas. México. 1983
- Centro Bartolomé de las Casas-Estudio de la Cadena de Valor turística y Mapeo de actores estratégico para TRC en el Valle Sagrado de los Incas Cusco-2011
- CODIGO CIVIL-Artículo 134°.- Noción y fines de las Comunidades Campesinas y Nativas
- Curso de capacitación sobre Fortalecimiento organizacional de pequeños productores campesinos- Informe preparado por Raúl Delgado B. (facilitador)- FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN E INVESTIGACIÓN DE PRODUCTOS ANDINOS J.A.F. Stoner, R.E. Freeman & D.R. Gilbert Jr. Administración- 6ta Edición. 1996
- Diagnóstico de los Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario- Valle Sagrado Cusco. Informe Final- Mincetur.2009
- Escuela de Marketing(2018): Marketing experiencial: <https://escuela.marketingandweb.es/marketing-experiencial/>
- “Experiencias exitosas en Turismo Rural Comunitario en Perú”, MINCETUR, 2007
- Gilverto Leonardo Oviedo. “La definición del Concepto de Percepción en Psicología con base en la teoría Gestalt- Revista de estudios sociales. N°18 Agosto 2004.Univeridd de los Andes. Bogotá, Colombia
- J. FURTON, Peggy. Director de la calidad en Northrop’s Alcraft. División MITINCI-CENFOTUR. Seminario Marketing Turístico- Gestión Empresarial. Cusco. 1999

- KAFKA, Folke. Teoría Económica. Edit. Planeta Lima Perú 1988
- Welsch, Hilton & Gordon Presupuestos, El proceso administrativo. Ed Prentice Hall-México 1990
- LARREA, Pedro. Calidad de Servicio de marketing y la Estrategia. Edit. Madrid España 1999
- Lineamientos para El Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú- MINCETUR-2006
- Manual de diseño de Proyectos de Cooperación Sindical. CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA OIT- ACTRAV
- Manual de Gestión de Proyectos. Centro Yanapanakusun y Asociación Grupo de Trabajo Redes. Cusco- Perú 2010
- Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional- Dirección de cooperación Internacional- Colombia 2006
- MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. Edit. Diez de Santos S.A. Madrid-España 1991
- MCINTOSH, Robert y SHAHIKANT, Gupta. Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas. Edit. Limusa. Tercera impresión. México 1990.
- Mincetur (2013). Perfil del turista extranjero:
<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas- Formulación de Proyectos de Inversión Pública en Turismo en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública. Visto en:
<http://www.regionlalibertad.gob.pe/opi/documentos/EventoTurismo/Presentaciones/Presentacion2.pdf>
- MITINCI-CENFOTUR Seminario Marketing turístico Cusco 1999
- MOCHON MORCILLO, Francisco. Economía y Turismo; Editorial McGRAW HILL/ Interamericana de España, S.A.U.; 1ra Edición, Madrid, 2004
- MOLINA, Sergio. Turismo y Ecología. Edit. Trillas. México. 2002
- Municipalidad De Pisac (2018). Memoria Anual 2018
- MURRUGARRA VILLANUEVA, Federico. VALLE TAIMÁN, Augusta. “Manual del emprendedor en Turismo Rural Comunitario”. Ed. MINCETUR.
- “Perfil del Turista Extranjero”- Promperu, 2010
- “Perfil del Turista Rural Comunitario”, PROMPERU, 2008

- “Plan de Marketing y Comercialización de las Iniciativas de Turismo Rural Comunitario del Perú”-2010
- Portal Oficial Andean Explorer´s:
<http://www.andeanexplorerscusco.com/about.es.html>
- PRODUCTOS TURÍSTICOS SOSTENIBLES: EXPERIENCIAS EN EL PERÚ
Promperú-Comisión de Promoción del Perú Manual de Sistematización Primera edición: Setiembre 2001
- PROINPA- Cochabamba, Julio de 2005.
- Promperú (2017). Llegada de turistas internacionales al Mundo, Sudamérica y al Perú (2015 – 2017):
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index>
- “Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario”- MINCETUR, 2009
- Portal de Turismo Rural Comunitario. MINCETUR:
http://www.turismoruralperu.facipub.com/index.php?fp_verpub=true&idpub=59&fp_mnu_id=55
- Puro Marketing (2013): Que es marketing: <https://www.marketingdirecto.com>
- Román Lefrou, Daniel ; Tesis de Maestría: “La Percepción de la Calidad del Destino Turístico Mar del Plata, Argentina”. – Universidad Internacional de Andalucía, IV Maestría en Gestión Pública de Turismo- Setiembre 2010
- Turistaweb (2019). Comportamiento de la industria turística en 2018 y perspectiva 2019: <https://www.turiweb.pe/peru-comportamiento-de-la-industria-turistica-en-2018-y-perspectivas-2019-analisis>
- VOGELER RUIZ, Carlos y HERNÁNDEZ ARMAND, Enrique. Edit. Centro de estudios Areses S.A