



Plan de negocio para la implementación de una agencia de transporte turístico utilizando motos eléctricas en la ciudad del cusco.

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

Alvis Félix, Francesc Brian

Gaitán Cornejo, Edward

Román García de Castro, Rosa Elena

Zavalaga Minaya, Paúl Jesús

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63-2

Lima, 03 de Setiembre de 2019

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AGENCIA DE TRANSPORTE
TURÍSTICO UTILIZANDO MOTOS ELÉCTRICAS EN LA CIUDAD DE CUSCO**

ha sido aprobada.

.....
Zapater Cateriano, Carlos Alberto

.....
Regalado Pezua, Otto

.....
Aguirre Gamarra, Carlos Antonio
(Asesor)

.....
Mendiola Cabrera, Alfredo Melchor
(Asesor)

Universidad ESAN
2019

Gracias a mi mamá y hermana quienes me acompañaron en este reto y siempre me mostraron su apoyo incondicional.
Gracias a Edward, Paul y Rosa por formar un excelente grupo de amigos. Doy gracias a Dios por haberlos conocido.
Gracias a Grecia, mi vida, quien tuvo paciencia, amor incondicional y me acompañó en todos mis momentos difíciles. Siempre estaré agradecido contigo mi amor.
Y en especial a ti papá, que te fuiste antes de tiempo pero me diste la fuerza para cumplir lo que te prometí, sé que estas orgulloso de mi , te amo papá.

Francesc Brian Alvis Félix

A mi esposa Mariela, por la paciencia, amor, respaldo y por estar siempre ahí para apoyarme a conseguir mis objetivos, sin ella esto no hubiera sido posible.
A mis padres y mi hermano por su apoyo constante.
Gracias Rosa Elena, Paúl, Brian, por los consejos, enseñanzas, apoyo y sobre todo por la amistad brindada.

Edward Gaitán Cornejo

A Dios y a mi ángel Papá2 Adelmo que me acompañan siempre, a mis padres por sus bendiciones día a día, a mi esposo por su amor y paciencia, a mi grupo de la tesis por las experiencias compartidas y una dedicación especial a mi hija Flavia por ser mi principal motivación de cumplir y salir adelante con este objetivo profesional.

Rosa Elena Román García De Castro

A Dios por permitirme cumplir un objetivo más en la vida.
A mis padres y hermanos por su apoyo y ejemplo de superación.
A Catherine por su paciencia y comprensión durante estos dos años.
Gracias Grupo 4, sin ustedes esta experiencia no hubiera sido tan enriquecedora.

Paúl Jesús Zavalaga Minaya

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1.	Introducción	1
1.2.	Idea de negocio	2
1.3.	Objetivos	3
1.3.1.	<i>Objetivo General</i>	3
1.3.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	3
1.4.	Alcance y Limitaciones	3

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1.	Modalidad de investigación	5
2.2.	Tipo de investigación	6
2.3.	Esquema de trabajo	7
2.4.	Técnicas e instrumentos de acopio de información	7
2.5.	Técnicas y análisis e interpretación de la información	9

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

3.1.	Definición de turismo	16
3.2.	Tipos de turismo	17
3.3.	Turismo y sostenibilidad	19
3.4.	Industria turística	20
3.5.	Operadores turísticos en el Perú	21
3.6.	Transporte turístico	22
3.7.	Modelo de negocio: agencia – operador turístico	24
3.8.	Conclusiones del capítulo	25

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

4.1.	Principales cifras por tipo de turismo	26
4.2.	Actividades realizadas por tipo de turismo en la ciudad del Cusco	27
4.3.	Oferta actual de los servicios turísticos	29
4.4.	Mercado de motos eléctricas en el Perú	33
4.5.	Definición preliminar del servicio	35
4.6.	Conclusiones del capítulo	38

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

5.1.	Objetivos	40
------	-----------	----

5.2.	Etapa cualitativa	40
5.3.	Etapa cuantitativa	51
5.4.	Demanda del mercado	55
5.5.	Rutas seleccionadas	56
5.6.	Vehículo seleccionado	57
5.7.	Precio por cobrar	57
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		
6.1.	Análisis SEPTE	59
6.2.	Cinco fuerzas de Porter	64
6.3.	Matriz EFE	68
6.4.	Misión, Visión y Valores	70
6.5.	Acciones estratégicas	70
6.6.	Modelo CANVAS	71
6.7.	Conclusiones del capítulo	73
CAPÍTULO VII. PLAN COMERCIAL		
7.1.	Objetivo del plan comercial	74
7.2.	Estrategia de segmentación	74
7.3.	Estrategia de posicionamiento y diferenciación	75
7.4.	Marketing digital	76
7.5.	Estrategia de marketing mix	76
7.6.	Estrategia digital	84
7.7.	Presupuesto de marketing	86
7.8.	Indicadores de control	86
7.9.	Conclusiones del capítulo	87
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES		
8.1.	Cadena de valor	89
8.2.	Puesta en marcha	91
8.3.	Adquisiciones de activo fijo	93
8.4.	Alquiler del local	96
8.5.	Adquisiciones de seguros	98
8.6.	Gestión de recursos humanos	100
8.7.	Ejecución del servicio	107
8.8.	Indicadores de gestión operativa	122

8.9.	Conclusiones del capítulo	123
CAPÍTULO IX. ANÁLISIS FINANCIERO		
9.1.	Consideraciones generales	125
9.2.	Consideraciones relacionadas con la demanda	126
9.3.	Consideraciones relacionadas a las ventas	127
9.4.	Proyección de ventas	129
9.5.	Consideraciones sobre costos variables	129
9.6.	Mano de obra directa e indirecta	130
9.7.	Gastos de marketing	130
9.8.	Gastos de mantenimiento	131
9.9.	Gastos por alquiler de local	132
9.10.	Gastos administrativos	132
9.11.	Estimaciones de la inversión de capital	134
9.12.	Depreciación	134
9.13.	Capital de Trabajo	135
9.14.	Flujo económico esperado	135
9.15.	Análisis de sensibilidad	137
9.16.	Análisis de escenarios optimista y pesimista	139
9.17.	Conclusiones del capítulo	142
CAPÍTULO X. PLAN DE RIESGOS		
10.1.	Análisis de riesgos	143
10.2.	Matriz de probabilidad e impacto	144
10.3.	Conclusiones del capítulo	145
CONCLUSIONES		
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter	11
Figura 2: Cadena de valor de los servicios	12
Figura 3: Modelo CANVAS	13
Figura 4: Entorno de la industria turística	21
Figura 5: Modelo operador - agencia	24
Figura 6: Crecimiento de las agencias de turismo	30
Figura 7: Método Flor de Servicio	77
Figura 8: Logo del servicio	79
Figura 9: Centro operacional en Saylla	82
Figura 10: Cadena de valor de la propuesta	89
Figura 11: Flujograma de licencias de funcionamiento	91
Figura 12: Ubicación geográfica del centro operacional	97
Figura 13: Ubicación geográfica de la oficina administrativa	98
Figura 14: Estructura Organizacional de la empresa	101
Figura 15: Ruta Valle Sur	108
Figura 16: Transporte Cusco – Saylla en van	109
Figura 17: Transporte Saylla – Piquillacta – Andahuaylillas en motocicleta	111
Figura 18: Flujo del proceso de servicio	115
Figura 19: Flujo ante un accidente del turista	119
Figura 20: Flujo ante la muerte del turista	120
Figura 21: Flujo ante un vehículo dañado	121
Figura 22: Gráfico unidimensional	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de la tesis	7
Tabla 2 Clasificación del turismo	17
Tabla 3 Tipos de turismo según el objetivo del turista	18
Tabla 4 Tipos de operadores turísticos	22
Tabla 5 Medios de transporte turísticos	23
Tabla 6 Datos de turismo por tipo	27
Tabla 7 Actividades realizadas en la ciudad del Cusco	28
Tabla 8 Llegada de visitantes a lugares turísticos del Cusco	29
Tabla 9 Oferta de transporte de agencias de viaje	30
Tabla 10 Rutas ofrecidas por agencias de viajes para motocicletas	31
Tabla 11 Tipos de motocicletas ofrecidas por las agencias (USD)	32
Tabla 12 Servicios adicionales agencias de turismo	33
Tabla 13 Categorías de motos eléctricas y requisitos	34
Tabla 14 Precio promedio de motos por autonomía (S/)	35
Tabla 15 Detalles de los principales tours ofrecidos al turista	35
Tabla 16 Precios preliminares por cada ruta propuesta	38
Tabla 17: Matriz de especialistas	42
Tabla 18: Objetivos específicos por tipo de entrevista	43
Tabla 19: Comentarios de especialistas académicos	44
Tabla 20: Comentarios de las agencias de viaje	45
Tabla 21: Comentarios de los proveedores	46
Tabla 22: Comentarios de los guías de turismo	47
Tabla 23: Comentarios de los funcionarios públicos	48
Tabla 24: Comentarios de las empresas competidoras	49
Tabla 25: Matriz de especialistas	50
Tabla 26: Resultados estudio cuantitativos	54
Tabla 27: Criterios de clasificación	56
Tabla 28: Precio por ruta propuesta	58
Tabla 29: Análisis factores socioculturales	60
Tabla 30: Análisis Factores Económicos	61
Tabla 31: Análisis factores políticos y legales	62
Tabla 32: Análisis factores tecnológicos	63
Tabla 33: Análisis factores ecológicos	64
Tabla 34: Resumen de cinco fuerzas de Porter	67
Tabla 35: Matriz EFE	69
Tabla 36: Detalle de las acciones estratégicas	71
Tabla 37: Modelo CANVAS	72
Tabla 38: Descripción Flor de Servicio	77
Tabla 39: Precios y comisiones del operador y agencia turísticas	81
Tabla 40: Matriz de estrategia de marketing digital	84
Tabla 41: Presupuesto de marketing	86
Tabla 42: Indicadores de control	86
Tabla 43: Actividades de apoyo de la cadena de valor	90
Tabla 44: Eslabones primarios de la cadena de valor	90
Tabla 45: Cobertura del SOAT para motocicleta	99

Tabla 46: Cobertura del SOAT para van	99
Tabla 47: Cobertura del seguro vehicular para van.....	99
Tabla 48: Resultado de proceso de evaluación por puesto	105
Tabla 49: Remuneración para cada puesto	105
Tabla 50: Horario de guías de turistas	107
Tabla 51: Distribución de los sitios turísticos por ruta	112
Tabla 52: Duración y distancia total del tour primer turno	112
Tabla 53: Duración y distancia total del tour segundo turno	113
Tabla 54: Gasto de kilometraje de los vehículos utilizados.....	114
Tabla 55: Actividades a realizar para cada centro turísticos.....	114
Tabla 56: Periodos de operatividad.....	116
Tabla 57: Horario de atención	116
Tabla 58: Indicadores de gestión operativa	122
Tabla 59: Proyección de la demanda de turistas extranjeros	127
Tabla 60: Proyección de la demanda de turistas nacionales.....	127
Tabla 61: Ocupabilidad del servicio por año.....	128
Tabla 62: Cantidad de turistas en base a ocupabilidad.....	128
Tabla 63: Proyección de ventas.....	129
Tabla 64: Costo variable por tipo de vehículo eléctrico	130
Tabla 65: Costo de mano de obra directa	130
Tabla 66: Gastos de marketing	131
Tabla 67: Gastos de mantenimiento	132
Tabla 68: Costo por alquiler de local	132
Tabla 69: Remuneración personal administrativo.....	133
Tabla 70: Gastos en remuneraciones por año	133
Tabla 71: Otros gastos administrativos.....	133
Tabla 72: Detalle de inversiones de capital.....	134
Tabla 73: Depreciación y amortización.....	135
Tabla 74: Capital de trabajo	135
Tabla 75: Flujo de caja operativo	136
Tabla 76: Flujo de caja de inversiones	136
Tabla 77: Flujo de caja económico	137
Tabla 78: Flujo de caja económico	137
Tabla 79: Análisis unidimensional.....	138
Tabla 80: Análisis por escenario	139
Tabla 81: Flujo de caja económico escenario optimista	139
Tabla 82: Flujo de caja económico escenario pesimista	140
Tabla 83: Identificación de riesgos y acciones preventivas	143
Tabla 84: Matriz de riesgos	144

A nuestros familiares por su paciencia, apoyo y comprensión durante el desarrollo de estos dos años de estudios y por entender nuestra ausencia durante todo este tiempo.

A los especialistas y académicos quienes ayudaron a brindar la información necesaria para el desarrollo del modelo de negocio.

A los profesores por sus enseñanzas durante toda la etapa académica compartiendo sus conocimientos y experiencias para crecer como mejores profesionales.

A nuestros asesores, por ser exigentes y sacar lo mejor de nosotros como grupo hasta el último día y ayudarnos a aterrizar correctamente el modelo de negocio.

A nuestros compañeros de promoción por compartir todos estos momentos de estudios, amanecidas, trabajos y por compartir sus experiencias.

A cada integrante del grupo de esta tesis por dar lo mejor de sí, formando lazos de amistad y apoyo incondicional durante estos años de estudios formando un excelente equipo.

FRANCESC BRIAN ALVIS FELIX

Bachiller en Ingeniería de Telecomunicaciones y Redes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, diplomado de Especialización Avanzada de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica del Perú con más de 5 años de experiencia en el desarrollo en proyectos de tecnología y proyectos móviles y dominio de herramientas informáticas en gestión de tecnología móvil.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

HUNDRED PERÚ SAC

Analista Consultant Móvil

Febrero 2019 - Actualidad

Funciones:

- Desarrollo de Aplicaciones móviles Android.
- Coordinador de despliegue de aplicaciones a producción.
- Pruebas y gestión de calidad de aplicaciones móviles.

AVANTICA TECHNOLOGIES

Software Engineer II

Setiembre 2017 – Febrero 2019

Funciones:

- Desarrollo de Aplicaciones móviles Android.
- Coordinación de requerimientos de aplicaciones móviles.

TECNOCOM PERÚ

Analista Móvil

Mayo 2017 – Setiembre 2017

Funciones:

- Desarrollo de Aplicaciones móviles Android.
- Coordinación UX de aplicaciones móviles.
- Pruebas y gestión de calidad de aplicaciones móviles.

SRBURNS

Analista TI

Marzo 2016 – Febrero 2017

Funciones:

- Desarrollo de Aplicaciones móviles Android.
- Desarrollo de Servicios backend.
- Administrador aplicaciones Galaxy Apps.
- Apoyo en gerencia de proyectos TI

SAMSUNG ELECTRONICS PERÚ

Analista Móvil

Mayo 2012- Febrero 2016

Funciones:

- Desarrollo de Aplicaciones móviles Android.
- Desarrollo de Servicios Backend.
- Desarrollo de interfaces de administración
- Soporte tiendas de aplicaciones Galaxy Apps.
- Pruebas y gestión de calidad de aplicaciones móviles.

EDUCACIÓN

2017 – Actualidad	Universidad ESAN Maestría en Administración - MBA
2014 – 2015	Instituto de la Calidad, Pontificia Universidad Católica del Perú Diplomatura de Especialización Avanzada en Gerencia de Proyectos y Calidad
2007 – 2012	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Bachiller en Telecomunicaciones y Redes

OTROS ESTUDIOS

Ingles Avanzado – Asociación Cultural Peruano Británica 2017

EDWARD GAITÁN CORNEJO

Bachiller en Administración de empresas, especialista en administración de proyectos de investigación con más de 10 años de amplia experiencia en gestión financiera, contable, logística y de recursos humanos de prestigiosas universidades peruanas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Coordinador de proyectos

Julio2018 - Actualidad

Funciones

- Coordinador administrativo del Laboratorio de Genómica y del 7th Pan American Dengue Research Network Meeting.
- Elaboración de reportes contables y estados financieros de acuerdo a las políticas establecidas por las entidades financiadoras.
- Coordinar las labores de contabilidad, tesorería, auditoría interna, logística y recursos humanos.
- Gestionar y negociar las compras locales como internacionales de equipos, suministros y servicios.

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA

Administrador de proyectos

Setiembre2009 – Mayo 2018

Funciones

- Coordinar con las diferentes instituciones internacionales el desarrollo y los acuerdos colaborativos de 56 proyectos investigación, manteniendo la comunicación directa con donantes internacionales.
- Coordinar y asesorar al Centro de Salud Global de Tumbes en los diferentes aspectos contables y financieros de los servicios que brindan.
- Implementación, registro y ejecución de presupuestos de acuerdo a las partidas presupuestales, así como elaboración de reportes financieros de acuerdo a políticas establecidas por el donante.
- Coordinación de solicitudes de pedidos nacionales e internacionales de bienes y servicios, cotizaciones, selección del mejor proveedor y ejecución de la compra.

EDUCACIÓN

2017 – Actualidad **Universidad ESAN**

Maestría en Administración - MBA

1999- 2004

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

Bachiller de Administración de empresas

OTROS ESTUDIOS

Ingles Avanzado – Asociación Cultural Peruano Británica 2013

ROSA ELENA ROMÁN GARCÍA DE CASTRO

Licenciada de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de San Martín de Porres, con más de 10 años de experiencia en áreas de administración y gestión de tesorería. Con especialización en Administración de Empresas de la Universidad Esan.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD ESAN

Responsable de Tesorería

2016 – Actualidad

- Dirigir y organizar el flujo de gastos y flujos monetarios de la institución.
- Mantener actualizados los saldos de bancos
- Custodia de los títulos valores de la Institución
- Emisión de cheques de pagos de proveedores, devoluciones de alumnos, reembolsos entre otros gastos de la institución

Analista de Administración y Finanzas

2012 - 2015

- Registro y control de seguros de alumnos y profesores de la institución.
- Gestión de seguros patrimoniales
- Emisión y registro de cartas fianzas
- Registro y apoyo presupuestario
- Coordinación administrativa con las entidades financieras

Asistente Contable

2010 - 2011

- Responsable del proyecto: “Implementación en el Traslado y Ejecución del Nuevo Plan Contable General Empresarial”;
- Registro y análisis contable de las cuentas los alumnos de pregrado.
- Proceso de aplicación de cobranzas de las cuentas pregrado
- Elaboración y presentación de requerimientos SUNAT referente a donaciones recibidas y otros.

EDUCACIÓN

2017 – Actualidad

Universidad ESAN

Maestría en Administración - MBA

2014 -2015

Universidad ESAN

Programa Avanzado de Dirección de Empresas –
Stage Internacional en la Universidad de los Andes de Bogotá

2003 – 2008

Universidad San Martín de Porres

Licenciada en Contabilidad y Finanzas

OTROS ESTUDIOS

Ingles básico e intermedio – Instituto Cultural Peruano Norteamericano 2012.

PAÚL JESÚS ZAVALAGA MINAYA

Ingeniero Industrial de la UPC, con condiciones para dirigir equipos y trabajar en los mismos con eficiencia. Experiencia en el área de banca comercial para empresas, servicios generales y administración. Dominio de herramientas de informática. Con conocimientos en análisis financiero, captación de nuevos clientes, colocación de productos activos y pasivos, riesgo crediticio, proyectos, calidad y logística en servicios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO DE CRÉDITO DEL PERU - BCP

SUBGERENTE DE NEGOCIOS – BANCA NEGOCIOS PROFUNDIZADOR

Enero 2017- Actualidad

- Conocer las necesidades y potencial de los clientes y gestionar el crecimiento de la participación de mercado de la cartera.
- Maximizar la utilidad de la cartera.
- Fortalecer la relación con los clientes y asegurar una experiencia única, basada en un servicio más simple, ágil y cercano.
- Realizar la gestión crediticia y administrativa de la cartera de clientes.
- Gestionar el crecimiento y desarrollo del Analista de Negocios.

SUBGERENTE ADJUNTO DE NEGOCIOS – BANCA NEGOCIOS CAPTADOR

Enero 2016 – Diciembre 2016

- Planificar visitas para conocer y recabar información del negocio con la finalidad de identificar necesidades.
- Analizar la información financiera para asesorar al cliente en sus diferentes necesidades.
- Elaborar y sustentar con el área de créditos la aprobación de las propuestas de negocio.
- Derivar al funcionario profundizador la cuenta captada concretando para ello una reunión de traspaso.
- Formar, orientar y absolver las consultas del Asistente de Negocios en su día a día.

SUBGERENTE ADJUNTO DE NEGOCIOS – BANCA NEGOCIOS REGULAR

Julio 2013 – Diciembre 2015

- Planificar actividades para la generación de nuevos negocios alineado con la segmentación de clientes.
- Asesorar financieramente a los clientes para maximizar sus indicadores.
- Mantener de forma creciente la participación de mercado, los saldos promedio mensuales y la rentabilidad por ingresos y márgenes activos.
- Realizar propuestas para revalidar líneas créditos y proponer nuevos financiamientos.
- Formar, orientar y absolver las consultas del Asistente de Negocios en su día a día.

**ASISTENTE REGIONAL – BANCA NEGOCIOS
REGULAR**

Enero 2012 – Junio 2013

- Revisar semanalmente los diferentes indicadores de desempeño y detectar oportunidades de mejora que conlleven al cumplimiento de los mismos.
- Validar la información de las propuestas de crédito entregadas por los funcionarios.
- Coordinar con el Gerente Regional las estrategias de clima laboral e integración.
- Proponer medios alternativos o campañas con la finalidad de incrementar los desembolsos.
- Monitorear el orden de cartera para minimizar la morosidad en la misma.

**ASISTENTE DE NEGOCIOS– BANCA
NEGOCIOS REGULAR**

Octubre 2010 – Diciembre 2011

- Realizar la gestión de atención de las solicitudes crediticias.
- Apoyar al Funcionario de Negocios con la obtención de documentación e información base para realizar propuestas de crédito puntuales.
- Mantener el orden administrativo en la cartera de clientes.
- Administrar la información y documentación de los clientes de la cartera.
- Coordinar con el Funcionario de Negocios la estrategia de cumplimiento de los indicadores por campaña.

EDUCACIÓN

2017 – Actualidad	Universidad ESAN Maestría en Administración - MBA
2012	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC Diploma en Gerencia de Proyectos
2005-2009	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC Licenciado en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

2019	Banco de Crédito del Perú - ECLASS Certificación en Asesoría Financiera III - Negociación
2017	Banco de Crédito del Perú Certificación en Asesoría Financiera II - Sectorial
2014	Banco de Crédito del Perú Certificación en Asesoría Financiera I - Contable
2010	Banco de Crédito del Perú - Universidad Pacífico Programa de Especialización en Banca - PEB

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Administración
Título de la tesis:	Plan de negocio: “Implementación de una agencia de transporte turístico utilizando motos eléctricas en la ciudad del Cusco”
Autor(es):	Alvis Félix, Francesc Brian Gaitán Cornejo, Edward Román García de Castro, Rosa Elena Zavalaga Minaya, Paúl Jesús

Resumen

La presente tesis busca analizar la viabilidad comercial, operativa y económica para implementar una agencia de transporte turístico utilizando motos eléctricas en la ciudad del Cusco como una contribución a las actividades turísticas sostenibles, recreativas, culturales y de aventura.

La empresa se clasifica como un operador turístico el cual, según MINCETUR (2018), se encarga de elaborar, diseñar y operar servicios dentro del territorio nacional para ser ofrecidos a las agencias de viajes o directamente al turista. Según lo mencionado anteriormente, el cliente del modelo de negocio serán las agencias de viajes quienes son los encargados de abastecer de turistas al operador.

El servicio ofrecido comprende tres tipos de turismo: aventura, recreativo y patrimonial ya que el turista tiene contacto con la naturaleza (tomando en consideración el entorno y cuidado del medio ambiente), y puede conocer atractivos culturales. Además, el modelo de negocio se basa en tres pilares los cuales incluyen la sostenibilidad, el recurso humano y la seguridad.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado y el análisis de información secundaria, los turistas extranjeros representan el 70% del total de turistas que visitaron Cusco mientras que el restante corresponde a turistas nacionales. Esto beneficia el servicio ya que el turista extranjero tiene mayor poder adquisitivo (gastan alrededor de USD 1,600 por 11 noches de estadía) y se vuelve el potencial usuario final. Por otro lado, el turista extranjero valora de

manera significativa realizar actividades que contribuyen a la sostenibilidad y está dispuesto a pagar un valor adicional por esta consideración.

Para el establecimiento del precio se toma en consideración los ofrecidos por agencias turísticas de motocicletas convencionales. Según los especialistas, estas agencias obtienen un margen entre 15% y 20% sobre el precio que se cobra al turista. Además, el modelo de negocio obtiene un margen adicional debido al bajo costo de operatividad de los vehículos eléctricos y la comisión adicional por turismo sostenible que asciende a USD 15.00, por lo que el precio final a ofrecer en promedio a las agencias de viaje es de USD84.00.

El modelo de negocio opera en la ruta conocida como Valle Sur, la cual incluye los sitios arqueológicos de Tipón, Pikillaqta y el pueblo de Andahuaylillas. La ruta cuenta con actividades turísticas, culturales y religiosas, las cuales fueron las de mayor preferencia en el estudio cuantitativo. Asimismo, el vehículo seleccionado para el servicio será el modelo MNR-DAS7250-27 de la marca Luyuan de 45 amperios y con una autonomía de 100km a 130km.

Por otro lado, según el análisis del entorno, se debe considerar los cambios en las legislaciones que impidan la operatividad del negocio, ya que actualmente existen vacíos legales. Asimismo, se puede obtener beneficio de los programas de apoyo gubernamentales.

La estrategia de posicionamiento del servicio se basa en realzar los atributos identificados, siendo el principal la sostenibilidad. Para ello se potenciará la marca mediante la frase “*Vive la experiencia green en un gran destino*” acompañado del logo de Inkagreen Tours.

Otro pilar importante del servicio se refiere a la seguridad por lo que se tiene establecidos protocolos de emergencia ante cualquier eventualidad, siendo el gerente de operaciones el encargado de ejecutarlos.

El tercer pilar consiste en tener guías turísticos capacitados que aseguren ofrecer un servicio de calidez y calidad, por lo que se cuenta con un jefe de operación turística encargado de cumplir los indicadores operativos.

La inversión total asciende a S/365,382, siendo el costo de los vehículos eléctricos el 83% del total invertido. El VAN resultante ante el costo de oportunidad del 25% definido por los accionistas es de S/272,417 y la TIR es de 37.88%.

Los riesgos con mayor impacto en el negocio son los desastres naturales y accidentes durante el recorrido turístico. Para el primer caso, no es posible predecir la ocurrencia; sin embargo, se puede mitigar el impacto a través de simulacros. En el segundo caso, se debe

tomar acciones como la limitación de la velocidad, la implementación de charlas de inducción sobre manejo y, la entrega de implementos de protección para velar por la seguridad de los turistas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

En Perú, la actividad turística representó cerca del 3.8% del PBI nacional en el año 2017, según el World Travel & Tourism Council (WTTC), equivalente a USD 8,135 millones. Asimismo, de acuerdo con el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (IEDEP), los ingresos por divisas ascendieron a USD 4,573 millones en el 2017, los cuales comprenden los ingresos por viaje y el transporte de pasajeros. Además, el WTTC estima un crecimiento de las divisas en los próximos 10 años en USD 8,830 millones. Esta estimación toma como base el informe de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) donde se estima que los movimientos de pasajeros para los próximos 20 años alcancen los 7,800 millones de pasajeros a nivel mundial, duplicando en 4,000 millones los pasajeros que viajaron el 2017, además se espera una mejora en las políticas aerocomerciales así como la liberalización del comercio a nivel mundial. Para mantener esta estimación en Perú, es necesario fortalecer la inversión en infraestructura y además conocer los nuevos hábitos y expectativas de consumo de los viajeros.

Por otro lado, según el BBVA Research en Julio 2017 sobre el sector turismo, se menciona a Lima y Cusco como las ciudades más visitadas por los turistas extranjeros, con un 57.3% y 21.9% respectivamente. Los turistas nacionales visitan mayoritariamente Lima (25%) e Ica (14%) como ciudades costeras y, Cusco como la principal ciudad de la región sierra. Además, menciona que los turistas extranjeros gastan 7 veces más que los nacionales, llegando a USD 994 por día, sin incluir pasajes de ingreso ni salida del país.

Según el Reporte estadístico 2017 del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Lima es una de las ciudades más visitadas debido a que es la capital del país y cuenta con el aeropuerto internacional más grande del Perú, el cual se convierte en la puerta principal de ingreso para los turistas extranjeros. Sin embargo, la ciudad del Cusco cuenta con el atractivo turístico más popular, la ciudadela de Machu Picchu, que fue visitada por el 43.1% de los turistas que llegaron al Cusco.

Los turistas nacionales que visitan la ciudad del Cusco tienen como principal motivación el conocer sitios arqueológicos (79%) seguido por el paseo en parques y plazas (69%). De forma similar, la preferencia de los turistas extranjeros radica en el conocer sitios

arqueológicos (81%) y visitar museos (65%). Ambos grupos encuentran otros tipos de actividades turísticas que pueden realizar en la ciudad como la visita a restaurantes, conventos, iglesias, reservas naturales, entre otras.

La ciudad del Cusco permite desarrollar diferentes tipos de turismo como el turismo cultural, al contar con monumentos arqueológicos e históricos, junto a una vasta diversidad de museos, iglesias y conventos; el turismo ecológico permite conocer diferentes reservas naturales, observación de flora y fauna, pasear por ríos y lagos propiciando el cuidado del medioambiente; y el turismo de aventura ofrece actividades como la escalada de montañas, cabalgatas, canotaje, tours en motocicletas y camionetas 4x4.

Los medios de transporte utilizados por los turistas para realizar sus actividades son colectivos, combis, minibuses y taxis que recorren el centro histórico y alrededores. En caso deseen visitar sitios fuera de la ciudad, deben hacerlo en buses de mayor capacidad (40 asientos) o vehículos particulares que se prestan para servicios privados. Asimismo, según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR) existen aproximadamente 1700 agencias, de las cuales el 37% es informal.

La idea de negocio presentada en esta tesis vincula el turismo en la ciudad del Cusco, la misma que cuenta con un gran potencial para desarrollar diversas actividades turísticas, con el uso de medios de transporte sostenibles, como la motocicleta eléctrica, la cual ampliaría la oferta actual de transporte turístico que utilizan los visitantes. Además, esta alternativa es una opción rentable e innovadora que se alinea con las nuevas tendencias de transporte de bajo impacto ambiental y contribuye a la preservación del patrimonio cultural de la ciudad.

1.2. Idea de negocio

La idea de negocio consiste en implementar una empresa de transporte turístico utilizando motocicleta eléctrica en la ciudad del Cusco que se diferencie de las empresas actuales al generar un recorrido sostenible; además, brinde experiencias seguras, de aventura y conexión con la naturaleza durante el tour hasta la llegada al sitio turístico seleccionado. Los servicios que se ofrecerían son los siguientes:

- Alquiler de motocicleta eléctrica para grupos con servicio de guía.
- Servicio de fotografía y video; así como, venta de snacks y, alquiler de accesorios adicionales.

Todos los servicios contarán con el Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT) y un casco de seguridad modular para cada pasajero. El perfil y requisitos necesarios de los usuarios para utilizar el servicio son los siguientes:

- Turistas con una edad desde 18 a 55 años.
-
- Contar con la licencia de conducir BII-b o BII-c.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de una empresa de transporte turístico con motos eléctricas en la ciudad del Cusco.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el mercado actual de turismo en la ciudad del Cusco y los medios de transporte utilizados para el desarrollo del mismo.
- Establecer la demanda potencial para los servicios turísticos utilizando motos eléctricas.
- Desarrollar el análisis estratégico del plan de negocio.
- Desarrollar el plan comercial y operativo del plan de negocio.
- Establecer la viabilidad económica del plan de negocio.
- Realizar el análisis de riesgos del plan de negocio.

1.4. Alcance y Limitaciones

- Se implementa una agencia de transporte turístico en el Cusco enfocándose en el turismo patrimonial, recreativo y de aventura.
- El servicio se limita a una sola ruta debido a la capacidad de inversión de los accionistas, ya que la fuente de financiamiento es de capital propio.
- Se inicia operaciones utilizando dos tipos de vehículos eléctricos: la van y la motocicleta eléctrica. Posteriormente se evalúa la posibilidad de agregar mayor cantidad de vehículos, así como ampliar las rutas en la ciudad del Cusco acorde a las conclusiones del estudio del mercado.

- Por cada turno se cuenta con un máximo de 2 vans y 13 motocicletas eléctricas para la ejecución del servicio turístico.
- Para el estudio cuantitativo del plan de negocio se toma una muestra de 496 encuestas, de las cuales 461 son efectivas.
- El mercado disponible, efectivo y objetivo se obtiene de fuentes secundarias detalladas en el capítulo IV.
- En los meses de lluvia se dispondrá de periodo vacacional y se realizará mantenimiento de vehículos. Se debe evaluar el realizar recorridos turísticos en van eléctricas si es que existe un mercado que lo solicite en dicha época.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se procede a identificar metodologías a utilizar en el presente plan de negocios entre los cuales incluyen la modalidad y tipo de investigación a utilizar, esquema del trabajo, técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo el análisis de cada uno de los capítulos.

En primer lugar, se explica cuál o cuáles serán las modalidades y los tipos de investigación utilizados junto con una breve explicación conceptual. Posteriormente, se presenta el esquema de trabajo donde se especifica el propósito de cada capítulo del plan junto con su metodología de obtención de la información los cuales se explican más detallados en los instrumentos y técnicas de acopio de información. Finalmente, se presenta las técnicas y análisis para la interpretación de la información a utilizar en los distintos capítulos junto con una breve explicación conceptual.

2.1. Modalidad de investigación

Dentro del modelo de investigación se encuentra diversos enfoques y modalidades. Para el modelo de negocio se utilizará el tipo de investigación de campo en las cuales se involucra la investigación cuantitativa y cualitativa.

Investigación cuantitativa

Según Hernández, et. al (2010), es la investigación enfocada en el análisis de datos con el propósito de cuantificar el problema mediante el uso de muestras proyectables a una población donde se utiliza herramientas informáticas, matemáticas y estadísticas para la obtención de resultados. Dicha investigación toma en cuenta dos tipos de diseños experimental y no experimental, los cuales hacen referencia a investigaciones donde se prueba la relación entre variables dependientes o independientes con o sin el control o manipulación de sujetos o alguna condición externa.

Dentro de las posibles herramientas de la investigación cuantitativa por utilizar en el presente plan se encuentran las encuestas, las cuales se encuentran dentro de la categoría de no

experimental ya que no se controla a los participantes ni se condiciona ambientes, aspectos, entre otros.

Investigación cualitativa

Según Hernández et. al (2010), es el tipo de investigación que depende principalmente de la recopilación de datos verbales, conductas u otros datos interpretados de una manera subjetiva y obtiene como resultado el posible enfoque desde varios aspectos. Dentro de esta investigación se clasifica la investigación interactiva y no interactiva las cuales hacen referencia al estudio mediante la recolección de información cara a cara o mediante el análisis de documentos, conceptos o análisis histórico.

Entre las herramientas para la investigación cualitativa se encuentran las entrevistas en profundidad a especialistas. Esta se encuentra en la categoría de investigación interactiva etnográfica ya que estas se encargan de interpretar y describir un grupo de personas mediante la observación, entrevistas o reuniones grupales exponiendo los comentarios representativos y auténticos de los participantes.

2.2. Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación de acuerdo con el propósito con las que fueron realizadas y estas varían de acuerdo con la obtención de la información, relaciones, periodos temporales, entre otros. En el presente plan de negocios se utilizarán principalmente dos tipos: la investigación descriptiva y la investigación documental.

Investigación descriptiva

Este estudio tiene el objetivo de describir situaciones, acontecimientos, costumbres o actitudes mediante la descripción de las actividades, procesos, objetos y personas. No solo se limita a la recolección de datos sino a la predicción o tendencia que pueden darse entre las variables investigadas. Para el presente plan de negocios, se busca la identificación de los rasgos, cualidades o atributos que pueden tener el público objetivo en el Cusco para lograr así brindarle un servicio adecuado y de calidad a todos los clientes.

Investigación documental

Esta investigación busca obtener información donde se observe y reflexione sistemáticamente sobre un tema en específico. Además, interpreta y presenta datos sobre el tema mediante una metodología de análisis logrando así tener una base para el desarrollo del plan de negocio.

2.3. Esquema de trabajo

En la Tabla 1 se presenta la estructura del plan de negocio con la descripción y la metodología para cada uno de los capítulos.

Tabla 1 Estructura de la tesis

Capítulo	Título	Descripción	Metodología
I	Introducción	Dar conocer la problemática, el objetivo general y específicos, así como los alcances y limitaciones del proyecto.	Recolección de información de fuentes secundarias.
II	Marco metodológico	Detallar la estructura del trabajo, las fuentes de información utilizadas y la descripción de las herramientas.	Uso de fuentes secundarias.
III	Marco conceptual	Sección que abarca los conceptos del sector turismo, la experiencia turística, entre otras variables que describen el objeto del trabajo.	Uso de fuentes secundarias.
IV	Marco contextual	Sección que abarca el contexto del sector turismo, transportes y el mercado de las motos eléctricas.	Uso de fuentes secundarias.
V	Investigación de mercado	Análisis del sector y de las características de los principales clientes.	Análisis cualitativo y cuantitativo, encuestas, entrevistas a expertos.
VI	Análisis Estratégico	Identificación de los factores de éxito, entorno externo e interno. La descripción de modelo de negocio.	Uso de fuentes primarias, secundarias, matriz SEPTE, EFE, fuerzas de Porter y modelo CANVAS.
VII	Plan comercial	Desarrollo del marketing mix (precio, plaza, promoción y producto).	Uso de fuentes primarias y secundarias y la flor de servicio.
VIII	Plan de operaciones	Definir los procesos y la cadena de valor y la estructura de recursos humanos.	Cadena de valor del servicio, selección de proveedores y técnicas de reclutamiento y selección
IX	Viabilidad financiera	Estimación de la viabilidad del plan de negocio utilizando los métodos de cálculo VAN y TIR.	Cálculos de VAN y TIR
X	Análisis de riesgos	Análisis de riesgos y sensibilidad para asegurar el éxito del proyecto.	Matriz de riesgos

Elaboración: Autores de la tesis.

2.4. Técnicas e instrumentos de acopio de información

A continuación, se procederá a definir las fuentes de información primarias y secundarias utilizadas en el presente plan de negocios.

Fuentes primarias

Según Bounocure (1980) la información recopilada proviene de alguna fuente del momento en relación con un suceso que produce ser investigado o relatado, también es llamada fuente de primera mano. En el presente plan de negocio se considera las encuestas y entrevistas a profundidad.

Entrevistas: Se elabora una lista de personas experimentadas del sector de la industria turística en Cusco como profesores, gerentes en hotelería y turismo, agencia de viajes, entre otros. Estas entrevistas serán dinámicas y no estructuradas para conseguir que el entrevistado se sienta cómodo y buscar sinceridad en sus respuestas.

Encuestas: Se elabora una lista de preguntas la cual será respondida por el usuario final del servicio interesado en el turismo con motos eléctricas. Esta información será obtenida vía web.

Fuentes secundarias

Según Bounocure (1980), la información obtenida en libros, recortes, revistas se suele interpretar, explicar y desarrollar para fines investigativos. Para el presente plan se considera las noticias periodísticas, páginas web especializadas y publicaciones o revistas de turismo.

Noticias: Esta fuente se obtendrá mediante revistas o periódicos físicos como noticias virtuales de los principales diarios locales e internacionales tales como El Comercio, Gestión, The Economist, Bloomberg, entre otros.

Páginas web especializadas: Para esta fuente se obtiene información de páginas web orientadas al turismo como las noticias del MINCETUR, PromPerú, DIRCETUR, Peru.com, Go2Perú, entre otros.

Publicaciones o revistas de turismo: Con esta fuente se pretende realizar el desarrollo de información teórica para el presente plan de negocio. Entre las publicaciones a utilizar se encuentran las fuentes brindadas en el CENDOC de Esan, libros digitales y publicaciones de las instituciones del país como el INEI, SBS o publicaciones universitarias o del extranjero, entre otros.

2.5. Técnicas y análisis e interpretación de la información

A continuación, se procederá a describir las principales herramientas utilizadas para el presente modelo de negocio. Con ello, será posible identificar la demanda potencial y el mercado para el servicio de turismo, además de ayudar a la elaboración del análisis estratégico, plan de marketing, plan operativo y viabilidad financiera.

Investigación del mercado

Dentro de las herramientas utilizadas para la investigación del mercado se encuentran las entrevistas y encuestas.

a) Entrevistas

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1984), las entrevistas en profundidad se refieren al intercambio verbal con especialistas en turismo para luego proceder a reunir datos durante dicho momento de carácter privado y cordial. Esta entrevista puede darse de forma estructurada, donde los entrevistadores preparan las preguntas con anticipación, o entrevistas libres, donde no hay ninguna estructura y la entrevista fluye de acuerdo con la respuesta del entrevistado.

b) Encuestas

De acuerdo con S.J. Taylor y R. Bogdan (1984), se refiere al procedimiento de investigación donde se obtiene datos de modo rápido y eficaz mediante el uso de un conjunto de procedimientos estandarizados a una muestra representativa del sector a analizar. Para el presente plan de negocio, se realizará encuestas al usuario final del servicio.

Análisis estratégico

Para el desarrollo del análisis estratégico se incluye un análisis SEPTE, las 5 Fuerzas de Porter, factores de éxito, la cadena de valor del servicio y el modelo CANVAS.

a) Análisis SEPTE

De acuerdo con Richardson (2012), consiste en una evaluación externa del entorno con el objeto de ver las condiciones del mercado del sector en estudio, se identifican variables sociales, económicas, políticas, tecnológicas y ecológicas que influyen en la empresa.

Socioculturales: Se consideran los factores de evolución demográfica, cambios en el estilo de vida, cultura, demanda, nivel de ingresos, etc.

Económicos: Se considera analizar los datos macroeconómicos, tasas de interés, la evolución del PBI, el desempleo, inflación, entre otros.

Políticos: Se considera factores asociados a la legislación que se encuentren relacionado al proyecto, normas, tratados comerciales, etc.

Tecnológicos: Aquellos factores que promueven la innovación, investigación y desarrollo tecnológico, la brecha digital, entre otros.

Ecológicos: Está relacionado con factores de conciencia social ecológica, legislación medioambiental, preocupación por la contaminación, etc.

b) Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Esta herramienta se enfoca en maximizar los recursos y superar la competencia. Según Michael Porter, se debe tener un plan elaborado para analizar el nivel de competencia dentro de la industria para poder desarrollar la estrategia del negocio. Las cinco fuerzas de Porter como se indica en la Figura 1, son: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, rivalidad entre competidores, poder de negociación entre los competidores y poder de negociación de los clientes.

Figura 1: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980)

c) Análisis estratégico

Según Ronald (1961), estos factores se refieren a los puntos claves que definen y garantizan el crecimiento del negocio. Estos puntos son importantes ya que caso sean ignorados o pasados por alto puede llevar al fracaso a la empresa.

Los FCE son hallados mediante el estudio a fondo de los objetivos de la empresa, los cuales conllevan a su misión, visión y valores tomando referencias esenciales para la competitividad, éxito y supervivencia de la empresa.

d) Cadena de valor del servicio

Según Alonso (2008), la cadena de valor del servicio es un replanteamiento de la cadena de valor de Porter en la cual se trabaja con conceptos de eslabones y los cambios más importantes aplica en la organización de los eslabones primarios.. En la figura 10 se muestran los valores para cada una de las actividades.

Figura 2: Cadena de valor de los servicios



Fuente: Alonso (2008)

Como se aprecia en la figura 2, la cadena de valor se divide en eslabones primarios y de apoyo, de donde se obtiene el margen, las cuales se explican a continuación:

Eslabones primarios

Son las actividades implicadas en la producción, ventas, logística, postventa, entre otros. Estas se dividen usualmente en cinco actividades:

- Marketing y Ventas: Se asemeja a las tareas de impulsión como la fuerza de venta, publicidad, promoción, etc. A diferencia de Porter, el marketing se encuentra como punto de origen de la prestación de los servicios.
- Personal de contacto: Se toma en cuenta el personal que interviene directamente en la prestación del servicio con la finalidad de cuidar la calidad del servicio ofrecido.
- Soporte físico y habilidades: Refiere a los elementos necesarios para la prestación de los servicios para asegurar la calidad.
- Prestación: Da referencia a que el servicio debe ajustarse y mantenerse alerta a la evolución de los cambiantes deseos del público.
- Clientes: Se refiere a que el cliente no es el mismo aun si el mismo utiliza más de una vez el servicio. Es por ello que es necesario que el recurso humano encargado la prestación de servicio trabajen en sinergia.

- Otros clientes: Se considera en las prestaciones de servicio en los que se da una convivencia de varios clientes en un mismo momento. En este tipo es importante considerar la segmentación ya que la experiencia que los usuarios tengan con el servicio puede variar dependiendo del público y/o clientes quienes utilizan el servicio.

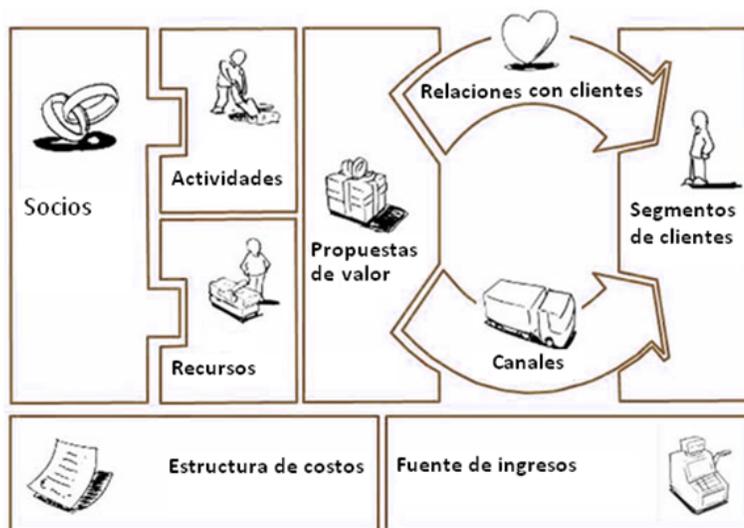
Actividades de apoyo

Comprende actividades de soporte para la realización de las actividades principales de la empresa (insumos, recursos, tecnología, entre otras)

e) Modelo CANVAS

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), es una herramienta para crear y definir un modelo de negocios divididos en cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Asimismo, estas cuatro áreas se relacionan en nueve divisiones como se presenta en la Figura 3.

Figura 3: Modelo CANVAS



Fuente: Géminis Centre

- Segmentos de clientes: Esta dimensión se encarga de identificar las preferencias, gustos de los clientes, y así enfocar una propuesta de valor.

- Propuesta de valor: Se identifica la diferenciación y ventaja competitiva con que cuenta la empresa respecto a la competencia, entre las cuales se encuentran: ventaja en costos, diferenciación de producto, o ventaja en transacción.
- Canales de distribución: Se tiene en cuenta los medios en el que se va a distribuir el producto o servicio al cliente. Estos canales pueden ser mayoristas, minoristas o puntos de venta propios.
- Relación con el cliente: Se debe tener en consideración el trato personalizado y exclusivo teniendo en cuenta sus características y necesidades. Puede darse una relación personal o trato mediante autoservicios.
- Fuentes de ingreso: Se refiere al ingreso y lo que está dispuesto a pagar el cliente por el producto o servicio.
- Recursos clave: Se refiere a la cantidad de recursos tangibles o intangibles utilizados para la producción o servicio. Estos pueden ser recursos físicos, intelectuales, financieros, humanos, entre otros.
- Actividades clave: Son las actividades estratégicas que son necesarias para realizar la propuesta de valor y generar ingresos.
- Socios clave: Es el proceso en el cual se realizan las alianzas estratégicas con proveedores, inversores o algún organismo gubernamental.
- Estructura de costos: Son los costos en los que incurrirá la empresa después de realizar los recursos y actividades clave, además de considerar el precio final en el cual se ofrecerá el producto o servicio.

Plan comercial

En la implementación de la estrategia de marketing se identifica todas las actividades correspondientes para alcanzar los objetivos de la empresa. Se considera el Marketing Mix como la principal herramienta:

Marketing mix 4Ps

Según Kotler, P & Armstrong, G (2012), es una herramienta para realizar la definición de las estrategias de marketing y de actividades que posicionan el producto en un mercado específico. Para el caso de bienes y servicios se incluye las decisiones sobre el producto, precio, promoción y plaza.

- **Producto:** variable correspondiente al bien o servicio que comercializa la empresa. Se especifica todas sus características que cubren las necesidades de los clientes.
- **Precio:** variable que toma en cuenta aspectos del consumidor, mercado, competencia, entre otros.
- **Promoción:** variable correspondiente a la comunicación del producto o servicio y cómo estos satisfacen las necesidades del público objetivo tales como promoción, publicidad, marketing directo y relaciones públicas.
- **Plaza:** variable que analiza los canales que tiene el producto o servicio hasta su punto de venta. En este aspecto se considera el almacenamiento, transporte, gestión de inventarios, proceso de pedidos, etc.

Viabilidad financiera

Para el plan de negocios se utilizará algunos indicadores para validar la viabilidad del plan, tales como el VAN y el TIR.

- **VAN y TIR**

Se obtendrán los indicadores del Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN es un indicador para determinar la viabilidad del proyecto mientras que a TIR es la tasa en la que son descontados los flujos de caja de forma que los ingresos y egresos sean iguales.

- **Análisis por escenarios**

Refiere a la metodología que estudia las situaciones de incertidumbre o riesgo en la toma de decisiones dentro de la empresa relacionadas con la inversión y tomando en cuenta la posibilidad de aparición de diferentes alternativas. También, es utilizado para la elaboración de nuevos productos o diseño de planes estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se identifican como principales conceptos los siguientes temas: definición de turismo, donde se explica qué es el turismo y su enfoque desde diferentes perspectivas; los tipos de turismo de acuerdo con las motivaciones de los turistas y la idea de negocio; la industria del turismo y los elementos clave para el desarrollo del plan de negocio como lo son los operadores y transporte turístico.

3.1. Definición de turismo

La Organización Mundial de Turismo (OMT/UNWTO) lo define como el subconjunto de viajes o actividades que realizan las personas fuera de su entorno habitual con cualquier propósito a excepción de un trabajo remunerado como residente en el lugar de destino. Asimismo, el periodo de tiempo que el viajero debe permanecer en el destino debe ser menor a un año para que se considere como viaje turístico.

Si bien se cuenta con una definición específica otorgada por la OMT, existen diversos autores que desarrollan el concepto de turismo. Por ejemplo, Ibáñez y Cabera (2011) lo definen como un fenómeno de traslado de uno o más individuos a sitios diferentes de su residencia habitual en periodos mayores a 24 horas, pero menores a 180 días, sin participar en actividades laborales en los lugares visitados.

Leiper (1979) enfoca la definición de turismo a un tema económico donde la industria turística está conformada por todas las empresas y organizaciones que cubren las necesidades y deseos específicos de los turistas. En cambio, Macintosh (2000) lo define como la conjunción de cuatro perspectivas base: turista, negocios que brindan bienes y servicios turísticos, gobierno y, comunidad.

Por lo tanto, de acuerdo con las definiciones anteriores, el turismo se relaciona con el desplazamiento temporal de las personas fuera del lugar de residencia que por diversos motivos y propósitos tales como recreativos, de negocios u otro motivo buscan cubrir sus expectativas, y a su vez permite a las personas del lugar de destino generar múltiples ingresos económicos y formar una relación social y cultural.

3.2. Tipos de turismo

Según la OMT, el turismo se clasifica principalmente en turismo interno, receptivo y emisor. La descripción para cada una de ellas se explica en la tabla 2:

Tabla 2 Clasificación del turismo

Clasificación	Descripción
Turismo Interno	Son las actividades realizadas por un visitante residente en el país, como parte de un viaje turístico interno dentro del territorio nacional.
Turismo Receptivo	Son las actividades realizadas por un visitante no residente y que provienen de otro país.
Turismo Emisor	Son las actividades realizadas por un visitante residente fuera del país. Los visitantes salen del país de donde normalmente residen.

Fuente: OMT. Elaboración: Autores de la tesis.

Además, los tipos de turismo son clasificados de acuerdo con las motivaciones propias del turista. De acuerdo con la OMT, estos motivos pueden ser por vacaciones, recreo y ocio, visitas a familiares y amigos, educación y formación, salud y atención médica, religión o peregrinaciones, compras, tránsito, negocios y motivos profesionales, entre otros.

Por otra parte, Ledhesma (2018), basado en las motivaciones de los turistas, busca mejorar la propuesta de la OMT, ampliando los tipos de turismo y clasificándolo en 4 grupos principales: corporal, intelectual, material y ambiental, como se detalla en la tabla 3:

Tabla 3 Tipos de turismo según el objetivo del turista

Tipo	Subtipo		Tipo	Subtipo	
Corporal	De salud	Médico	Intelectual	Educativo	Artístico/Patrimonial
		De bienestar			Congresos y ferias
	De gestación	De parto			Idiomático
		Abortivo			Científico
	Sexual			Religioso	
	Activo	De aventura		Gastronómico	
Deportivo		Virtual			
Ambiental	De naturaleza	Responsable	Material	De Transferencia	De compras
		Recreativo			De venta
		Negativo			De canje
	Social	Etnográfico	De negocios		
		Solidario	Empresarial		
		Rural	De Lujo		
		De celebraciones			
	De la muerte	Del dolor			
		Del terror			
		Suicida			
	Del universo	Astronómico			
		Espacial			

Fuente: Ledhesma (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con los diferentes motivos, propósitos y necesidades que tiene cada turista, la ciudad del Cusco brinda diversas opciones para elegir y combinar los distintos tipos de turismo que serán escogidos de acuerdo con los intereses del visitante. La idea de negocio tiene relación con factores de empuje y de arrastre; es decir, que está relacionado con los deseos de cada viajero y la experiencia que ofrece el destino para tener un contacto activo con la naturaleza. Los tipos de turismo que están estrechamente relacionados con la idea de negocio son:

- **Turismo de aventura**, este tipo de turismo está activamente en contacto con la naturaleza, lo cual permite encontrar y explorar caminos no conocidos o poco conocidos por el turista, además de ser un turismo menos invasivo por el entorno en donde se desarrolla la actividad turística. La idea de negocio contempla utilizar la moto eléctrica como vehículo de transporte, que le permita al turista recorrer caminos no explorados y estar en contacto con la naturaleza.
- **Turismo artístico y/o patrimonial**, permite conocer atractivos culturales y patrimoniales como son sitios arqueológicos, religiosos e históricos; así como apreciar manifestaciones

artísticas y culturales propias del sitio que se visita. La idea de negocio, además de ofrecer el transporte en motocicleta eléctrica al lugar de destino elegido, permite conocer, a través de un guía especializado, el patrimonio cultural que rodea la ciudad del Cusco que cuenta con diversos atractivos turísticos de este tipo.

- **Turismo recreativo**, este tipo de turismo pertenece a la categoría de turismo de naturaleza que permite estar en contacto directo con ella, tomando en consideración el cuidado del entorno y respetando las regulaciones del lugar visitado. La idea de negocio está involucrada con el cuidado del medio ambiente, por el uso de motos eléctricas que reducen el impacto ambiental al no emitir gases contaminantes mientras que el turista hace contacto directo con la naturaleza.

3.3. Turismo y sostenibilidad

Hoy en día es importante considerar la relación del turismo con la sostenibilidad. El concepto de turismo sostenible, según la Ley N°29408, hace énfasis en la recuperación, conservación e integración del patrimonio cultural, natural y social con un uso responsable de los recursos e integración de las poblaciones locales que permita la mejora de su calidad de vida y desarrollo social, económico y ambiental.

En un artículo publicado por Altés (2006) para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se desarrollan los principios de la sostenibilidad turística basados en aspectos ambientales, económicos y socioculturales; indicando que debe existir un equilibrio entre dichas dimensiones para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

En el 2015 se fijaron 17 objetivos mundiales para el desarrollo sostenible (SDGs) al 2030, donde el turismo impacta directamente en 3 de ellos: trabajo decente y crecimiento económico (8), consumo y producción responsables (12) y, vida bajo el agua (14). Además, puede influir de manera indirecta en el fomento de la igualdad de género (5), la construcción de comunidades y ciudades sostenibles (11) y el fin de la pobreza (1).

En relación a lo anterior, la OMT fijó ciertos objetivos como el diseño e implementación de políticas para promover un turismo sostenible, el desarrollo de herramientas de monitoreo de los impactos del desarrollo sostenible y el aumento de los beneficios para los países menos desarrollados.

En conclusión, el desarrollo del turismo debe darse bajo un marco de sostenibilidad para todos los actores involucrados, en especial para el planeta. Por ello, las actividades de turismo deben enfocarse en promover y cumplir la mayor cantidad de los 17 objetivos para el desarrollo sostenible.

3.4. Industria turística

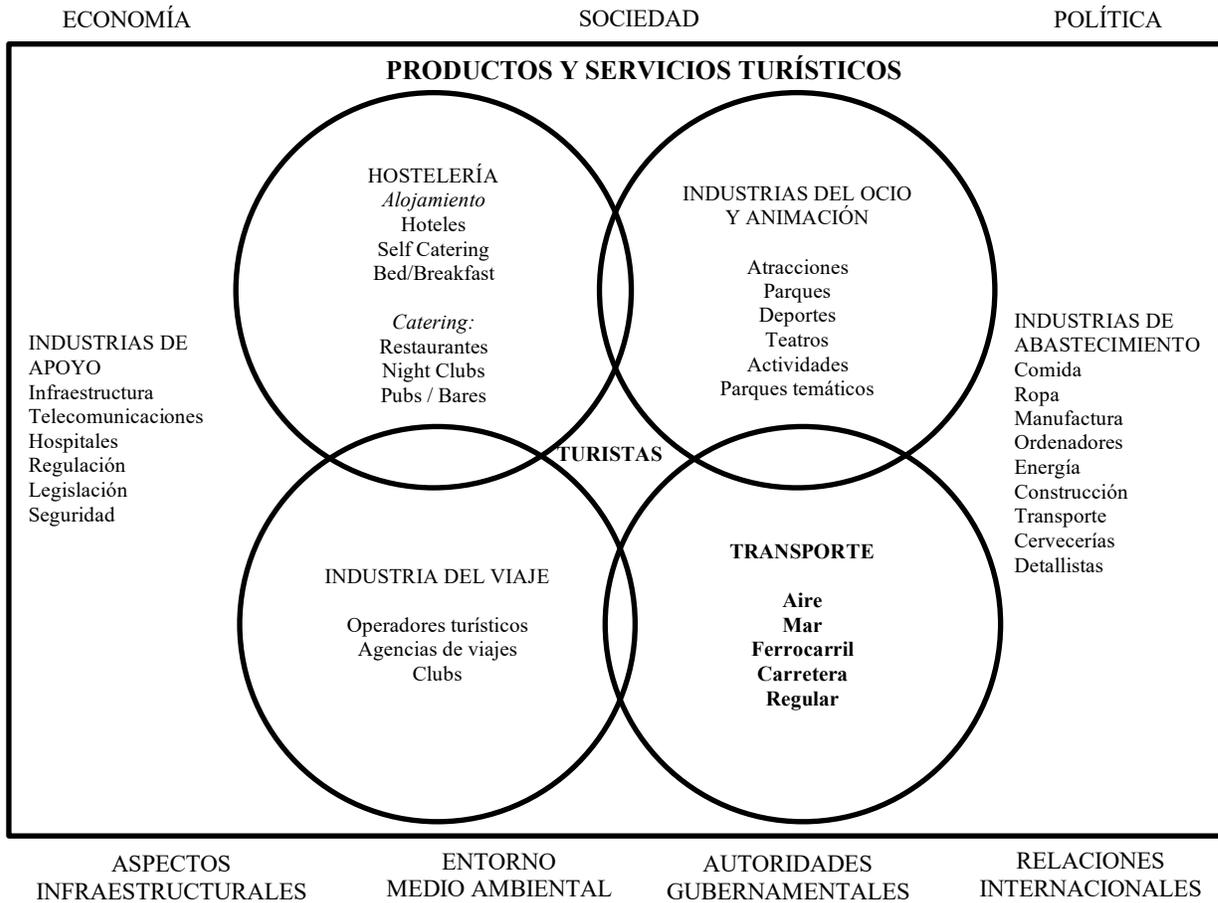
Según la OMT (2018), la industria turística está conformada de diversos factores relacionados a los productos y servicios que se le ofrecen al turista. Estos se clasifican en hostelería (dividido en alojamiento y catering), industria del ocio y animación (referente a las atracciones turísticas y entretenimiento), industria del viaje (referente a los operadores turísticos y agencia de viajes) y, transporte turístico (referido al medio por el cual se movilizan los turistas).

Además de los factores mencionados existen industrias complementarias. Según la OMT (2018), existen la industria de apoyo y la del abastecimiento, las cuales incluyen los rubros de telecomunicaciones, hospitales, seguridad, infraestructuras, manufactura, transporte, construcción, entre otros; y es indirectamente beneficiada con los productos y servicios ofrecidos al turista.

Por otro lado, existen factores exógenos que no son controlables e influyen en el entorno de la industria. Estos pueden ser aspectos infraestructurales, el entorno medio ambiental, autoridades gubernamentales, relaciones internacionales, economía, sociedad y situación política local que afectan al turismo.

Se debe tener en cuenta estos factores, ya que influyen positiva o negativamente en el plan de negocio si no se consideran dentro de una matriz de riesgos. En la figura 4, se presenta el entorno de la industria mencionada y, los principales conceptos se explican en el anexo 4.

Figura 4: Entorno de la industria turística



Fuente: OMT (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

La idea de negocio se enfoca en brindar un servicio de transporte turístico terrestre por lo que el factor correspondiente de acuerdo con el diagrama anterior es el de **“transporte”**. Adicionalmente, la propuesta de negocio necesita trabajar en conjunto con el factor **“industria del viaje”** (los operadores turísticos y agencias de viajes) ya que ellos serán los clientes potenciales porque son los intermediarios entre los turistas y los servicios a ofrecer.

3.5. Operadores turísticos en el Perú

Según la OMT (2008), los operadores turísticos son los agentes encargados de participar en la actividad turística en calidad de intermediarios entre el producto o servicio y el consumidor final, aunque también pueden participar de intermediarios en la oferta turística complementaria que ofrecen hoteles, casas de hospedaje, restaurantes, etc. Asimismo, estos operadores presentan una clasificación que se detalla en la tabla 4:

Tabla 4 Tipos de operadores turísticos

Tipo de Operador	Descripción
Mayoristas	Se encarga de la logística de los viajes y de los servicios turísticos directamente. Se ofrecen a través de las agencias minoristas.
Minoristas	No producen programas ni paquetes turísticos, sino que son los encargados de realizar la venta al cliente final del producto ofrecido por el mayorista. En escala reducida, esta agencia minorista puede producir paquetes turísticos compuestos de servicios turísticos individuales.
Mixtas (mayorista y minorista)	Son aquellas agencias que ofrecen y venden a través de sus propios canales de distribución.

Fuente: OMT (2018). Elaboración: Autores de la tesis

La idea de negocio se enfoca en el tipo de operador minorista ya que no se programará el paquete de viaje de los turistas, sino que se encargará únicamente de brindar el servicio.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), define al operador de turismo como el encargado de proyectar, diseñar, organizar y operar productos o servicios dentro del territorio nacional, para luego ser vendidos u ofrecidos a través de agencias de viajes y turismo pudiendo ofrecerlos directamente al turista. Por lo tanto, los operadores cumplen la función de distribución, la cual está ligada al servicio de transporte y la comercialización de paquetes turísticos.

Los operadores turísticos son necesarios para la idea de negocio por diversos motivos. El principal es que constituyen una fuente importante de abastecimientos de turistas que utilizarán los servicios propuestos. Por ello, resulta primordial identificarlos y proponer condiciones de beneficio mutuo para maximizar los ingresos.

3.6. Transporte turístico

Las definiciones de turismo explicadas en el inciso 3.1 indican que la actividad turística requiere del desplazamiento de las personas de un lugar a otro, por lo que el uso de un medio de transporte para lograr este objetivo se convierte en una necesidad. A partir de esta relación, se determina el concepto de transporte turístico y la clasificación existente de los medios de transporte.

Según el Manual de Buenas Prácticas de Turismo elaborado en el 2016 por el Consejo Nacional de Áreas Protegidas de Guatemala, define el transporte turístico como el servicio de traslado de pasajeros de un lugar a otro con una finalidad turística, por la cual se establece una tarifa previa y no considera servicios complementarios. Asimismo, los vehículos deben garantizar la comodidad y seguridad de los pasajeros.

Mdusman (2014) destaca el papel del transporte en la experiencia turística, la cual se enriquece a partir del medio utilizado y la frecuencia de uso de este. Incluso, el medio de transporte puede convertirse en un elemento de la atracción turística como sucede con los cruceros o trenes especializados, los cuales tienen características resaltantes que atraen al turista por su comodidad, seguridad, beneficios, precios, entre otras características.

Por otro lado, la OMT clasifica los medios de transportes turísticos en 3 divisiones cada una con sub-agrupaciones como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5 Medios de transporte turísticos

Divisiones	Sub -agrupaciones
Aéreo	Vuelos regulares
	Vuelos no regulares
	Otros servicios
Marítimo	Líneas de pasajeros y transbordadores
	Cruceros
	Otros
Terrestre	Ferrocarril
	Autocares y otros transportes colectivos por carretera
	Vehículos privados (hasta ocho plazas)
	Vehículos de alquiler
	Otros medios de transporte terrestre

Fuente: OMT (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Las tres divisiones de transporte han sufrido grandes cambios en los últimos años debido a los avances tecnológicos, los cuales han generado eficiencias para los empresarios y pasajeros. Parte de las eficiencias se ha logrado a través de la movilidad eléctrica, que está relacionada a energías renovables, almacenamiento energético, autoconsumo y generación distribuida, según lo indicado por el Director Gerente de la Asociación Empresarial para el Desarrollo e Impulso del Vehículo Eléctrico de España.

Además, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2016), indica que la movilidad eléctrica viene consolidándose como una opción tecnológica real en apoyo a la disminución de emisiones contaminantes en el sector transporte.

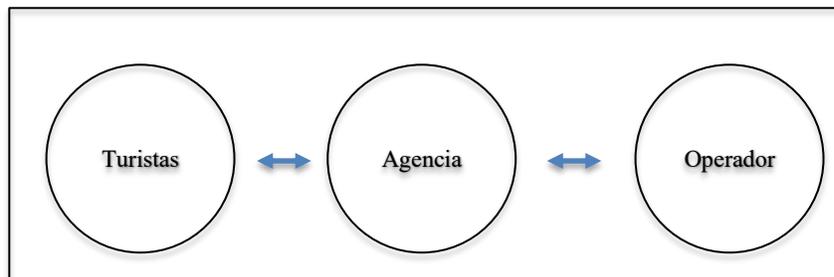
Por tanto, las empresas de transporte turístico que utilicen la movilidad eléctrica podrían aplicar al "Fondo Turismo Emprende" (DL N° 1329), el cual tiene como finalidad promover

la oferta turística bajo cuatro principios: enfoque de demanda, imparcialidad, pluralidad y sustentabilidad. Dicho fondo tiene dos modalidades para el financiamiento o cofinanciamiento de iniciativas. La primera promueve el desarrollo de emprendimientos turísticos y, la segunda se trata de mejorar los existentes a través de actividades innovadoras.

3.7. Modelo de negocio: agencia – operador turístico

Con la información explicada anteriormente, se define el modelo de negocio en el cual trabajan las agencias y los operadores turísticos. Este modelo se grafica en la figura 5:

Figura 5: Modelo operador - agencia



Fuente: OMT (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Según MINCETUR (2018), la agencia de viaje y turismo es la persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de las actividades de coordinación, producción, mediación, promoción, organización, consultoría y venta de servicios turísticos, en las cuales pueda utilizar medios contratados o propios para la prestación de servicios hacia los turistas. En cambio, el operador turístico es aquel que se encarga de proyectar, elaborar, diseñar, organizar y operar sus productos y servicios dentro del territorio nacional para ser ofrecidos o vendidos a las agencias de viajes y turismo, tanto mayoristas como minoristas, o ser ofrecidos directamente al turista. Bajo dichos conceptos, la agencia de turismo se encarga de abastecer de turistas a los servicios ofrecidos por el operador turístico, donde la agencia obtiene una comisión por ello y el operador trabaja junto con las agencias mayoristas y minoristas para realizar los tours.

Para la idea de negocio, la empresa se constituye bajo un modelo donde el producto turístico llega al usuario final (turista) a través de las agencias mayoristas y minoristas, dado que éstas son las encargadas de la venta de los servicios turísticos, diseñados por el operador,

a los turistas nacionales y extranjeros. En consecuencia, quien le paga a la empresa por los paquetes vendidos son las agencias de turismo.

3.8. Conclusiones del capítulo

- Se brinda los conceptos necesarios para entender el turismo, sus tipos y la industria turística donde se desarrollará la idea de negocio planteada.
- Se identifica que la idea de negocio combina tres tipos de turismo: aventura, artístico/patrimonial y recreativo. Dicha relación se logra cuando el turista utiliza motos eléctricas y establece contacto activo con la naturaleza mientras realiza recorridos turísticos generando un bajo impacto ambiental.
- Se destaca los dos elementos clave para la propuesta de negocio que son la industria del viaje (siendo los operadores turísticos la pieza fundamental) y el transporte turístico. El primero se relaciona con los clientes potenciales, mientras que el segundo comprende el core del negocio a través de la movilidad eléctrica terrestre.
- La idea de negocio tendrá la función de un operador turístico. Los clientes serán las agencias de viaje quienes abastecerán de turistas al servicio.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo muestra las principales estadísticas de los tipos de turismo que involucran la idea de negocio junto con las actividades culturales, de naturaleza y aventura que realizan durante su viaje los turistas. Posteriormente, se detalla la oferta turística actual para realizar tours utilizando motocicletas y, la situación del mercado de motos eléctricas en el Perú, el cual se encuentra en crecimiento. Además, se describe el funcionamiento del modelo de negocio.

4.1.Principales cifras por tipo de turismo

Según PromPerú, la ciudad del Cusco recibió en el año 2017 la cantidad de 2,6 millones de turistas, de los cuales el 70.30% eran extranjeros y el 29,70% nacionales, así mismo Cusco es la segunda ciudad más visitada a nivel nacional y la principal de la región sierra según el BBVA Research.(2017). Por ello, Cusco se convierte en una las ciudades de mayor potencial por la diversidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan el lugar.

Además, el Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perucámaras indica que en el 2017 existió un incremento de turistas extranjeros (5.1%).

En la tabla 6 se muestra las cantidades de turistas por tipo de turismo como son el de cultura, recreativo y aventura. Siendo el de mayor afluencia el tipo cultural por los diferentes atractivos turísticos que se ubican en la ciudad. Por otro lado, en el turismo de cultura, los vacacionistas gastan en promedio USD 1,633.00 por 11 noches de estadía, este cálculo no incluye pasajes aéreos. En cambio, en el turismo recreativo el gasto promedio es de USD 1,745.00 por una estadía de 12 noches mientras que en el turismo de aventura el promedio es de USD 1,748.00 por una estadía de 13 días.

Así mismo el turismo en la ciudad del Cusco creció en el 2018 en 6.9% con respecto al año 2017, llegando a un total de 2,7 millones de turistas.

Tabla 6 Datos de turismo por tipo

	Cultura	Recreativo	Aventura
Número de viajes de vacacionistas Extranjeros Cusco	1,814,074	1,433,119	907,037
Número de viajes de vacacionistas Nacionales Cusco	743,409	84,304	107,296
Gastos promedio por estadía (no incluye pasajes)	\$1,633.00	\$1,745.00	\$1,748.00
Permanencia (Número de noches)	11 noches	12 noches	13 noches
Gastos promedio diario por estadía (USD) Extranjeros y Nacionales	148.45	145.41	134.46
Actividad más realizada	Visitar sitios arqueológicos	Visitar reservas naturales	Trekking

Fuente: Mincetur (2017) Promperú (2018). Elaboración: Autores de la tesis

Cabe mencionar que la cantidad de turista se traslapa entre los tipos de turismo mencionados, ya que un turista puede incluir una actividad cultural y aventura durante su recorrido. Además, en la tabla 6 se realizó el cálculo del gasto promedio diario por estadía en el que incurren los turistas por cada tipo de turismo, estando los tres en un promedio de USD 142 por día. La actividad más realizada del turismo cultural es la visita a sitios arqueológicos, mientras que en el caso de turismo de aventura es realizar actividades de trekking.

Por lo tanto, con los datos presentados en este inciso es posible proyectar una demanda potencial para la idea negocio, ya que se obtiene un estimado del número de turistas nacionales y extranjeros por cada tipo de turismo en los que se desarrolla la propuesta de negocio. Esto se podrá verificar con mayor precisión luego de realizar el estudio del mercado.

4.2. Actividades realizadas por tipo de turismo en la ciudad del Cusco

Según PromPeru (2018), lo que motiva al turista extranjero son actividades de cultura (100%) entre las que se mencionan: visitas a sitios arqueológicos (97%), visitas a iglesias / catedrales (73%), city tour guiado (60%); así como actividades relacionadas con la naturaleza (79%), entre las que destacan las visitas a reservas naturales (56%) y actividades de aventura (50%).

Por otro lado, las preferencias del turista nacional son actividades culturales (97%) como las visitas a sitios arqueológicos (95%) y a iglesias/catedrales/conventos (62%). Otras actividades realizadas son de naturaleza (11%), destacando el pasear por campo y zonas naturales (5%), además de las actividades de aventura (14%) siendo el trekking/senderismo/hiking el de mayor preferencia (13%).

Estas preferencias mencionadas anteriormente se pueden apreciar en la tabla 7 donde se muestra el comparativo entre los turistas nacionales y extranjeros, según los estudios de perfiles de PromPerú (2018).

Tabla 7 Actividades realizadas en la ciudad del Cusco

	Turistas Extranjeros	Turistas Nacionales
Cultura	100%	97%
Visitar sitios arqueológicos	97%	95%
Pasear, caminar por la ciudad	93%	
Visitar parques, plazuelas de la ciudad	85%	38%
Visitar iglesias/catedrales/conventos	73%	62%
City Tour guiado	60%	
Visitar inmuebles históricos	55%	4%
Visitar museos	55%	20%
Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas	19%	
Visitar rutas gastronómicas	4%	
Recreativo	79%	11%
Visitar áreas y/o reservas naturales	56%	
Observación de flora	28%	
Paseas por ríos, lagos, lagunas/ cascadas/cataratas	17%	1%
Observación de mamíferos	15%	
Observación de aves/animales	13%	
Pasear al campo/por zonas naturales		5%
Visitar nevado		2%
Observación de flora y fauna en su ambiente natural		2%
Visitar mirador		1%
Aventura	50%	14%
Trekking/Senderismo/ Hiking	44%	13%
Camping	11%	
Montañismo	10%	
Andinismo	8%	
Parapente y ala delta		1%
Total múltiple		

Fuente: PromPerú (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, existen sitios arqueológicos con mayor preferencia para los turistas nacionales y extranjeros. En la tabla 8, se muestra en detalle la cantidad de dichos turistas que visitaron los atractivos turísticos en la ciudad del Cusco en el año 2017 y 2018 donde la ciudadela de Machu Picchu fue la más visitada seguido por el Valle Sagrado de los Incas.

Tabla 8 Llegada de visitantes a lugares turísticos del Cusco

Sitios Arqueológicos	2017			2018		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Santuario Histórico de Machu Picchu	340 595	1 070 684	1 411 279	349 665	1 224 411	1 574 076
Ciudad Inka de Machu Picchu	338 891	994 152	1 333 043	348 061	1 144 267	1 492 328
Sacsayhuamán	339 320	517 742	857 062	338 052	592 168	930 220
Ollantaytambo	235 148	504 190	739 338	235 707	530 217	765 924
Pisac	232 350	402 261	634 611	247 903	428 267	676 170
Complejo Arqueológico de Moray	145 262	278 083	423 345	198 457	319 047	517 504
Camino Inka Intihuatana (Km. 122)	19 148	155 564	174 712	39 353	203 444	242 797
Museo Histórico Regional del Cusco	58 463	67 459	125 922	64 449	67 792	132 241
Parque Arqueológico de Raqchi	22 509	108 365	130 874	24 921	106 168	131 089
Complejo Arqueológico de Tipón	67 450	33 842	101 292	63 865	31 405	95 270
Parque Arqueológico de Pikillaqta	51 690	28 827	80 517	51 092	27 128	78 220
Camino Inka Piskacucho (Km. 82)	1 370	48 661	50 031	1 303	46 564	47 867
Camino Inka Chachabamba (Km. 104)	331	27 268	27 599	280	32 783	33 063
Museo de Sitio Manuel Chávez Ballón	2 431	6 986	9 417	2 321	7 317	9 638
Parque Arqueológico de Choquequirao	2 051	5 972	8 023	1 696	5 323	7 019
Camino Inka Qorywayrachina (Km. 88)	3	603	606	21	797	818

Fuente: Ministerio de Cultura y MINCETUR (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

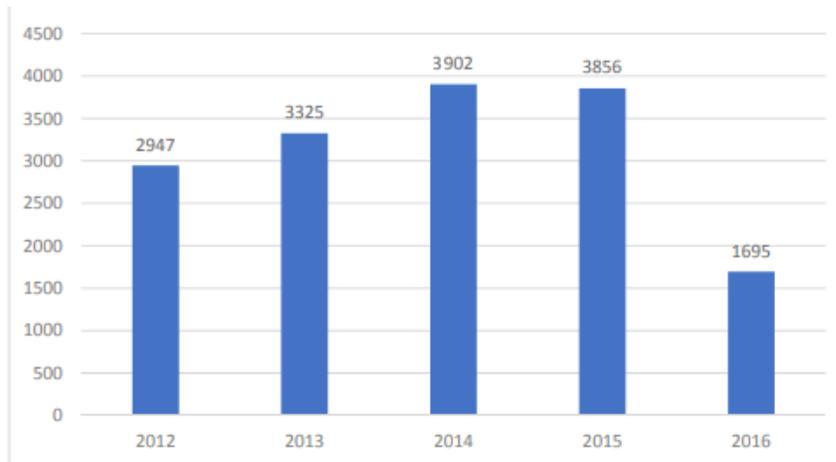
Además, el mayor crecimiento de turistas se observa en la ruta del Camino Inca Intihuatana representando una variación del 39%; sin embargo, el mayor aumento de turistas en cantidad se dio en el Santuario Histórico de Machu Picchu con una variación de 162,797 turistas.

En conclusión, con los datos presentados es posible diseñar las rutas a ofrecer para llevar a cabo la idea de negocio, maximizando la experiencia que se le puede brindar al turista acorde al tipo de turismo de su preferencia. Asimismo, se complementa la oferta con servicios adicionales que cumplen otros posibles requerimientos de los turistas.

4.3.Oferta actual de los servicios turísticos

Según estadísticas del MINCETUR y DICERTUR Cusco, existe un crecimiento del número de agencias inscritas desde el 2012 hasta el 2014 llegando a un valor aproximado de 3,900. Este valor tiene un decrecimiento para los años 2015 y 2016 con valores de -1.18% y -54.06% respectivamente como se puede apreciar en la figura 6:

Figura 6: Crecimiento de las agencias de turismo



Fuente: Mincetur - Dicertur (2016)

Uno de los motivos para este decrecimiento puede ser la informalidad que existe en el sector, dado que en el 2018 se tuvo alrededor de 1700 agencias de las cuales el 37% corresponden a agencias informales que nacen por vacíos legales en la norma de prestación de servicios turísticos (Diario El Comercio 2018).

Dentro de la oferta actual que brindan las agencias para realizar el servicio de transporte turístico se identifican algunas propuestas que constituyen una competencia para el presente plan de negocios. En la tabla 9, se muestra la oferta vigente de transporte turísticos de alquiler en la ciudad del Cusco:

Tabla 9 Oferta de transporte de agencias de viaje

Tipo de Transporte	Descripción
Cabalgatas	Es posible realizar algunos recorridos en el Cusco con caballos entrenados y preparados para la geografía de la ciudad. Entre los tours sugeridos para estos paseos resaltan Sacsayhuamán y alrededores, Maras, Valle Sagrado y Suykutambo.
Bicicletas	Es posible recorrer algunas rutas turísticas y visitar algunos sitios arqueológicos en bicicletas montaÑeras, para tener la oportunidad de montar y conocer las diversas tipologías que enriquecen la historia cultural. Entre las principales rutas se considera Maras y Moray, el Inca Jungle y Manu.
Cuatrimotos	Las cuatrimotos, también conocidos como ATV (all terrain vehicles), permiten recorrer zonas no asfaltadas con mayor seguridad y equilibrio comparado con otros vehículos debido a su estabilidad en cuatro ruedas. Actualmente, estos vehículos no cuentan con el permiso municipal para transitar en las calles por lo que solo pueden ser usadas en valles y quebradas. Las principales rutas ofrecidas se encuentran en Maras y Moray, Tipón, lago Qoricocha, montaña Picón, entre otros.

Motocicletas	Una alternativa adicional para el turismo es el transporte en motos y cuatrimotos. Con ellos, es posible realizar recorridos por montañas, ríos y sitios arqueológicos. A diferencia del plan de negocio, estos vehículos usan gasolina u otro tipo de combustible. Entre las rutas principales para manejar estos vehículos es el Valle Sur, Maras y Moray, la laguna de Huaypo y Machu Picchu.
--------------	--

Fuente: Páginas web de agencias. Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, existen agencias de turismo especializadas en servicios de transporte que utilizan motocicletas, las cuales ofrecen rutas y servicios personalizados parecidos al que se ofrece en el presente plan de negocio. La tabla 10 muestra los tours ofrecidos por algunas de estas agencias, indicando la duración de cada uno de los tours y sus costos asociados:

Tabla 10 Rutas ofrecidas por agencias de viajes para motocicletas

Tours	Duración	Eric Adventure (USD)	Motor RentPerú (USD)	Cusco Moto Tour (USD)	Engine Motor Tours (USD)	Motorcycle Tours Peru (USD)
Maras y Moray	3 horas	240			85	
Valle Sur	4 horas				85	
Valle Sagrado	5 horas	300		155	110	125
Puente Q'ueshuchaca	8 horas	540				
Ruta Enduro	8 horas				120	
Nevado Ausangate	1 día			250		
Cuatro Lagunas y Tres Cañones (Pomacanchi - Suycutambo)	2 días			410		
Valles de Lares	2 días	400		350	310	
Parque Nacional del Manu	3 días	915		695		725
Machu Picchu tour	3 días	985	750	695		815
Machu Picchu Santa Teresa	3 días	970				

Fuente: Páginas web agencias de viaje. Elaboración: Autores de la tesis.

Por lo tanto, se concluye que la ruta más ofertada por este tipo de agencias es la ofrecida hacia la ciudadela de Machu Picchu (3 días) y el Valle Sagrado (5 horas) seguido por el Valle de Lares (2 días) y el Parque Nacional del Manu (3 días). Para realizar estos tours cada una de las agencias ofrece distintos modelos y especificaciones de motos de acuerdo con la capacidad y ruta a visitar. En la tabla 11 se analiza a seis agencias y se muestra el precio promedio de alquiler por día que cobran a los turistas de acuerdo con el modelo de motocicleta de preferencia.

Tabla 11 Tipos de motocicletas ofrecidas por las agencias (USD)

Agencia	Precio/día	Modelos
Eric Adventure	100	Suzuki DR 650cc
	35	Honda Elite 125cc
	55	Honda Tornado 250cc
	45	Honda XR 150cc
Moto Rent Perú	180	BMW 800 gs
	180	BMW 800 gs Kalamata
Motorcycle Tours Perú	35	Honda Tornado 250cc
	80	Honda NX 400 Falcon
	90	Suzuki DR 650cc.
Engine Perú Tours	80	Honda NX Falcon 400cc
	35	Honda Tornado 250cc
	35	Honda XR 190cc
	30	Honda XR 150cc
CUSCO Moto Tour	70	Honda XRE 300
	45	Honda XRE 150
	105	Suzuki DR 650
Rentalmotorbike.com	35	Yamaha BWS 125
	60	Honda CBX 250 Twister
	60	Honda CRF 250L
	85	Honda NX 400 Falcon
	105	Kawasaki KLR 650
	105	Suzuki DR 650 SE
	120	Honda XL Transalp 700 ABS
	175	Triumph Tiger 800 XC
180	Honda Africa Twin CRF 1000 L	

Fuente: Páginas web de las agencias de viaje. Elaboración: Autores de la tesis.

Como se muestra en la tabla 11, el precio de alquiler de las motocicletas varía de acuerdo con la agencia y a las características técnicas, las cuales oscilan desde USD 35 hasta USD180 por día. Adicionalmente al costo del tour, las agencias ofrecen otros servicios a los turistas para complementar su experiencia durante el tour. Estos se muestran en la tabla 12:

Tabla 12 Servicios adicionales agencias de turismo

Incluye	Eric Adventure	Engine Tour	Moto RentPerú	Motorcycle Tours Peru	Cusco Moto Tour
Guía profesional de motos	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Casco Guantes chaquetas	Incluido	Incluido		Incluido	Incluido
Seguro Personal SOAT		Incluido	Incluido	Incluido	Incluido
Casco acompañante					USD5
Maletas					USD10
Maleta Touratech – 35 Litros			USD10	USD10	
Par de maletas BMW			USD10		USD10
Maleta Touratech – 87 Litros			USD10		
Casaca alpinestars negra			USD10		
Casco Bell Arrow negro			USD10		
Casco Acerbis negro			USD10		
GPS				USD20	USD20

Fuente: Páginas web de las agencias de viaje. Elaboración: Autores de la tesis.

Se puede deducir que la mayoría de las agencias ofrecen guía profesional dentro del precio del tour, además de casco, guantes, chaquetas y el seguro personal SOAT; mientras que otros complementos tienen costo adicional como el GPS, casacas adicional y maleta de carga. Esta información ayuda a definir los servicios complementarios que debe tener la propuesta de negocios.

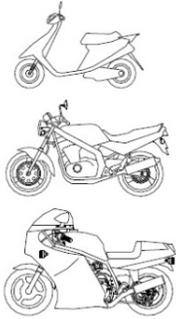
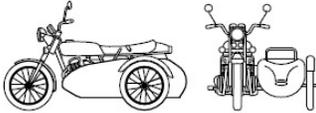
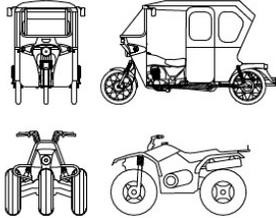
4.4. Mercado de motos eléctricas en el Perú

Hasta noviembre del 2018 no existía reglamentación para vehículos eléctricos; sin embargo, el Gobierno optó por reglamentar dichos vehículos mediante el Decreto Supremo N°019 -2018- MTC, el cual modificó el Reglamento Nacional de Vehículos (RNV) a fin de fiscalizar las bicimotos, motocicletas eléctricas y cuatriciclos, debido a su incremento de la demanda a nivel nacional.

De acuerdo con el artículo “Motos eléctricas y una norma de difícil cumplimiento: lo que debes saber” (El Comercio 2019), las motos eléctricas, desde diciembre del 2018 deben contar con determinados requisitos para circular, tales como SOAT, placa, certificado de inspección (solo para la categoría L3), tarjeta de propiedad y, los conductores deben poseer licencia de conducir del tipo B2.

La tabla 13 muestra los diferentes tipos de motos eléctricas que se encuentran autorizadas en el RNV, junto con los requisitos obligatorios que permiten su circulación.

Tabla 13 Categorías de motos eléctricas y requisitos

Categoría de moto eléctrica	Imagen referencial	Velocidad	Licencia	Requisitos
Bicimoto - L1		No excede los 50 km/h	BII-a BII-b BII-c	SOAT Placa Tarjeta de propiedad
Motocicleta - L1 o L3		Mayor a los 50 km/h	BII-b BII-c	SOAT Placa Tarjeta de propiedad Certificado de Inspección (L3)
Moto Sidecar - L4		Mayor a los 50 km/h	BII-b BII-c	SOAT Placa Tarjeta de propiedad
Trimoto pasajeros - L2 o L5		Mayor a los 50 km/h	BII-c	SOAT Placa Tarjeta de propiedad

Fuente: MTC- El Comercio (2018). Elaboración: Autores de la tesis.

Cabe resaltar que los cuatrimotos no requieren de placa de rodaje, tarjeta de propiedad ni licencia de conducir, debido a que no pueden transitar por vías públicas y su fin es recreativo.

En la tabla 14 se puede determinar que el rango de autonomía que tienen las motos no determina el precio de estas, existen empresas que ofrecen motos con el mismo rango de autonomía, pero con diferentes precios. Asimismo, se ofrecen motos con menor autonomía, pero con un precio elevado, un ejemplo es la empresa Greenline como se muestra en la tabla 14.

Los modelos que más se ofrecen en el mercado peruano es el tipo scooter y, el promedio de tiempo de recarga de una batería es de 8 a 10 horas. Un modelo menos ofrecido es el de tipo chopper por la menor autonomía que posee para los recorridos llegando hasta los 50 km.

Tabla 14 Precio promedio de motos por autonomía (S/)

	AIMA Perú	Greenline	Perubikeshop	Cattini	Luyuan Perú
Autonomía 30 a 50 Km		3,900		3,300	
Autonomía 50 a 60 Km	3,300		4,930		
Autonomía 61 a 70 Km	4,500	3,350 - 4,350			3,800
Autonomía 71 a 80 Km	8,844	4,000			4,000
Autonomía 81 a 90 Km		3,500			4,500
Autonomía 90 a 130km					5,000

Fuente: Páginas web de empresas. Elaboración: Autores de la tesis.

4.5. Definición preliminar del servicio

Con la información presentada anteriormente, es posible diseñar de forma preliminar las posibles rutas a ofertar, modelo de las motocicletas eléctricas y precio tentativo del servicio. En lo que corresponde a la ruta a incluir en el servicio se analiza los principales tours operados en Cusco tanto en moto como en un vehículo tradicional. En la tabla 15 se muestra el desglose de los sitios turísticos y la distancia de su recorrido en kilómetros:

Tabla 15 Detalles de los principales tours ofrecidos al turista

Tour	Rutas	Distancia (km)	Distancia Total (km)	Tour en carro	Tour en moto
City Tour: Sacsayhuamán, Quenqo, Puca Pucara y Tambomachay	Plaza Cusco – Sacsayhuamán	4.1	24.9	X	
	Sacsayhuamán - Quenqo	5.1			
	Quenqo - Puca Pucara	4.4			
	Puca Pucara – Tambomachay	0.4			
	Tambomachay - Plaza Cusco	10.9			
Valle Sagrado: Pisac, Ollantaytambo y Urubamba	Cusco – Pisac	34	111.70	X	X
	Pisac - Ollantaytambo	58.1			
	Ollantaytambo – Urubamba	19.6			
Maras y Moray	Cusco – Maras	41.4	98.8	X	X
	Maras – Moray	8.1			
	Moray – Cusco	49.3			

Tour	Rutas	Distancia (km)	Distancia Total (km)	Tour en carro	Tour en moto
Valle Sur: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas	Cusco – Tipón	25.5	109.5	X	X
	Tipón – Piquillacta	29.9			
	Piquillacta - Andahuaylillas	14.9			
	Andahuaylillas - Cusco	39.2			
Machu Picchu	Cusco - Quillabamba - Santa Teresa - Machu Picchu	74.7	74.7	X	X
Parque Nacional de Manu	Cusco – Pilcopata	210	420	X	X
	Pilcopata – Cusco	210			
Reserva Nacional de Tambopata	Cusco – Tambopata	479	949	X	
	Tambopata – Cusco	470			
Montaña Siete Colores	Cusco – Vinicunca	138	276	X	
	Vinicunca – Cusco	138			
Montaña Arcoíris	Cusco – Palcoyyo	100	200	X	
	Palcoyyo – Cusco	100			
Ruta de Barroco Andino: Andahuaylillas, Huaró y Canincunca	Cusco - Andahuaylillas	39.2	89.4	X	X
	Andahuaylillas - Huaró	4.9			
	Huaró – Canincunca	1.1			
	Canincunca – Cusco	44.2			
Ruta de las cuatro lagunas: Pomacanchi, Acopia, Asnacocha y Pampamarca	Cusco – Pomacanchi	107	260.5	X	X
	Pomacanchi – Acopia	19.5			
	Acopia – Asnacocha	8.1			
	Asnacocha - Pampamarca	6.9			
	Pampamarca – Cusco	119			
Paucartambo	Cusco – Paucartambo	108	216	X	X
	Paucartambo – Cusco	108			
Puente Colgante Inca Queswachaca	Cusco - Queswachaca	157	314	X	X
	Queswachaca - Cusco	157			
Ruta Enduro	Cusco – Piuray	31.3	62.6	X	X
	Piuray- Cusco	31.3			
Nevado Ausangate	Cusco – Tinki	114.4	241.14	X	X
	Tinki – Pacchanta	5			
	Pacchanta - Ausangate	15			
	Ausangate - Pacchanta	15			
	Pacchanta – Cusco	91.74			
Valle de Lares	Cusco – Calca	51.5	645.9	X	X
	Calca – Lares	98.4			
	Lares – Quillabamba	281			
	Quillabamba – Cusco	215			

Fuente: Páginas web de empresas. Elaboración: Autores de la tesis.

Se puede concluir preliminarmente que las principales rutas que se pueden incluir en el servicio son las rutas que comprenden el City Tour, Valle Sagrado, Valle Sur, Ruta del Barroco Andino y Maras Moray. Asimismo, el ingreso a los atractivos turísticos que se encuentran en dichas rutas, está incluido en el Boleto Turístico del Cusco (BTC) comercializado por el Comité de Servicios Integrados Turísticos Culturales - Cusco (COSITUC).

Dichas rutas se eligieron por la distancia total recorrida para realizar el tour de acuerdo con la autonomía de la motocicleta eléctrica, las condiciones del terreno y similitud de tours ofrecidos en motos convencionales. Además, se brinda un guía de turismo para la explicación en el tour, cascos, guantes y el SOAT para los conductores de los vehículos para que puedan vivir una mejor experiencia turística.

Con respecto a la motocicleta a adquirir de forma preliminar y de acuerdo con la idea de negocio, se tomará en cuenta la compra de una motocicleta eléctrica estándar. Esta presenta las siguientes especificaciones técnicas:

- Velocidad máxima de 85 km/h
- Recorre máx. 70 km
- Programable vía bluetooth
- Puerto USB para carga
- Tablero digital y análogo
- Precio a S/ 3,800.00



La elección de esta motocicleta permitirá realizar las rutas turísticas que tengan una distancia menor a los 70 km. En caso de distancias mayores será necesario llevar baterías de reemplazo o ubicar centros de carga en puntos estratégicos los cuales se detallarán a más profundidad en capítulos posteriores.

Una vez seleccionada las rutas preliminares y la moto eléctrica a utilizar en los tours, se detalla el servicio que se ofrecería preliminarmente en la idea de negocio:

- Alquiler de la moto eléctrica para un viaje individual o con acompañante.
- Alquiler de motos para grupos con servicio de guía.
- Alquiler de accesorios como chaquetas, pantalones, guantes, lentes, botas y GPS.
- Servicio de video y fotografía de la ruta visitada.

- Todos los servicios contarán obligatoriamente con el Seguro Obligatorio contra accidentes de tránsito (SOAT) y un casco de seguridad para cada pasajero.

Finalmente, se definen los precios de los servicios de forma preliminar para las rutas antes propuestas que pueden apreciarse en la tabla 16:

Tabla 16 Precios preliminares por cada ruta propuesta

Tour	Precio Tentativo (S/)
City Tour: Sacsayhuamán, Quenco, Puca Pucara y Tambomachay	246.00
Valle Sagrado: Pisac, Ollantaytambo y Chincheros	360.00
Maras y Moray	132.00
Valle Sur: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas	426.00
Ruta de Barroco Andino: Andahuaylillas, Huaró y Canincunca	426.00

Elaboración: Autores de la tesis.

Los precios mostrados en la tabla 16 se basan en las tarifas ofrecidas por las agencias de viajes que realizan tours turísticos en motocicletas. Se espera que la ganancia sea superior al de los operadores actuales por el bajo costo del mantenimiento de la motocicleta eléctrica. En capítulos posteriores se procederán a definir con mayor alcance y detalle las rutas, servicios y precios de cada servicio ofrecido en la propuesta de negocio.

4.6. Conclusiones del capítulo

- Se explica las principales cifras por cada tipo de turismo donde se muestra que los turistas extranjeros son los principales clientes potenciales para la idea de negocio dado que visitan la mayor parte de los sitios arqueológicos ubicados en la ciudad del Cusco. Los turistas extranjeros representan el 70% del total de turistas que visitaron el Cusco mientras que el restante corresponde a turistas nacionales.
- Las principales actividades realizadas por los turistas son de tipo cultural (100% del total de turistas visitantes), seguido por actividades de turismo de naturaleza (79% del total) y recreativo (50% del total) siendo los turistas extranjeros los principales clientes. Cabe mencionar que la cantidad de turistas se traslapa entre los tipos de turismo antes mencionados.
- Debido al crecimiento de las agencias de turismo y los servicios que ofrecen es necesario el análisis de la posible competencia y definir preliminarmente cuales son las rutas, precios y servicios complementarios.

- El servicio que más se asemeja a la idea de negocio son los servicios que brindan las agencias de tour en motos o cuatrimotos por lo que es necesario la selección del vehículo eléctrico adecuado para las posibles rutas. Las principales rutas con mayor demanda son las del City Tour, Valle Sagrado, Valle Sur, Ruta del Barroco Andino y Maras Moray.
- El mercado de vehículos eléctricos está en aumento por lo que es posible la adquisición de estos para la puesta en marcha de las operaciones de la idea de negocios. Se cuenta actualmente con varios proveedores con los que se pueden hacer pedidos de importación de estos vehículos.
- La motocicleta eléctrica estándar tiene una velocidad máxima de 85km/h, con una autonomía de 70km. De acuerdo con la distancia por cada ruta será necesario ubicar puntos estratégicos de carga o realizar un intercambio de la batería para cumplir con el tour ofrecido.
- El precio preliminar para cada ruta será similar a los ofrecidos por los operadores de motocicletas (incluyendo cuatrimotos). La principal ventaja que poseen los vehículos eléctricos es el bajo costo de mantenimiento comparado a los vehículos convencionales. Actualmente los precios para los tours oscilan entre USD80 y USD 1,000 donde se encuentra incluido la comisión de la agencia de viaje y depende del tour a seleccionar.
- La ruta turística se determinará con el estudio de mercado y se definirá a mayor detalle en capítulos posteriores, ya que es necesario considerar la autonomía de la moto para recorridos largos, así como la duración de la batería y establecer los puntos estratégicos de carga o estacionamiento de las motocicletas eléctricas.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se procede a definir y limitar el servicio de transporte turístico a ofrecer en la propuesta de negocio, mediante información primaria obtenida a través de entrevistas en profundidad a especialistas y encuestas. Además, se identifican las posibles rutas a operar junto con los sitios turísticos a incluir en cada una de ellas y, los vehículos eléctricos que se adecuan a las preferencias de los turistas. Asimismo, se detallan los factores críticos de éxito para el funcionamiento del negocio.

5.1. Objetivos

- Conocer acerca del sector turismo mediante entrevistas a especialistas que guardan relación con el tema de la idea de negocio.
- Identificar los hábitos y preferencias de los usuarios finales acerca de la movilidad eléctrica y la sostenibilidad en el sector turismo.
- Conocer las posibles oportunidades y amenazas relacionadas a la idea de negocio que ayudarán a definir los factores críticos de éxito.
- Determinar los atributos valorados por el cliente para definir los servicios de transporte turístico en la propuesta de negocio.
- Obtener información que permita calcular la capacidad operativa para determinar la viabilidad de la idea de negocio.

5.2. Etapa cualitativa

En esta etapa se da inicio a la fase exploratoria del estudio de mercado en donde se busca obtener un mayor conocimiento del entorno en el cual funcionaría el modelo de negocio y el mercado en el cual se va a operar. Para el presente plan de negocio se aplicarán entrevistas en profundidad a especialistas relacionados con el tema.

5.2.1. Entrevistas en profundidad a especialistas

La investigación exploratoria cualitativa primaria se enfoca en realizar entrevistas a especialistas en diversos campos como guías de turismo, gestores de agencias de viaje, académicos relacionados al turismo, proveedores de motocicletas eléctricas, operadores de turismo de aventura que utilizan motocicletas y, funcionarios públicos del sector turismo.

5.2.1.1. Objetivos principales

Las entrevistas a los especialistas se desarrollan en base a determinados objetivos que permite identificar aspectos claves para el modelo de negocio a seguir, los cuales se detallan a continuación:

- Conocer el entorno en el cual se desarrollará el modelo de negocio.
- Analizar el funcionamiento de modelos de negocio similares.
- Determinar los factores de éxito para implementar la idea de negocio.
- Determinar las rutas potenciales para los recorridos turísticos.
- Conocer las características del usuario final al que se le brinda los servicios.
- Identificar servicios complementarios que aporten a generar nuevos ingresos.

En la tabla 17 se detalla la información relevante de los trece especialistas entrevistados para el desarrollo del estudio cualitativo y el cuestionario aplicado para cada rubro se encuentra en el anexo 5.

Tabla 17: Matriz de especialistas

Rubro	Especialista	Código	Cargo	Institución	Experiencia
Guía de turismo	Renato Vera Cornejo	RV	Guía Turístico Cultural	Varias	+15 años
	Mario Guillén Vera	MG	Tour Leader Adventure	Varias	+10 años
	Ramiro Conto Cantero	RC	Guía Turístico	Lima Tours	+10 años
Operador turístico	Juan Carlos Olave	JC	Gerente General	Engine Moto Tours Peru	+10 años
	Marco Alegría Jiménez	MA	Tour Operator	Andean Peru Adventure	+15 años
Agencia de turismo	Gladys Marcavillaca Nuñez	GM	Gerente de Operaciones Cusco	CTM Tour	+15 años
	Nayda Conto Guillen	NC	Coordinadora de programación	Condor Travel	+10 años
Académico de turismo	Otto Regalado Pezúa	OR	Jefe de Área Académica	Universidad ESAN	+15 años
	Rocío Lombardi Valle	RL	Directora de la Escuela de Turismo Sostenible	Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM)	+20 años
Proveedor de motos eléctricas	Abraham Ramírez Villavicencio	AR	Gerente General	Enercity SAC (Liyuan Motos)	+5 años
	Jorge Ataurima Pucce	JA	Gerente de Administración y Finanzas	Greenline Motos Eléctricas	+5 años
Funcionario público del sector turismo	Fernando Santoyo Vargas	FS	Presidente del Directorio	Empresa Municipal de Festejos del Cusco (EMEUFEC)	+15 años
	Mariel Gonzales Negreiros	MGN	Especialista en Productos Turísticos	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)	+10 años

Elaboración: Autores de la tesis.

Se puede apreciar que cada uno de los entrevistados cuenta con más de 10 años de experiencia en su rubro a excepción de los proveedores de vehículos eléctricos, quienes tienen menor cantidad de tiempo debido a la reciente acogida de este tipo de vehículos en el país. Cada uno de ellos brinda información valiosa e importante en base a los objetivos específicos desarrollados que se detallan en los siguientes incisos.

5.2.1.2. Objetivos específicos

Durante el proceso de entrevistas se formula una batería de preguntas desarrolladas a partir de determinados objetivos específicos por cada especialidad. Ello con la finalidad de aprovechar el máximo conocimiento y recomendaciones para llevar a cabo la idea de negocio. En la tabla 18 se puede apreciar dichos objetivos:

Tabla 18: Objetivos específicos por tipo de entrevista

Tipo de entrevista	Objetivos específicos
Entrevistas en profundidad a académicos relacionados al turismo	Analizar el entorno en el que se desarrollaría el modelo de negocio.
	Identificar amenazas para la continuidad del negocio.
	Conocer los factores de éxito para el modelo de negocio.
	Encontrar barreras de ingreso para la movilidad eléctrica en el sector turismo.
Entrevistas en profundidad a agencias de viaje	Conocer el funcionamiento del modelo de negocio.
	Identificar la demanda y rutas turísticas potenciales.
	Conocer el perfil socio demográfico del usuario final.
Entrevistas en profundidad a proveedores de motos eléctricas	Conocer la situación actual de la demanda de motos eléctricas en el sector turismo.
	Identificar los aspectos técnicos de las motos eléctricas para llevar a cabo la idea de negocio.
Entrevistas en profundidad a guías de turismo	Determinar las rutas potenciales para la idea de negocio.
	Identificar las características y preferencias del usuario final.
	Conocer los servicios potenciales para la generación de ingresos.
	Conocer el funcionamiento del modelo de negocio.
Entrevistas en profundidad a funcionarios públicos del sector turismo	Conocer los factores de éxito para el modelo de negocio.
	Analizar el entorno en el que se desarrollaría el modelo de negocio.
	Identificar las diferentes formas de generar ingresos.
Entrevistas en profundidad a empresas competidoras	Conocer los factores de éxito para el modelo de negocio
	Conocer el funcionamiento del modelo de negocio.
	Conocer los servicios actuales y potenciales para la generación de ingresos.

Elaboración: Autores de la tesis.

Los diferentes especialistas brindan comentarios que luego se convierten en conclusiones para el desarrollo del negocio. Por ejemplo, los académicos brindan conocimientos sobre los factores de éxito y el entorno; las agencias de viaje aportan características sobre el funcionamiento del negocio y la demanda potencial; los proveedores de motocicletas indican los aspectos técnicos de los vehículos; los guías de turismo desarrollan conocimientos acerca de las preferencias del usuario final; los funcionarios públicos brindan factores de éxito y condiciones del entorno y; las empresas competidoras señalan el funcionamiento del negocio y los servicios ofertados actualmente.

5.2.1.3. Comentarios por especialidad

Luego de realizar las entrevistas a cada especialista, se relaciona los comentarios con cada objetivo específico señalado en el inciso anterior, los mismos se encuentran descritos en el anexo 6.

La tabla 19 muestra los comentarios más importantes realizados por especialistas académicos de ESAN y de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya con la finalidad de determinar los aspectos clave para llevar a cabo la idea de negocio.

Tabla 19: Comentarios de especialistas académicos

Comentarios por especialidad
Cusco tiene temporadas alta y media, en época de lluvia se podría potenciar los autos eléctricos, ya que los atractivos turísticos están abiertos.
La idea de negocio está relacionada con el turismo sostenible porque el turista quiere dejar una huella positiva en el viaje, para mitigar la huella de carbono.
De acuerdo con un estudio de la agencia Kuoni, el 34% de turistas de Europa y EEUU está dispuesto a pagar más si es que una agencia u operadora le asegura vacaciones sostenibles (toda la cadena).
Para ser sostenible se debe considerar una guía de buenas prácticas para no caer en lo que se define como greenwashing (digo que soy sostenible, pero no tengo acciones que lo demuestren).
En Cusco existe mucha informalidad ya que las agencias no supervisan a sus proveedores.
La idea de negocio debe considerar recorridos urbanos que permitan conocer la ciudad y lugares dentro de ella.
Los pilares más importantes por considerar son la sostenibilidad y la seguridad en el transporte de turistas. Se debe contar con protocolos de seguridad, en caso pase algún accidente u otro imprevisto.
El recurso humano es un factor clave dado que se genera competencias e involucramiento a la idea de negocio. (Guías que saquen el viaje adelante y generen reviews positivos).
Se puede potenciar la ruta del barroco andino porque está en los lineamientos de la sostenibilidad y actualmente solo se llega en taxi.
El margen que manejan las agencias es de 20% y los tarifarios son múltiplos de 5, es decir 10%, 15% o 20% de margen.

Elaboración: Autores de la tesis.

Por los comentarios de los especialistas académicos, se concluye que la idea de negocio está relacionada con el turismo sostenible, así mismo los turistas extranjeros están dispuestos a pagar más por un turismo sostenible siempre y cuando se garantice que este tipo de turismo se de en toda la cadena, esto mismo lo señalan los especialistas que son funcionarios públicos.

Las bases y piezas claves a considerar son la sostenibilidad, la seguridad y los recursos humanos. La seguridad es un elemento que coincide con los comentarios de los especialistas en agencia de viaje, los especialistas que son funcionarios públicos y las empresas competidoras. Otro elemento es los recursos humanos; que coincide con los comentarios de los académicos de las agencias de viajes y guías de turismo.

Acerca de la ruta, los académicos recomiendan que el circuito del Barroco Andino ubicado en el Valle Sur de Cusco es la ruta que se podría explotar, esto coincide con los comentarios de los especialistas de agencia de viaje, guías de turismo y funcionarios públicos.

El margen de ganancia que manejan las agencias es de un 20%, comentario que coincide con las agencias de viaje.

Por otro lado, los especialistas mencionan que es posible potenciar los autos eléctricos durante las temporadas de lluvias ya que los sitios turísticos se encuentran abiertos. Esto se analizará posteriormente ya que la idea de negocio no contemplaba el uso de autos eléctricos.

La tabla 20 señala los principales comentarios realizados por gestores de las principales agencias de viaje del país como Costamar Travel (CTM Tour) y Condor Travel.

Tabla 20: Comentarios de las agencias de viaje

Comentarios por especialidad
La responsabilidad y puntualidad son factores críticos por parte de los operadores.
Las agencias mayoristas no buscan comisiones sino tarifas flexibles por parte de los operadores.
Los servicios complementarios que se pueden brindar son el traslado al punto, servicio de guiado, las entradas y los snacks.
Las agencias encuentran atractivo la idea de negocio, en especial las agencias elite.
Se debe contar con personal entrenado que conozca el know how del modelo de negocio.
Las agencias operadoras brindan un precio base a las agencias mayoristas quienes realizan la venta directa al turista.
Margen de ganancia va desde un 15% hasta un 25% para las agencias mayoristas.
Una posible ruta potencial se encuentra en el Valle Sur: Piquillacta, Andahuaylillas y Tipón. Otra ruta potencial es la Ruta del Barroco: Andahuaylillas, Canincunca y Huaró
Los turistas de categoría de 4 o 5 estrellas, valoran la seguridad, calidad, tiempo, elaboración del tour, un buen guía, y que el precio que se pague sea justo.
La mayor demanda de cuatrimotos se encuentra en la ruta de Maras -Moray.

Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con los comentarios de las agencias de viaje, como factores claves para brindar un buen servicio son la responsabilidad, puntualidad y contar con personal capacitado que debe conocer cómo funciona el negocio. Además, los turistas de 4 o 5 estrellas valoran otros atributos como son la seguridad, el tiempo, la elaboración del tour, un buen guía y precios justos. Los elementos como la seguridad coinciden con los comentarios de los especialistas académicos, los funcionarios públicos y las empresas competidoras. El contar con un personal capacitado coincide con los comentarios de los académicos y guías de turistas. Otro punto importante por considerar es la posibilidad de formar acuerdos o contratos de exclusividad con

agencias de élite, lo cual puede volverse un riesgo en el negocio ya que no sería posible trabajar con otras agencias y el negocio dependerá de una única agencia.

Por otra parte, las agencias mayoristas buscan tarifas flexibles y esperan tener una margen de ganancia de entre 15% a 25% esto estaría de acuerdo con lo señalado por los especialistas académicos.

Los especialistas de las agencias de turismo recomiendan como posible ruta la que se encuentra en el Valle Sur: Piquillacta, Tipón y Andahuaylillas y la Ruta del Barroco: Andahuaylillas, Canicunca y Huaro. Las rutas como Valle Sur coinciden con los comentarios de los especialistas académicos, guías de turismo y funcionarios públicos.

La tabla 21 muestra los comentarios más relevantes de los representantes de las empresas proveedores de movilidad eléctrica en la ciudad de Lima como Luyuan Motos (Enercity SAC) y Greenline Motos SAC.

Tabla 21: Comentarios de los proveedores

Comentarios por especialidad
La ruta sugerida para utilizar motos eléctricas puede ser desde la ciudad del Cusco hasta el Valle Sagrado.
El tiempo de importación de las motos es de 6 meses, siempre y cuando no existe problemas en Aduanas. Además, los precios pueden incrementarse por demoras en el desaduanaje (entre USD700 y USD2,000 por contenedor).
Las motos que están ingresando al mercado cuentan con baterías más grandes (45 amperios) y pesan entre 85 y 90 kg, por lo que el chasis de la moto aumenta su tamaño.
Las motos recomendables son las que alcanzan autonomías de 100 a 130 km y, cuentan con cargadores portátiles de rápida acción que le agregan 50 km más de autonomía.
Las motos son programables y se conectan a una aplicación de celular que controla la velocidad y permite escanear el estado de la moto para detectar fallas o averías.
La moto que mejor se adecuaría es el Modelo MNR de la marca Luyuan de 45 amperios con autonomía de 130 km más cargador portátil y tiene un costo de S/5000 y un cargador externo S/230.
Los distribuidores en Cusco / Sicuani, pueden hacer el mantenimiento de las motos cuando sea necesario.
La compañía Mapfre esta implementado un SOAT para motos eléctricas.
El modelo M9 de Greenline (Vespa) con una autonomía de 50 km es el recomendado para realizar tour y tiene un costo de S/ 3,450. También, existen otros modelos como el A1 para recorridos urbanos con autonomía de 70 km cuyo costo es de S/ 4,000.
El consumo máximo por una carga de 8 horas es de S/ 1.00 a S/ 1.20.

Elaboración: Autores de la tesis.

Los proveedores recomiendan motos que tengan autonomía de 100 a 130 km y además que cuenten con un cargador de respaldo que brinde 50 km adicionales de autonomía. Una moto con estas características cuesta S/. 5,000 y el tiempo de importación en promedio es de 6 meses, siempre que el proveedor no tenga stock.

Con respecto al mantenimiento de las motos existen en Cusco distribuidores de la marca Luyuan que pueden realizar el mantenimiento cuando sea necesario.

Como ruta potencial los especialistas sugieren el Valle Sagrado, comentario que coincide con los funcionarios públicos.

La tabla 22 señala los comentarios más importantes de guías de turismo que realizan recorridos de aventura y culturales.

Tabla 22: Comentarios de los guías de turismo

Comentarios por especialidad
Una posible ruta potencial para utilizar es la que corresponde al sur de Cusco. Andahuaylillas es una buena opción.
Existen rutas para recorridos en bicicleta eléctrica como Urubamba - Yanahuara / Urubamba – Museo Inkariy / Maras Moray - Chincheros y la parte no arqueológica de Sacsayhuamán.
Los turistas valoran el vehículo que le asignan, el servicio de guía y la calidad del servicio. Es necesario manejar varios idiomas y contar con buenos profesionales para realizar el tour.
La ciudad de Cusco cuenta con visitantes europeos o americanos los cuales visitan en diferentes temporadas del año debido a los calendarios y meses de vacaciones que se manejan en cada uno de los países.
El turista valora el atractivo por el contacto con la naturaleza, la interacción con las comunidades, así como la experiencia del tour.
El precio del tour incluye el costo de la movilidad, servicio de guía, entradas (en algunos casos) y la comisión de la agencia, la cual es aproximadamente 5 dólares que se lo cobra al operador del tour.
Los operadores grandes que manejan un alto volumen de turistas, como Condor Travel y Lima Tours, manejan precios por paquete.
Se debe considerar el ángulo de inclinación que tiene las calles dentro de la ciudad. Por ejemplo, San Blas tiene una subida de casi 45 grados.
Los operadores mayoristas cobran entre 20 a 30 soles de comisión por pasajero a los operadores minoristas.
En época de lluvia no se realiza el servicio de alquiler de motos.

Elaboración: Autores de la tesis.

Los guías de turismo señalan que los turistas valoran el servicio de calidad, los vehículos que se les asignan, el atractivo que visitan, la experiencia del tour, y la interacción con las comunidades.

Los guías recomiendan como ruta la del Valle Sur, así como los académicos, funcionarios públicos y agencias de viaje.

La tabla 23 detalla los principales comentarios de dos funcionarios públicos que trabajan en la Empresa Municipal de Festejos del Cusco y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, respectivamente.

Tabla 23: Comentarios de los funcionarios públicos

Comentarios por especialidad
Se debe tener en cuenta temas de reglamentación de las motos y la seguridad al turista.
El turismo sostenible brinda un ente diferenciador y una ventaja competitiva para la idea de negocio.
El plan de negocio debe brindar un paquete de movilidad eléctrica (autos unipersonales, buses, motos) dependiendo de la funcionalidad y las diferentes rutas a realizar.
Una manera de promocionarse y publicitarse es dándose a conocer como una empresa de servicio de transporte sostenible.
Se recomendaría que el recorrido de las motos se de en rutas como el Valle Sagrado y Valle Sur.
Los turistas europeos son los que más valoran las prácticas de turismo sostenible al momento de contratar el servicio.
Los turistas extranjeros estarían dispuestos a pagar más por un tour turístico que le ofrezca servicios sostenibles.
Un posible servicio complementario puede ser tener un aplicativo para reservar y recoger el vehículo eléctrico.
Se podría aprovechar que la empresa Electro Sur tiene un acumulador de energía solar para la recarga de autos eléctricos.

Elaboración: Autores de la tesis.

Los funcionarios públicos consideran que se debe tener en cuenta la reglamentación sobre motocicletas y la seguridad al momento de ofrecer un servicio sostenible como herramienta para generar una ventaja competitiva. Este hecho coincide con los especialistas académicos. Por otro lado, los turistas extranjeros son los que estarían dispuestos a pagar más por un servicio sostenible, mientras que los turistas europeos valoran realizar prácticas de turismo sostenible.

La tabla 24 indica los comentarios más relevantes de gestores relacionados a empresas operadoras de turismo, quienes representan competencia directa a la idea de negocio.

Tabla 24: Comentarios de las empresas competidoras

Comentarios por especialidad
El tiempo del recorrido en moto depende de la habilidad del turista en manejar la motocicleta, que puede variar de 1.5 a 2 horas, con una velocidad promedio de 30 a 40 km/h.
Los turistas que prefieren hacer turismo en motos tienen edades entre los 18 y 45 años.
Los turistas extranjeros deben contar con licencia para manejar motos emitida en el país donde residen.
El servicio de alquiler de motos tiene incluido un seguro contra accidentes; sin embargo, el alquiler de cuatrimotos no ofrece ningún tipo de seguro porque se realiza en un circuito cerrado.
La municipalidad está regulando la velocidad para las cuatrimotos en la ruta Maras Moray de 30 a 40 km/h como máximo.
El promedio de clientes que realizan recorridos en cuatrimotos es de 125 por turno y, se pueden hacer entre 2 o 3 turnos al día durante todo el año. Además, en temporada alta se llega a 150 turistas por día y en baja entre 80 y 100 turistas.
El diseño de la ruta se debe realizar en base al tiempo, los kilómetros de recorrido y la cantidad de turistas.
La ruta Pisaq - Ollantaytambo tiene entre 70 u 80 km, y sí aplicaría para el modelo de negocio.
Existen recorridos de un día que pueden ser realizados en motos como Lares, Maras Moray (incluye lagunas) y Valle Sagrado (Pisac, Ollantaytambo, Maras Moray y Cusco).
Se recomienda hacer tour de medio día ofertando 3 o 4 lugares donde se observe la naturaleza y sitios arqueológicos. En cada uno de ellos se debe permanecer 40 minutos como mínimo en el lugar turístico.

Elaboración: Autores de la tesis.

Las empresas competidoras señalan que el recorrido en moto depende de la habilidad del turista en conducir la misma. Además, coinciden con los especialistas académicos en el factor seguridad, por ello mencionan la importancia de contar con seguros contra accidentes y licencias para conducir como temas obligatorios para llevar a cabo el recorrido turístico.

Por otro lado, la ruta del Valle Sagrado coincide con los comentarios de los funcionarios públicos y los guías de turismo. Sin embargo, agregan que el número de atractivos turísticos a visitar influirá en la duración del tour y el número de turnos a ejecutar diariamente.

5.2.1.4. Conclusiones principales

En base a los objetivos principales señalados anteriormente, se elabora la tabla 25 que resume las conclusiones más importantes del estudio cualitativo.

Tabla 25: Matriz de especialistas

Objetivos	Conclusiones
Conocer el entorno en el cual se desarrollará el modelo de negocio.	La ciudad del Cusco no cuenta con temporada baja dado que todo el año tiene turistas nacionales y extranjeros de acuerdo con los periodos vacacionales de cada uno de ellos. Además, la época de lluvia no es un limitante para realizar visitas turísticas.
	La municipalidad cuenta con iniciativas para promover un transporte ecológico. Asimismo, Electro Sur tiene una fuente de energía renovable que permitirá recargar los vehículos eléctricos en el futuro.
	Se debe considerar los cambios en las regulaciones vigentes y decisiones de las autoridades que afecten el normal funcionamiento del modelo de negocio.
Analizar el funcionamiento de modelos de negocio similares.	Las agencias mayoristas son las encargadas de armar los paquetes turísticos sostenibles a nivel nacional e internacional por lo cual cobran comisiones de hasta 20% sobre el precio pactado con los operadores.
	La duración del recorrido turístico está determinada por los tiempos de traslado, permanencia en el atractivo turístico, caminatas y el recorrido en las motos eléctricas.
	Las motos eléctricas próximas por ingresar en el mercado peruano tienen autonomía de hasta 130km. Adicionalmente, cuenta con una batería externa que aumenta en 50km su autonomía.
Determinar los factores de éxito para implementar la idea de negocio.	La clave para desarrollar un buen servicio turístico es el factor humano, por lo que se debe contar con guías capacitados que lleven adelante los recorridos turísticos.
	Los pilares más importantes para el éxito del negocio son la seguridad y mantener una cadena sostenible para evitar el greenwashing.
	Se debe ofrecer un paquete de movilidad eléctrica (auto, moto, sidecar, cuatrimotos eléctricos) para atender las diferentes preferencias de los turistas.
Determinar las rutas potenciales para la idea de negocio.	Las posibles rutas para implementarse en el negocio son Valle Sur (Piquillacta, Andahuaylillas y Tipón), el Valle Sagrado (Pisac, Ollantaytambo y Urubamba), City Tour (Sacsayhuamán, Quenqo, Tambomachay y Puca Pucará) y Maras Moray.
	No será posible ofrecer rutas mayores a un día de duración ya que conlleva a gastos adicionales que no puede ser incluidas como son el hospedaje, alimentación, entre otros.
	Dentro del recorrido se tendrá iniciativas de cercanía con las comunidades involucradas en los tours propuestos.

Conocer las características del usuario al que se le brindará los servicios.	Los turistas americanos y principalmente los europeos tienen un perfil que busca actividades que promuevan la sostenibilidad, por lo que estarían dispuestos a pagar un adicional por los servicios brindados.
	Los usuarios finales tienen edades entre 18 y 45 años con capacidad adquisitiva y gusto por la naturaleza y aventura.
	Los turistas nacionales no tienen un perfil orientado al cuidado del medio ambiente. Sin embargo, los turistas del NSE cuentan con una orientación mayor a la sostenibilidad.
Identificar servicios complementarios que aporten a generar nuevos ingresos.	Los operadores tienen tarifas adicionales para el alquiler de accesorios como protectores, cascos adicionales, GPS, entre otros.
	Se debe realizar alianzas con comercios locales u hoteles para aumentar la demanda de clientes.
	Existe nuevas alternativas en los tours para ofrecer paquetes completos donde se incluye alimentación, entradas a los atractivos, servicio de fotografía, entre otros.

Elaboración: Autores de la tesis.

5.3. Etapa cuantitativa

En esta etapa se recolecta datos de una muestra poblacional de turistas, tanto extranjeros como nacionales, con la finalidad de comprobar la viabilidad de la idea de negocio planteada en el presente estudio. Además, se determina el grado de aceptación del servicio a ofrecer en base a los atributos señalados en la encuesta. Por otro lado, se determina los hábitos y preferencias del usuario final para definir el servicio más adecuado que satisface las necesidades de los turistas.

5.3.1. Encuesta

Después de haber desarrollado la investigación cualitativa se diseña la encuesta teniendo en consideración preguntas filtro, preguntas basadas en las preferencias y hábitos de los turistas y, por último, preguntas relacionadas a la aceptación de la idea de negocio. Además, se desarrolla la encuesta vía web en los idiomas inglés y español que se encuentra en el anexo 7.

Por otro lado, el tamaño de la muestra es de 400 encuestas, de las cuales se considera que el 70% de los encuestados son turistas extranjeros y, el 30% restante son nacionales. Esta proporción se basa en las estadísticas de turistas que arribaron a la ciudad del Cusco en el 2017 (Mincetur 2018).

5.3.1.1. Objetivos principales

Analizar estadísticamente los datos recolectados a través de la encuesta, tomando una muestra poblacional a turistas que visitan la ciudad del Cusco con el propósito de demostrar la viabilidad y sostenibilidad del negocio es un aspecto importante para ellos.

5.3.1.2. Objetivos específicos

En el proceso de diseño de la encuesta se considera dividir la misma en tres secciones claves. La primera permite conocer el perfil del turista, en la segunda se identifica las preferencias y hábitos del visitante, y en la tercera se valida la aceptación de la idea de negocio junto con la identificación de los principales atributos que debe tener el servicio. A continuación, se detalla los objetivos específicos de la encuesta:

- Conocer el perfil demográfico del turista potencial que toma el servicio.
- Validar el interés de utilizar un vehículo eléctrico.
- Conocer las preferencias respecto al tipo de movilidad eléctrica que elige el turista.
- Identificar las actividades que los turistas prefieren al momento de elegir un tour.
- Determinar el tiempo que los turistas dedican para realizar actividades turísticas.
- Conocer la demanda potencial para la idea de negocio.
- Medir el grado de valoración que tiene el turista hacia la sostenibilidad ambiental.
- Evaluar la idea de negocio como una alternativa innovadora y adicional al transporte turístico actual teniendo en cuenta los atributos del servicio ofrecido.
- Identificar los servicios complementarios que se pueden adicionar al servicio.
- Determinar el nivel de pago adicional que el turista está dispuesto a pagar por un servicio sostenible.

Los turistas nacionales y extranjeros encuestados aportan información valiosa para la implementación de idea de negocio, en base a sus preferencias y hábitos al momento de realizar un recorrido turístico. Además, permite conocer los atributos que consideran cuando contratan un servicio de turismo.

5.3.1.3. Determinación de la muestra

La determinación de la muestra es importante para la obtención de resultados apropiados. Se considera un muestreo probabilístico y se calcula el número de personas a encuestar se considera la fórmula para poblaciones finitas de Gates&McdanielJr (2011):

$$n = \frac{K^2 x N x P x Q}{e^2 x (N - 1) + K^2 x P x Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

K: Desviación estándar

N: Tamaño de la población finita

P: Poder estadístico de verificación del estudio (50%)

Q: 1-P o porcentaje complementario

e: Error muestral

Cabe resaltar que se considera una población finita al acotar al público objetivo a turistas que visitan la ciudad del Cusco, según la tabla 6 el número de visitante extranjeros con interés cultural en el 2017 ascendió a 1,814,074 turistas y los nacionales a 743,409 turistas. El tamaño de la muestra es de 400 encuestas, además, el nivel de confianza a tomar es del 95%, con ello se espera que un intervalo en particular incluya el valor real de la población. También, se considera un margen de error de 5% en el estudio.

5.3.1.4. Resultados relevantes de la encuesta

En el estudio cuantitativo realizado se obtuvo una muestra de 496 encuestas, de las cuales 461 fueron efectivas. A continuación, se muestra en la tabla 26 los resultados relevantes sobre el perfil, preferencias y evaluación del modelo de negocio obtenido del estudio cuantitativo, cabe indicar que el informe detallado se puede revisar en el anexo 8.

Tabla 26: Resultados estudio cuantitativos

Tema	Resultado
Perfil del turista	El perfil demográfico del turista encuestado está representado por el 32% de procedencia nacional y el 68% corresponde a turistas extranjeros, que visitan la ciudad de Cusco.
	El país de procedencia de los turistas extranjeros se distribuye en el 40% de América del Sur, un 29% de Europa y un 24% de América del Norte.
	La edad de los encuestados oscila entre 18 y 45 años representado un 94% de la muestra.
	Existe una mínima diferencia del género de los encuestados donde femenino obtuvo un 49% y el masculino un 51% del total de encuestados.
	Más del 90% de los encuestados manifestó su curiosidad por subirse a un vehículo eléctrico donde el 60% respondieron que se subirían como piloto mientras que el 33% lo haría como acompañante.
Preferencia del turista	La motocicleta eléctrica es el vehículo de mayor preferencia obteniendo un 54% de aceptación por parte de los encuestados.
	Las de mayor preferencia hacia las actividades turísticas fueron: el visitar iglesias (37%), sitios arqueológicos (34%) y museos/conventos y catedrales (32%), esto guarda relación con lo señalado por PromPeru (2017) que la mayor cantidad de turistas que visitan el Cusco prefieren las actividades culturales.
	En relación con el número de horas que los encuestados dedicarían en realizar actividades de turismo, el 74% respondió que le dedicaría un rango de 4 a 6 horas para realizar dichas actividades.
	Los encuestados señalan que el 35% cuenta con licencia de conducir para motocicleta, y el 34% tiene licencia para motocicletas y autos.
	El 70% de los encuestados le gustaría realizar un tour turístico en un grupo de 5 a 10 personas, seguido de un 22% que le gustaría realizar el tour en un grupo de 2 a 4 personas.
	El 57% de los encuestados está muy interesado en realizar actividades turísticas que contribuyan a generar un menor impacto ambiental, seguido de un 22% que está totalmente interesado en realizarlas.
Evaluación del modelo de negocio	Más del 80% de los encuestados acepta la propuesta del modelo de negocio acerca del transporte turístico utilizando vehículos eléctricos.
	Los turistas califican los atributos del servicio con un grado de importancia alta y muy alta, destacando el atributo de bajo impacto ambiental y el uso de un vehículo eléctrico con una calificación mayor al 75%.
	Los entrevistados están interesados en obtener un servicio de alquiler de chaqueta de motociclista (37%) y un servicio de fotografía (35%).
	Cerca del 50% de los encuestados indico que pagaría entre 10 y 20 dólares adicionales por realizar un recorrido turístico que incentive un menor impacto ambiental
	El nombre comercial que tuvo mayor aceptación por los encuestados fue el de <i>Inkagreen Tours</i> .

Con los resultados obtenidos se puede definir con mayor detalle las rutas, precio y vehículo a utilizar en el modelo de negocio. Cabe mencionar que algunas de las conclusiones obtenidas son similares a las obtenidas en el estudio cualitativo.

5.3.1.5. Conclusiones principales del estudio cuantitativo

- Con los resultados del estudio cuantitativo se puede determinar las rutas, precio y tipo de movilidad eléctrica a seleccionar para la puesta en marcha de la propuesta de negocio.
- Los turistas están dispuestos a pagar entre 10 y 20 dólares adicionales por utilizar un vehículo eléctrico que ayude a la sostenibilidad ambiental.
- Las actividades culturales como visitar sitios arqueológicos, museos, iglesias, conventos y catedrales fueron las de mayor preferencia por los encuestados, las cuales ayudan a definir la ruta final a ofrecer como recorrido turístico.
- El vehículo eléctrico de mayor preferencia fue la motocicleta eléctrica, por lo que se debe evaluar las especificaciones técnicas necesarias para incorporarlo en la ruta a elegir.
- El tamaño de los grupos para la implementación del tour no debe superar las 10 personas de acuerdo con lo señalado por la mayoría de los encuestados. Con esta información se debe calcular la capacidad operativa necesaria para atender la demanda del servicio.

5.4.Demanda del mercado

De acuerdo a la investigación secundaria detallada en el inciso 4.1, se menciona que, del total de turistas visitantes en la ciudad del Cusco durante el año 2017, solo un 30% fueron nacionales siendo la diferencia extranjeros. Asimismo, cerca de 2.5 millones de turistas tienen preferencias por realizar actividades culturales.

En base a la información secundaria señalada y el estudio cuantitativo realizado, se busca determinar el mercado objetivo para la idea de negocio. Para ello se consideran los siguientes criterios de clasificación:

- Total de turistas nacionales y extranjeros que visitaron la ciudad del Cusco en el año 2017 con un fin cultural.
- Total de encuestados que tienen preferencias por visitar sitios arqueológicos.
- Total de encuestados que se encuentran totalmente interesados o muy interesados en realizar actividades turísticas que generen un menor impacto ambiental.
- Total de encuestados que indicaron tener afinidad por subir a una motocicleta eléctrica.
- Total de encuestados con licencia para conducir una motocicleta.

En la tabla 27 se interconectan los criterios señalados en el orden indicado para determinar el mercado objetivo.

Tabla 27: Criterios de clasificación

	Turistas Extranjeros		Turistas Nacionales	
Población de visitantes con fin cultural	1,814,074	100%	743,409	100%
Total de encuestas efectivas	322	100%	139	100%
Encuestados con preferencia por visitar sitios arqueológicos	109	33.9%	47	33.8%
Encuestados totalmente interesados o muy interesados en realizar actividades turísticas que generen un menor impacto ambiental	96	29.8%	43	30.9%
Encuestados con afinidad por subir a una motocicleta eléctrica	76	23.6%	14	10.1%
Probable mercado disponible	428,167	23.6%	74,876	10.1%
Encuestados que poseen licencia de conducir para motos eléctricas	48	14.9%	5	3.6%
Probable mercado efectivo	270,421	14.9%	26,741	3.6%
Probable mercado objetivo	4,535	0.25%	929	0.13%

Elaboración: Autores de la tesis.

De la información indicada, el 14.9% de los turistas extranjeros y el 3.6% de los nacionales cumplen con todos los criterios para convertirse en clientes potenciales, representando en términos poblacionales 270,421 y 26,741 turistas, respectivamente. Cabe resaltar que la proporción de turistas extranjeros es cuatro veces mayor a la de nacionales. Estos valores se obtuvieron mediante los filtros de preferencia por visitar sitios arqueológicos, interés de contribuir con un menor impacto ambiental y preferencia por subir a una motocicleta eléctrica.

Finalmente, el mercado objetivo que la empresa puede atender es el 0.25% del mercado efectivo extranjero y el 0.13% del nacional, puesto que existen limitaciones señaladas en las fuentes primarias y secundarias derivadas de la estacionalidad por la época de lluvia (10 meses de tours), capacidad inicial instalada (13 motos eléctricas) y número de turnos diarios a ejecutar los recorridos turísticos (2). Estos porcentajes fueron los recomendados por los especialistas académicos entrevistados en el estudio cualitativo.

5.5.Rutas seleccionadas

Después de analizar los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo se determinan las rutas turísticas que recogen las preferencias de los turistas.

En las entrevistas con los especialistas, la ruta recomendada fue la de Valle Sur, ya que cuatro de los seis grupos entrevistados señalaron que esta ruta tiene potencial para realizar este

tipo de recorrido turístico. Asimismo, la ruta comprende los sitios arqueológicos de Tipón, Piquillacta y el pueblo de Andahuaylillas, los dos primeros se incluyen en el boleto turístico del Cusco comercializado por COSITUC.

En el estudio cuantitativo, los encuestados prefieren realizar actividades culturales, siendo el visitar iglesias y sitios arqueológicos las que obtuvieron mayor porcentaje de preferencia. La ruta del Valle Sur cumple con dichas preferencias, dado que Tipón y Piquillacta son complejos arqueológicos y el pueblo de Andahuaylillas se caracteriza por tener la Iglesia San Pedro Apóstol considerada la Capilla Sixtina de América.

Finalmente, la ruta seleccionada potencia los atractivos turísticos que se encuentran dentro de dos circuitos turísticos actuales, puesto que la DIRCETUR – CUSCO contempla como Circuito II las visitas al Museo Regional del Cusco, el templo de Korikancha, el mirador Inca Pachacutec, el centro arqueológico de Tipón y el parque arqueológico de Pikillacta. Asimismo, promociona dentro del Circuito del Barroco Andino la visita a la Iglesia de Andahuaylillas.

5.6. Vehículo seleccionado

En el estudio cualitativo, los especialistas señalan que en la ciudad del Cusco existen bicicletas eléctricas que son utilizadas para realizar tours dentro de la ciudad. De acuerdo con el Decreto Supremo N° 019-2018-MTC publicada en diciembre del 2018, para utilizar este tipo de vehículo es necesario contar con una placa de rodaje, tarjeta de propiedad, seguro contra accidentes y licencia de conducir B2. Esto produce que las bicicletas eléctricas no sean viables comparados al de una motocicleta eléctrica ya que piden los mismos requisitos.

En el estudio cuantitativo, dentro de las preguntas realizadas fueron cuatro las opciones de movilidad eléctrica sugeridas para realizar un tour turístico, dentro de las opciones se encuentran la motocicleta eléctrica, cuatrimoto, sidecar y carro eléctrico, y fue la motocicleta eléctrica la que tuvo mayor preferencia por parte de los encuestados.

De acuerdo con las recomendaciones de los proveedores, la motocicleta eléctrica que mejor se adecua es el modelo MNR de la marca Luyuan de 45 amperios que tiene una autonomía de 100 a 130 km. y con una velocidad promedio de 40 a 45 Km/h a un precio de S/ 5,000.00

5.7. Precio por cobrar

El precio a cobrar se determina de acuerdo al promedio de los costos indicados en la tabla 10 referente al recorrido turístico hacia Valle Sur que asciende a USD 85 para una agencia

mayorista y USD 90 para una agencia minorista; así como, la disposición del turista a pagar entre USD15 adicionales por ser un tour que promueve la sostenibilidad y cuidado del medioambiente de acuerdo a la información del estudio cuantitativo. A dicha suma, se le resta la comisión cobrada por la agencia e indicada por los especialistas en el estudio cualitativo que representa un máximo de 20% sobre precio que el turista paga por el tour. Por lo tanto, en la tabla 28 se muestra el precio final a cobrar a las agencias de turismo que representan los clientes del modelo de negocio.

Tabla 28: Precio por ruta propuesta

Tour	Precio final (USD)
Valle Sur: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas- Agencia Mayorista	80.00
Valle Sur: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas- Agencia minorista	88.00

Elaboración: Autores de la tesis.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se procede a realizar un análisis general del contexto del negocio, que permita evaluar la competitividad y fuerzas externas que afectan el modelo de negocio. Se elabora la estrategia a poner en marcha para aprovechar las oportunidades ofrecidas en el mercado utilizando diversas herramientas como el análisis SEPTTE, Cinco fuerzas de Porter, Matriz EFE, y la Matriz Canvas. Con ello se podrá analizar el nivel de competencia en la industria e identificar las variables más importantes que pueden afectar la oferta, demanda y costos operativos de la empresa.

6.1. Análisis SEPTTE

Con esta herramienta se busca analizar el contexto en los sectores sociocultural, económico, político y legal, tecnológico y ecológico en el que se encuentra envuelto el modelo de negocio. A continuación, se explicará cada uno de los factores. Las fuentes utilizadas se encuentran en el anexo 9.

6.1.1. Factores socioculturales

Los factores socioculturales que se pueden apreciar en la tabla 29 refleja la importancia del desarrollo de un turismo sostenible y el éxito dependerá de la cultura y las capacidades con las que las que cuente el país.

Tabla 29: Análisis factores socioculturales

Condiciones
En el 2017 Shanghai World Travel Fair y TripAdvisor Traveler's Choice consideró a Perú como uno de los 25 mejores destinos turísticos para visitar, los elementos claves han sido las experiencias positivas y a la vez compartidas en las redes sociales. En ese sentido, se debe tener en cuenta el desarrollo de un turismo sostenible para generar menor impacto ambiental, mejor calidad de vida de las comunidades y minimizar la pobreza. (Diario El Peruano 2018)
Los retos que se le presentan al país son la lucha contra la informalidad, la seguridad ciudadana y accesibilidad de conexión a internet en todas las partes del país.
Según estudio de Centrum sobre El Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017, el país tiene un nivel medio en mejora de progreso social. Dicho estudio engloba indicadores sociales y ambientales. La dimensión de Fundamentos de Bienestar toma en cuenta variables de calidad ambiental que ubica a la ciudad de Cusco en el puesto 18 con 26.49 puntos de las 26 regiones estudiadas, lo que refleja un impacto ambiental negativo por el modo de vida y la falta de cuidado de los ciudadanos.
Según el informe de tendencias turísticas 2019, se realizó una encuesta a 958 personas de todo el mundo acerca de los tours y actividades que prefieren, siendo los tours ecológicos los más solicitados.
Según Dircetur (2018), una de las principales problemáticas que tiene la ciudad del Cusco es la informalidad de los operadores turísticos. Este sector informal genera un índice de estafas, robos, incumplimiento de servicios, evasión de impuestos, competencia desleal y desorden.
El turismo es el sector más afectado por los bloqueos de vías cuando se realizan paros, como el acatado por los productores andinos en febrero 2019, donde se impidió el tránsito de buses hacia los atractivos turísticos.
La OMT señala que el 73% de los millennials están dispuestos a pagar más por un servicio sostenible en comparación con los baby boomers que representa el 51%.
La geografía del Cusco dentro de la ciudad, así como su sistema vial deteriorado, provoca una gran dificultad en el tránsito. A pesar de que el 55% se moviliza en transporte público se tiene gran congestión vehicular, esto debido al aumento del parque automotor.

Elaboración: Autores de la tesis.

Para los aspectos socioculturales, la investigación de fuentes secundarias, indicadas en el anexo 9, indica que el Perú es considerado como un país altamente turístico por lo que es necesario seguir la tendencia mundial de ser sostenible en todas las industrias, incluyendo el turismo. Esto es un aspecto beneficioso para la propuesta de negocio ya que la movilidad eléctrica es un transporte sostenible que ayuda a disminuir la contaminación.

6.1.2. Factores económicos

Los factores económicos del entorno son importantes para conocer si hay oportunidades de implementar el plan de negocio y la viabilidad económica de este. En la tabla 30 se puede apreciar el análisis de estos:

Tabla 30: Análisis Factores Económicos

Condiciones
Según JP Morgan, el riesgo país del Perú cerró en 0.91 puntos porcentuales en el mes de Julio 2019, siendo el más bajo de la región.
El Fondo Monetario Internacional (FMI), en Julio 2019, redujo el crecimiento del Perú de 3.5% a 3.7% para el año en curso. Por otro lado, el ministro de economía indicó que este crecimiento será del 3%
La actividad turística representó cerca del 3.8% del PBI nacional en el año 2018, según el World Travel & Tourism Council (WTTC), ello equivale a USD 8,135 millones. Además, estima un crecimiento de USD 8,830 millones en divisas para los próximos 10 años.
Según Arbaiza (2019), la importación de bicicletas, scooter eléctricos y motos eléctricas se incrementó en 400% entre el 2017 y 2018, convirtiéndose en una nueva opción de movilidad en la ciudad de Lima.

Elaboración: Autores de la tesis.

Según el análisis del factor económico podemos concluir que a pesar de que en el año 2019 se espera crecer por debajo del estimado, el riesgo país es uno de los más bajos de la región y en el sector turismo se espera un crecimiento en los próximos 10 años en divisas, llegando a los USD 8,135 millones. Así mismo se espera un crecimiento en la importación de vehículos eléctricos lo cual es una oportunidad para la propuesta de negocio.

6.1.3. Factores políticos y legales

Los factores políticos y legales se consideran importantes, para conocer como estos factores inciden de forma directa en la idea de negocio, en la tabla 31 podemos analizar estos factores.

Tabla 31: Análisis factores políticos y legales

Condiciones
El Perú mediante la Ley General del Ambiente, Ley No 28611 del año 2005, plantea una serie de derechos que tienen los ciudadanos como son el derecho de vivir en un ambiente saludable y libre de contaminación y por otra parte los deberes que los ciudadanos están obligados a cumplir para proteger el medio ambiente.
Sobre turismo sostenible, en el artículo 81 de la Ley No 28611, señala que las entidades públicas juntamente con las entidades del sector privado deben adoptar medidas para controlar, prevenir y mitigar el deterioro de los recursos naturales y bienes del patrimonio cultural, como consecuencias de las actividades turísticas y recreativas realizadas en el sector.
Así mismo la ley general del Turismo, Ley No 29408 en su artículo 3, señala que el desarrollo del turismo se debe realizar haciendo uso de recursos de manera adecuada y responsable procurando la integración, conservación y recuperación del patrimonio cultural, social y natural. De esta forma se logra mejorar la calidad de vida de las poblaciones.
El MTC mediante el decreto supremo No 019-2018- MTC, clasifica dentro de la categoría L a las motocicletas eléctricas, regulando de esta forma su uso para circular por las vías públicas terrestres. Así mismo se determina que los conductores deberán contar con una licencia B2 y que los vehículos eléctricos deberán contar con tarjeta de propiedad, placa de rodaje y SOAT.
El Gobierno peruano si bien es cierto tiene proyectado promover la adquisición de vehículos eléctricos según lo señalado en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030, tienen demoras en la elaboración de las normativas para contar con un sistema de transporte eléctrico amplio e interconectado, así mismo falta la infraestructura adecuada para contar con un sistema de transporte eléctrico óptimo y eficiente.
Se cuenta con el plan Cusco 2025 que implica la reducción de la congestión vehicular en el centro histórico de la ciudad. El plazo de ejecución de 9 años con una inversión de USD 800 millones.

Elaboración: Autores de la tesis.

Según el análisis del factor político legal podemos concluir que el Perú está haciendo esfuerzos sobre sostenibilidad, cuidado de medio ambiente y promoción para la adquisición de vehículos eléctricos que tienen bajo impacto ambiental.

Aún hay esfuerzos que necesita hacer el gobierno con respecto al transporte eléctrico, existen aún vacíos legales y demoras en la elaboración de normas e implementación de infraestructura adecuada que ayude a contar con un sistema de transporte eléctrico óptimo y eficiente en las ciudades.

6.1.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos indican como el desarrollo de la tecnología puede afectar al modelo de negocio y encontrar nuevas oportunidades que beneficien el mismo. La tabla 32 presenta estos factores:

Tabla 32: Análisis factores tecnológicos

Condiciones
Durante el transcurso de los años la tecnología implicada en la fabricación de las motos eléctricas está dando saltos agigantados. Para el 2020 se espera nuevos modelos con mayor autonomía, potencia aumentada y mayores facilidades para la carga y duración de la batería (Xakata, 2019).
La evolución de la tecnología con el Internet de las cosas (IoT) permite que los vehículos eléctricos tengan conexiones a múltiples dispositivos, compartir datos o información con otros equipos conectados. Actualmente es posible ver los indicadores de funcionamiento del vehículo, ubicación GPS, llamar o contestar llamadas telefónicas, entre otros, por lo que el desarrollo de una plataforma personalizada para las empresas puede ser viable y añadir un valor agregado en caso se desee adquirir los vehículos con propósitos comerciales (Comunicación de Sostenibilidad y RSE, 2019).
En los países donde se está implementando la infraestructura de carga para vehículos eléctricos se toma en cuenta la estandarización e interoperabilidad. Esto se puede resumir principalmente en seguridad, escalabilidad, ahorro y simplicidad para este proceso en los vehículos de diversas marcas y modelos (ABB, 2018).
Alrededor del mundo, los vehículos eléctricos están ingresando al mercado con buena aceptación del público, donde incluso existen marcas reconocidas y sectores gubernamentales que están interesados en la adquisición de nueva tecnología o producción para la venta o para emplearlos en sus procesos internos (eCooltra, 2018).
El avance de la tecnología en la fabricación de los vehículos eléctricos se actualiza rápidamente y puede darse que las motos adquiridas para el servicio queden descontinuadas rápidamente haciendo necesario una renovación de flota.

Elaboración: Autores de la tesis.

Se puede concluir que la tecnológica puede beneficiar o perjudicar a los vehículos utilizados en la idea de negocio. Por un lado, se evidencian mejoras en la potencia, autonomía y mayores facilidades en la carga de las baterías, pero por otro lado existe el riesgo hacia la obsolescencia o discontinuidad de los vehículos eléctricos por otros más avanzados antes de terminar la vida útil de los vehículos ya comprados.

6.1.5. Factores ecológicos

Los factores ecológicos son una fuente importante en la actualidad por la calidad de vida que se tiene que dar a las personas y el cuidado de medio ambiente. En la tabla 33 se puede apreciar los factores analizados

Tabla 33: Análisis factores ecológicos

Condiciones
Los vehículos eléctricos se perfilan como una alternativa sostenible de transporte de menor contaminación, menor ruido y ahorro en diversos países. Algunos de ellos incentivan la promoción y utilización de estos vehículos, ya sea con ayudas económicas o fiscales, descuentos en estacionamientos y se valoran la menor cantidad de tráfico que genera (eCooltra, 2018).
Según Temboursy (2018), la movilidad eléctrica disminuye la emisión de gases contaminantes y, con ello mejora la salud de la población más vulnerable.
El primer Informe de Impacto Medioambiental de Tesla indica que sus vehículos eléctricos generaron un ahorro combinado de más de 4 millones de toneladas métricas de CO2.
Los destinos turísticos están utilizando la movilidad eléctrica como factor determinante para el desarrollo de un turismo sostenible y de conectividad.

Elaboración: Autores de la tesis.

En ese sentido la idea de negocio está directamente relacionada con los factores ecológicos los cuales generan una ventaja competitiva que es valorada por los turistas.

Se puede concluir que existen factores del entorno que pueden ser aprovechados beneficiosamente, tal como la legislación donde se incentiva las actividades que incluyen la sostenibilidad de la ciudad; sin embargo, existen factores que puede afectar negativamente como los vacíos legales que existen acerca de la circulación de vehículos eléctricos.

6.2. Cinco fuerzas de Porter

Mediante la identificación de las variables del poder de negociación de los clientes, proveedores, amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, junto con la rivalidad interna de las empresas del sector; se busca analizar la industria turística que afecta al modelo de negocio. A continuación, se detalla cada una de las fuerzas:

6.2.1. Poder de negociación de los clientes

Las principales variables que influyen en el poder de negociación con las agencias turísticas son el precio y la diferenciación del servicio turístico, ya que se trata de un operador nuevo que no posee gran valor de marca, pero cuenta con un servicio innovador. La promoción y oferta de un servicio sostenible puede atraer la atención de los turistas extranjeros que tienen una alta conciencia en la sostenibilidad y curiosidad de subirse a un vehículo eléctrico para un fin turístico. Por otro lado, los operadores negocian el precio de forma anual para ser incluidos en los paquetes turísticos sin importar la temporada en la que los turistas visiten la ciudad del Cusco. Por lo tanto, el poder de negociación que tiene la empresa sobre las agencias es alto.

6.2.2. Rivalidad entre las empresas

Actualmente no existen operadores de transporte que utilicen movilidad eléctrica en el Cusco por lo que se puede ofrecer paquetes de viaje sostenible que cuenten con un servicio innovador y de bajo impacto ambiental. Sin embargo, el modelo presenta una baja inversión en activos, representando un fácil acceso a nuevos competidores, por ello es necesario brindar un servicio turístico donde toda la cadena de transporte sea sostenible. Para el modelo de negocio es necesario tener una alianza y negociación estratégica con las agencias para que los servicios tengan mayor acogida y uso con respecto a los competidores. Se debe considerar que mientras mayor sea la cantidad de competidores que se asemejen en capacidad, precio, tamaño, entre otros, mayor será la rivalidad para que las agencias incluyan el servicio a su portafolio de paquetes de viajes.

Por recomendación de los especialistas se debería brindar un servicio totalmente sostenible donde todos los actores relacionados practiquen actividades que fomentan el cuidado del medio ambiente o el menor impacto ambiental, por lo que se debe evitar caer en el “*greenwashing*” el cual implica la promoción de actividades totalmente sostenibles, pero alguna de ellas no lo es realmente.

6.2.3. Amenaza de los nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el sector de transporte turístico sostenible usando vehículos eléctricos podría verse afectado por la copia del modelo de negocio, pues no existen barreras significativas como la baja inversión, alta oferta de servicios de transporte turísticos, entre otros. No obstante, un limitante para la implementación de este modelo de negocio por parte de los nuevos competidores, es que en el mercado existen pocos proveedores de vehículos eléctricos y muchos de los tipos de vehículos que aún no existen en el mercado peruano se tendrían que importar, requiriendo esfuerzo y dificultad de encontrar proveedores fuera del país.

En el sector de transporte turístico también se puede diferenciar otro tipo de competidor y son los que ofrecen el servicio de turismo con transporte tradicional. Sin embargo, este tipo de negocios son mayormente informales y no están identificados como competidores directos que ofrecen un servicio turístico sostenible. En este punto este diferenciador representa la principal

ventaja competitiva. Finalmente se concluye que existe una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores por las bajas barreras de ingreso.

6.2.4. Poder de negociación de los proveedores

La negociación con proveedores resulta una actividad de vital importancia para el funcionamiento del modelo de negocio, dado que impacta en factores clave como la seguridad de los turistas, la gestión de costos y el mantenimiento del principal activo de la empresa que son los vehículos eléctricos. A continuación, se detalla los principales proveedores a considerar:

Alquiler de local: La ubicación de los locales donde se custodian los vehículos está relacionado con las rutas ofrecidas a los turistas. Por este motivo, los arrendadores son personas que residen fuera de la ciudad del Cusco (Pisaq, Andahuaylillas, Maras o Saylla) lo que disminuye el costo del alquiler e incrementa la oferta (poder de negociación alto). Sin embargo, es necesario contar con un local en la ciudad del Cusco para los tours urbanos, ello genera un aumento del costo y disminuye la oferta de locales (poder de negociación bajo).

Proveedores de vehículos eléctricos: Constituyen los principales proveedores para el funcionamiento del modelo de negocio y no existen muchos en el país, puesto que el uso de vehículos eléctricos es incipiente. Por tanto, la dependencia de la empresa para realizar nuevas compras es elevada, al estar expuesto a demoras en la importación de los vehículos, constituyendo un bajo poder de negociación de la compañía.

Proveedores para mantenimiento de los vehículos: Se tiene bajo poder de negociación puesto que, al no existir una masificación de los vehículos eléctricos, no se amplía la oferta de servicios de mantenimiento. Además, algunas empresas proveedoras están concesionando dichos servicios a nivel nacional controlando el volumen de importación de repuestos desde la planta de fabricación. Finalmente, para la idea de negocio se contaría con un proveedor especializado ubicado en Cusco.

Proveedores de accesorios: La diversidad de proveedores que brindan accesorios es ilimitada, se puede encontrar proveedores tanto en el mercado local como internacional, lo que constituye que la dependencia con estos proveedores sea casi nula, haciendo que el poder de negociación sea alto.

6.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos sustitutos de los vehículos eléctricos son los tours realizados con caballos, bicicletas, autos particulares, buses, vans, entre otros. Según información recolectada en las entrevistas, el principal sustituto de amenaza para la motocicleta eléctrica es la bicicleta eléctrica, dado que ambos servicios le permiten al turista estar en contacto activo con la naturaleza, valorando esta experiencia. Cabe recordar que para manejar ambos vehículos es necesario contar con diversos permisos.

La empresa tecnológica Xiaomi, principal distribuidora de bicicletas eléctricas en España, está ingresando al mercado local con diseños de bicicletas eléctricas que tienen mayor autonomía (modelo HIMO C20) llegando hasta los 80 Km y, una velocidad aproximada de 25 km/h (Diario El Comercio 2019). Por tanto, representa una amenaza alta para el negocio.

6.2.6. Resultado del análisis

En base a lo descrito anteriormente, se presenta la tabla 34 que resume el poder que tiene la empresa sobre los clientes, proveedores y empresas rivales; así como, las amenazas que le representan nuevos competidores y productos sustitutos.

Tabla 34: Resumen de cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Factores	Poder de la empresa
Poder de negociación de los clientes		Medio
	Precio a cobrar	Bajo
	Servicio de tour sostenible	Alto
Rivalidad interna entre las empresas		Medio
	Servicio innovador	Alto
	Alianzas estratégicas	Bajo
Amenaza de los nuevos entrantes		Medio
	Inversión reducida	Alto
	Oferta especializada de servicios	Bajo
Poder de negociación de los proveedores		Bajo
	Alquiler de locales	Alto
	Compra de los vehículos	Bajo
Amenaza de productos y servicios sustitutos		Alto
	Servicio de alquiler de bicicleta eléctrica	Alto

Elaboración: Autores de la tesis.

En conclusión, la empresa tiene bajo poder de negociación con los proveedores al constituir un número reducido en el mercado; sin embargo, presenta poder medio sobre los clientes y empresas rivales al ofrecer servicios especializados que buscan fomentar la sostenibilidad ambiental con el uso de vehículos eléctricos. Cabe indicar que se tiene una alta amenaza de producto sustituto como la bicicleta eléctrica y, una amenaza media en el ingreso de nuevos competidores al poder adquirir este tipo vehículos con una baja inversión.

6.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos – EFE, selecciona diez factores externos que afectan el éxito de la propuesta de negocio, los cuales provienen de las entrevistas en profundidad realizadas y el análisis del entorno.

El procedimiento realizado consiste en asignar un peso a las oportunidades y amenazas, para luego determinar el impacto en el modelo de negocio, mediante una escala de calificación del 1 al 4, donde 1 constituye menor impacto y 4 el mayor impacto. Finalmente, el producto entre el peso y el impacto da como resultado el peso ponderado de cada factor. En la tabla 35 se puede apreciar el detalle de lo explicado anteriormente.

Tabla 35: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso	Impacto	Peso Ponderado
Oportunidades			1.76
Los vehículos eléctricos se están considerando como un factor determinante en el sector turismo	3.21%	1	0.03
En el Perú se tiene un nivel medio en mejora de progreso social y la ciudad del Cusco ocupa el puesto 18 en calidad ambiental.	3.21%	2	0.06
La ley general del ambiente promueve el derecho a vivir en un ambiente libre de contaminación y plantea a los ciudadanos la obligación del cuidado ambiental.	5.24%	3	0.16
Los turistas valoran los tours ecológicos (informe de tendencias turísticas 2019)	8.81%	4	0.35
Los millennials y los baby boomers estarían dispuestos a pagar más por un tour turístico que le ofrezca servicios sostenibles.	8.57%	4	0.34
La importación de vehículos eléctricos se incrementó en 400% entre el 2017 y 2018, considerándose como una nueva opción de movilidad en la ciudad.	1.31%	2	0.03
Las entidades públicas deben trabajar en conjunto con las entidades privadas para controlar, prevenir y mitigar el deterioro de los recursos naturales, así como las consecuencias en las actividades turísticas y recreativas (Ley 28611)	6.19%	3	0.19
El desarrollo del turismo se debe realizar haciendo uso de recursos de manera adecuada y responsable procurando la integración, conservación y recuperación del patrimonio cultural, social y natural. (Ley 29408).	5.24%	3	0.16
El primer informe de impacto ambiental de Tesla indica que los vehículos vendidos han generado un ahorro de más de 4 millones de toneladas métricas de CO2.	3.69%	2	0.07
Los vehículos eléctricos se perfilan como una alternativa sostenible de transporte de menor contaminación, menor ruido y ahorro en diversos países incentivando la promoción, utilización y otros beneficios.	9.29%	4	0.37
Amenazas			0.88
Se cuenta con el plan Cusco 2025, el cual busca liberar la congestión vehicular en el centro histórico de la ciudad.	5.31%	2	0.11
El turismo es el sector más afectado por los bloqueos de vías.	5.36%	3	0.16
El sector informal del Cusco genera un índice de estafas, robos, incumplimiento de servicios, evasión de impuestos, competencia desleal y desorden.	4.40%	1	0.04
El MTC emitió D.S. 019-2018 donde determina la obligatoriedad de tener una licencia del tipo B2 para conducir vehículos eléctricos.	5.48%	2	0.11
La geografía del Cusco dentro de la ciudad, así como su sistema vial deteriorado, provoca una gran dificultad en el tránsito. A pesar de que el 55% se moviliza en transporte público se tiene gran congestión vehicular, esto debido al aumento del parque automotor.	2.79%	2	0.06
Para el 2020 se esperan motocicletas eléctricas con mayor autonomía y duración de la batería por lo que implicaría una renovación de la flota.	2.86%	2	0.06
Hace falta normativa para infraestructura de movilidad eléctrica en el Perú	7.98%	3	0.24
Los retos que se le presentan al país son la lucha contra la informalidad, la seguridad ciudadana y accesibilidad de conexión a internet en todas las partes del país.	5.71%	1	0.06
Según JP Morgan, el riesgo país del Perú cerró en 0.91 puntos porcentuales en el mes de Julio 2019, siendo el más bajo de la región.	0.95%	1	0.01
El Fondo Monetario Internacional (FMI), en Julio 2019, redujo el crecimiento del Perú de 3.7% a 3.5% para el año en curso.	4.40%	1	0.04
Total	100%		2.65

Elaboración: Autores de la tesis.

La ponderación obtenida en las oportunidades asciende a 1.76 y en las amenazas a 0.88, por lo que el total ponderado es 2.65, demostrando que la empresa se encuentra en un entorno atractivo para realizar el negocio, por lo que se debe capitalizar las oportunidades presentadas y evitar las amenazas del sector.

6.4. Misión, Visión y Valores

La idea de negocio debe contar con un propósito fundamental que ayude a la toma de decisiones y evite perder la orientación hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Misión

Promover servicios de transporte turísticos sostenibles de calidad para que el turista contribuya con el cuidado del medio ambiente y la preservación de los atractivos turísticos en la ciudad del Cusco al utilizar vehículos eléctricos.

Visión

Ser el principal operador de transporte turístico sostenible y referente nacional en el uso de movilidad eléctrica.

Valores

Respeto al medio ambiente: Cada acción realizada busca disminuir el impacto ambiental sobre la naturaleza, el patrimonio cultural y la comunidad.

Protección al turista: La prioridad es brindar seguridad al turista en todo momento, salvaguardando su integridad física.

Compromiso: Dedicación de la empresa en ofrecer al visitante la mejor experiencia turística de aventura, cultural y recreativa.

Calidad y excelencia en el servicio: Los colaboradores realizan su trabajo con entrega y precisión, buscando satisfacer en todo momento las expectativas de los turistas.

6.5. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas garantizan la permanencia de la empresa en el mercado y, se obtienen a partir del análisis del estudio de mercado y las oportunidades que se presentan en el

mismo. Para ello se definen estrategias puntuales que se derivan en acciones concretas que impactan positivamente en el funcionamiento del negocio. A continuación, se presenta la tabla 36 donde se detalla las estrategias identificadas:

Tabla 36: Detalle de las acciones estratégicas

Acción	Detalle
Seguridad como pilar fundamental	Se deben elaborar protocolos de seguridad para atender cualquier tipo de contingencia que pueda presentarse durante la ejecución del servicio, con la finalidad de proteger la integridad física del turista. Asimismo, resulta de vital importancia contar con un plan de mantenimiento preventivo para cada vehículo eléctrico; de esta forma, se reduce la exposición a accidentes por fallas mecánicas. En consecuencia, tanto los protocolos de seguridad como el plan de mantenimiento generan alto impacto en la confianza y credibilidad que tendrían los usuarios finales y las agencias mayoristas sobre la empresa.
Servicios orientados a la sostenibilidad	Parte de la estrategia de generación de valor consiste en diseñar servicios turísticos sostenibles que involucran acciones que generan un menor impacto ambiental durante el recorrido turístico. Con ello se logra vincular la orientación al cuidado del planeta que posee la mayoría de los turistas extranjeros, quienes compran paquetes de turismo sostenible, dentro del cual se encuentran los servicios ofrecidos.
Guías turísticos capacitados	Constituyen el principal contacto con el usuario final, por lo que se debe elaborar un perfil adecuado del guía turístico; así como, un plan de capacitaciones que permita la retención de aquellos guías con mayor potencial y satisfacción del turista. El impacto sobre el negocio se genera a partir de las calificaciones obtenidas en los diferentes sitios webs donde se detallan reviews.
Socios claves que generen demanda	Se debe identificar a aquellas agencias en USA y Europa que ofrecen paquetes turísticos sostenibles, para vender los servicios turísticos diseñados en la ciudad del Cusco. Asimismo, en el caso local, se deben concretar convenios con agencias mayoristas para que incluyan dentro de su oferta los tours en vehículos eléctricos. En ambos casos, se tiene un impacto sobre la demanda y generación de ingresos.

Elaboración: Autores de la tesis

6.6. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS nos permite identificar los principales elementos para relacionar la propuesta de valor con los clientes y cuáles serían los socios, recursos y actividades clave que puede garantizar el éxito de la propuesta de negocio. En la tabla 37 se muestra la matriz del modelo CANVAS mientras que el detalle de cada uno de los elementos se encuentra en el anexo 10.

Tabla 37: Modelo CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de vehículos eléctricos. - Proveedor de mantenimiento de vehículos eléctricos. - Guías turísticos capacitados. - Agencias turísticas nacionales e internacionales. - Municipalidad de Cusco. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación de precios. - Minimizar riesgos de seguridad. - Retención de talento humano. - Promoción de sostenibilidad. 	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Los servicios son alquiler de vehículos eléctricos para rutas determinadas con servicio de guía por grupos.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de landing page. - Reviews de en las webs de turismo. - Revisión de comentarios en los Fanpages. 	 <p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agencias mayoristas locales internacionales. - Agencias minoristas, locales e internacionales. - Usuarios finales (turistas nacionales y extranjeros)
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos administrativos. - Alquiler del local. - Seguros contra accidentes y daños a terceros. <p>Costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y/o reparación de vehículos. - Publicidad. 	 <p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tours con vehículos eléctricos con guía. 			

Elaboración: Autores de la tesis.

6.7. Conclusiones del capítulo

- Los turistas extranjeros valoran realizar actividades sostenibles y están dispuestos a pagar un precio mayor por ellas.
- El crecimiento del mercado de vehículos eléctricos contribuye a reducir la contaminación ambiental y satisface la necesidad de transporte turístico actual.
- La legislación que regula la movilidad eléctrica aún presenta vacíos legales siendo un reto importante para el Gobierno y un riesgo para el negocio.
- La propuesta de negocio presenta elevado poder de negociación sobre los clientes al ser el único operador de transporte turístico sostenible que utiliza vehículos eléctricos.
- La idea de negocio tiene bajo poder de negociación sobre los proveedores porque existe un limitado número de importadores de vehículos eléctricos y empresas dedicadas al mantenimiento de estos.
- Las estrategias diferenciadoras se enfocan en la seguridad del turista como pilar fundamental, la oferta de servicios turísticos sostenibles y personal capacitado.
- Al trabajar en conjunto con agencias mayoristas locales e internacionales ayudará a generar más demanda de paquetes turísticos.

CAPÍTULO VII. PLAN COMERCIAL

El objetivo de este capítulo se basa en definir la estrategia y mezcla de marketing orientada al cliente, además de constatar la información recopilada en el estudio de mercado. Todo ello servirá para la definición del objetivo de marketing, así como la segmentación del cliente final, posicionamiento y diferenciación del modelo propuesto. El marketing mix ayudará a consolidar el servicio en el mercado definiendo el producto, precio, plaza y promoción para luego obtener el presupuesto de marketing necesario para promocionar el servicio turístico.

7.1. Objetivo del plan comercial

El objetivo para el plan comercial tiene la finalidad de consolidar el posicionamiento de la empresa y la vinculación de la marca con los turistas captados por las agencias de viaje además de estar alineado al plan estratégico de la empresa.

7.1.1. Objetivo general

Posicionar la marca Inkagreen Tours como un servicio de transporte turístico sostenible para consolidarse en el mercado, incrementar la demanda de turistas y agencias de viajes y, ser considerada como una alternativa innovadora al transporte turístico tradicional.

7.1.2. Objetivos específicos

- Posicionar el servicio en el mercado destacando el bajo impacto ambiental al utilizar motocicletas eléctricas.
- Ser una empresa reconocida y altamente recomendada en movilidad eléctrica.
- Posicionar el poder de la marca a través de los principales atributos con los que cuenta la empresa.
- Atender a 5000 turistas durante el primer año.
- Captar a los turistas extranjeros y nacionales interesados en el cuidado del medio ambiente.
- Incentivar el cuidado del medio ambiente a los usuarios finales.

7.2. Estrategia de segmentación

El modelo de negocio contempla como cliente a las agencias de viaje que ofertan paquetes turísticos sostenibles a nivel nacional e internacional. Asimismo, aquellas agencias que acepten

la propuesta de negocio pueden ampliar la oferta actual de paquetes y captar nuevos turistas con preferencias por el cuidado del medio ambiente.

La combinación de turismo y sostenibilidad está presente en agencias del tipo receptivo (turistas extranjeros), quienes tienen un perfil mayorista al no realizar las operaciones de turismo directamente; es decir que subcontratan a otras agencias para que realicen los recorridos turísticos, disminuyendo así los riesgos operativos y enfocándose en el negocio de comercialización de paquetes turísticos.

La estrategia de segmentación se basa en el tamaño de la agencia, dado que, a mayor cantidad de turistas enviados a realizar recorridos turísticos sostenibles, menor es la tarifa base a cobrar por cada recorrido. Cabe indicar que el turista se convierte en el usuario final de los servicios brindados y, la segmentación se basa en la conducta a favor del cuidado ambiental.

Así mismo el modelo considera clientes mayoristas a las agencias que envían más de 5 turistas y minoristas hasta 5 turistas para la realización de los recorridos turísticos. De ahí la diferenciación en el precio a cobrar a cada tipo de agencia.

7.3. Estrategia de posicionamiento y diferenciación

Inkagreen Tour nace de la idea de ser un transporte turístico responsable y sostenible que sea capaz de ofrecer servicios que incentiven el cuidado del medio ambiente en el destino turístico. Además de velar por la calidad y seguridad, para que finalmente los turistas puedan satisfacer sus necesidades y expectativas durante el recorrido.

El posicionamiento está basado en la ventaja competitiva de diferenciación de la empresa por los atributos con que cuenta el servicio, siendo la sostenibilidad, seguridad y calidad del servicio los pilares fundamentales para lograr el factor diferenciador en el mercado.

En ese sentido, la selección de la estrategia de posicionamiento de la marca se orienta al “más por más”, dado que, la propuesta de valor está dirigido a personas que tienen el interés por el cuidado ambiental y están dispuestas a pagar más por el servicio.

Para posicionar y diferenciar la marca se propone usar el logo con la siguiente frase:

“Vive la experiencia green en un gran destino”

“Live the green experience in a great destination”

Con esta frase se busca resaltar una de las características principales del servicio, como es la sostenibilidad, de esta manera se busca que los turistas cada vez que piensen en turismo

sostenible en Cusco conecten fácilmente con la empresa Inkagreen Tours. El principal objetivo es lograr posicionar y dar fuerza a la marca en el mercado de turismo sostenible para que sea difícil copiar el modelo de negocio.

7.4. Marketing digital

El marketing digital es una estrategia importante debido a la gran oportunidad de posicionamiento, crecimiento y captación de potenciales clientes para el servicio. Para el modelo de negocio se utilizará algunas herramientas del marketing digital entre las principales caben destacar:

- Email marketing: referente al clásico correo electrónico brindando publicidad o noticias a la bandeja de entrada de los usuarios registrados en una base de datos. Para el modelo de negocio se utilizará para solicitar comentarios o recomendaciones sobre el servicio a turistas una vez hayan utilizado el servicio.
- Redes sociales: referencia a las redes como Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, entre otros. Para el modelo de negocio se agregará contenido audiovisual para promocionar y darse a conocer el servicio por ofrecer.

Posteriormente se brindará mayor detalle de la implementación del marketing digital en la estrategia de promoción.

7.5. Estrategia de marketing mix

Con esta herramienta se busca identificar las mejores estrategias para consolidar el modelo de negocio a través del producto, precio, plaza y promoción. A continuación, se procede a detallar cada una de ellas:

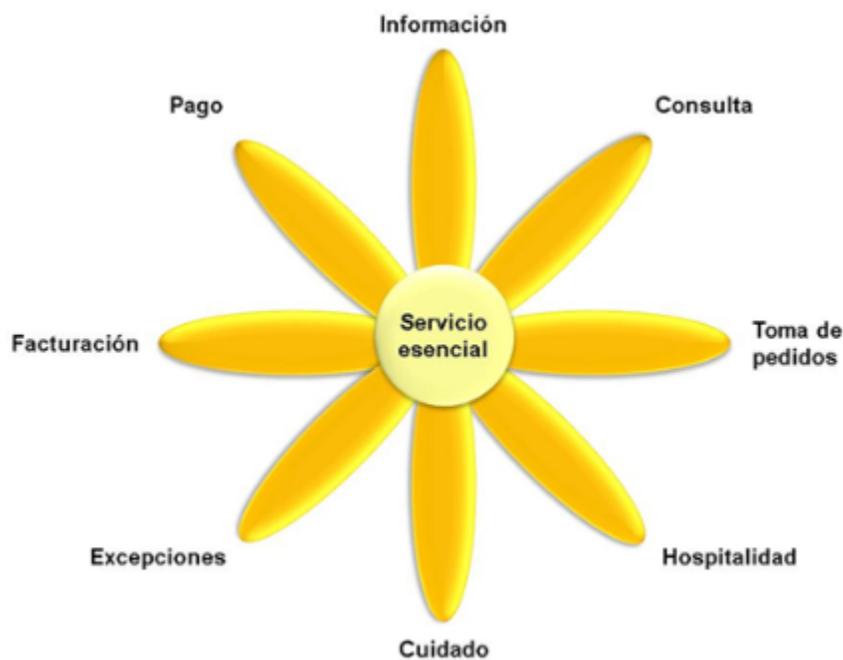
7.5.1. Estrategia de producto

Consiste en definir los servicios a ofertar tomando como servicio principal el alquiler de moto eléctrica con fines turísticos para visitar lugares culturales en la ciudad de Cusco. En el presente capítulo se usa la técnica de la Flor de Servicio, donde se detalla los servicios complementarios al servicio principal, con el fin de encontrar elementos claves que permitan diferenciarse de la competencia. Además, se describe el ciclo de vida del servicio, así como las características de la marca y del mismo servicio.

Flor de Servicio

Según Lovelock (2009), la Flor de Servicio es una técnica que permite la diferenciación con respecto a la competencia ya sea que la empresa brinde un producto o servicio. Cada pétalo representa diferentes servicios complementarios al servicio esencial, y en cada uno de ellos se detalla lo que espera recibir el cliente. Los servicios se dividen en facilitación y de mejora. La figura 7 muestra lo indicado y en la tabla 38 la descripción para el modelo.

Figura 7: Método Flor de Servicio



Fuente: Lovelock (2009)

Tabla 38: Descripción Flor de Servicio

Factor	Descripción
Información	Es importante brindar la información adecuada, oportuna, clara y precisa a los clientes sobre el servicio turístico que se ofrece, brindar información acerca del recorrido de los tours, protocolos de seguridad, el horario de atención, los precios, la ubicación, horarios de salida y llegada de los mismos.
Consulta	El personal debe estar preparado para poder responder a las consultas que tengan los clientes. Así mismo, debe preguntar a los clientes sobre sus necesidades y expectativas durante el tour turístico, para de esta manera poder dar solución a posibles inconvenientes y recibir oportunidades de mejora.

Toma de pedidos	Se debe realizar la toma de reservas de tours en coordinación con las agencias de manera rápida, eficaz y cordial; de esta forma, se logra optimizar los procesos de atención.
Hospitalidad	El personal que brinda el servicio al turista, así como los demás involucrados en llevar a cabo el mismo, deben mantener y transmitir un servicio de excelencia y calidez.
Cuidado	Uno de los principales pilares es la seguridad, para ello el personal debe salvaguardar la integridad física de los usuarios finales.
Excepciones	Requerimientos especiales por parte del cliente deben ser atendidos de forma oportuna y adecuada, así mismo, se deben atender los problemas que puedan surgir durante la ejecución de la operación, como retrasos, accidentes o fallas en las motocicletas eléctricas.
Facturación	La facturación o emisión de comprobantes debe ser electrónica y entregada en el momento oportuno para mantener el orden administrativo y contable.
Pago	Los pagos recibidos se pueden dar de diferentes formas, mediante transferencia, efectivo o tarjetas de crédito y débito.

Elaboración: Autores de la tesis.

Como resultado del análisis de la Flor del Servicio, el personal debe contar con cualidades para lograr atender a los clientes en forma oportuna y precisa logrando un alto nivel de atención que será clave para diferenciarse con respecto a la competencia.

Ciclo de vida del servicio

El ciclo de vida para el modelo de negocio tiene 3 etapas: introducción, crecimiento y madurez
Etapa de introducción: se inicia cuando se lanza el servicio de transporte turístico sostenible, el costo de inversión es alto y se espera un crecimiento lento en las ventas durante el primer año, pero al ser un proyecto pionero en el mercado de turismo debe apuntar a forjar el liderazgo desde el principio.

Etapa de crecimiento: en esta etapa el servicio ofrecido ya cuenta con la aceptación por parte del cliente, y se espera obtener utilidades con rapidez del segundo al cuarto año.

Etapa de madurez: en este periodo se espera que el crecimiento se detenga porque el servicio cuenta con la aceptación de la mayoría de los clientes y ha logrado un posicionamiento al ser un referente en transporte de turismo sostenible. Se considera un horizonte de 5 años como proyección de ingresos, se considera el quinto año la etapa de madurez.

La marca

Figura 8: Logo del servicio



Elaboración: Autores de la tesis.

Logotipo: El logotipo está inspirado en la movilidad eléctrica a través de una motocicleta en un fondo verde que representa el cuidado del medio ambiente. Además, se encuentra el enchufe salido de la motocicleta para representar el uso de energía limpia.

Isotipo: El nombre de “Inkagreen Tours” se enfoca en conectar la tradición cultural que es representada por la palabra “Inka” y la palabra en inglés “Green” que representa el bienestar y cuidado del medio ambiente. Se busca posicionar la denominación tanto en el mercado nacional como internacional.

Las motos, las vans y los locales como son el centro operacional y la oficina administrativa deberán estar pintadas con los colores verde y blanco distintivo de Inkagreen Tours. Además, deberán contar con el logo y la frase *“Vive la experiencia green, en un gran destino”* en todas las motos, vans, chaquetas y mercancía promocional.

Características del servicio

Se tiene una modalidad de servicio que consiste en el alquiler de motocicletas eléctricas con guía especializado para realizar el recorrido turístico, el cual se ofrece para la ruta seleccionada en el estudio de mercado, la misma que se denomina “Valle Sur”, donde se recorren los complejos arqueológicos de Tipón, Pikillaqta y, el pueblo de Andahuaylillas.

Los guías seleccionados para realizar el tour tendrán dominio del idioma inglés y español; además contarán con conocimiento especializados en turismo cultural y sostenibilidad ambiental. Asimismo, deberán tener conocimientos en manejo de motocicletas.

Como servicio adicional se brinda chaquetas, cascos y guantes, que sirve de protección adicional al turista y brinda una experiencia de motociclista.

7.5.2. Estrategia de precio

Según Nicolau (2017), existen factores que influyen al momento de dar una fijación de precios en el sector turístico, ya que pueden condicionar y actuar como restricciones durante las operaciones de la empresa. Estos pueden agruparse en las categorías de factores propios de los servicios turísticos, factores internos y externos de las empresas turísticas.

Dentro de los factores que abordan el precio de los productos turísticos se debe considerar: (i) la intangibilidad del servicio, ya que es más complejo asignar la cantidad de mano de obra, materia prima o energía de un producto que de un servicio. (ii) La caducidad de los servicios hace que sea imposible el almacenamiento lo que conlleva a que una venta perdida no sea recuperable y se tenga un ingreso potencial perdido. (iii) Existe un ratio elevado entre los costos fijos y variables de la mayoría de las empresas turísticas que origina que los costos variables relacionados al servicio sean irrelevantes. (iv) La demanda turística varía en función a la época del año, día de la semana o incluso el momento del día. (v) Capacidad fija; y (vi) existencia de largos periodos entre la fijación del precio del servicio y su venta efectiva. Para los factores internos y externos de las empresas turísticas se considera los costos de operación, objetivos de marketing, la demanda, la competencia y el marco legal.

Para la fijación de precios se considera una estrategia basada en la competencia, dado que los operadores actuales de tours en motocicletas, se asemejan a la propuesta de negocio. También se consideran las comisiones obtenidas por las agencias de turismo según la información brindada en las entrevistas realizadas a los especialistas.

De la información obtenida, se conoce el margen de los operadores turísticos el cual es de hasta un 20% aproximadamente por lo que se iguala a dicho precio de mercado. A este valor se le debe sumar una comisión de sostenibilidad de USD 15 (obtenida a partir de las encuestas realizadas en el estudio de mercado) para obtener un precio base que dependerá del tipo de agencia, y capacidad de atracción de turistas. El precio final al turista se calcula aumentando la comisión que cobra la agencia sobre el precio pactado con el operador turístico. En la tabla 39 se muestra el precio detallado del tour ofrecido:

Tabla 39: Precios y comisiones del operador y agencia turísticas (USD)

Tour	Precio Agencia	Comisión Agencia (20% máx)	Precio sugerido Turista
Valle Sur: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas - Agencias minoristas (hasta 5 turistas)	88	22	110
Valle Sur: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas - Agencias mayoristas (mayor a 6 turistas)	80	20	100

Elaboración: Autores de la tesis.

7.5.3. Estrategia de plaza

El modelo de negocio presenta una estrategia de canales indirecta, dado que los servicios turísticos son ofertados a través de múltiples agencias mayoristas y minoristas, quienes captan a los usuarios finales a nivel nacional e internacional. El objetivo de la empresa al definir este tipo de canal consiste en ofrecer los diferentes servicios turísticos junto a los de la competencia, para que el usuario final tenga la posibilidad de comparar y elegir el de su preferencia.

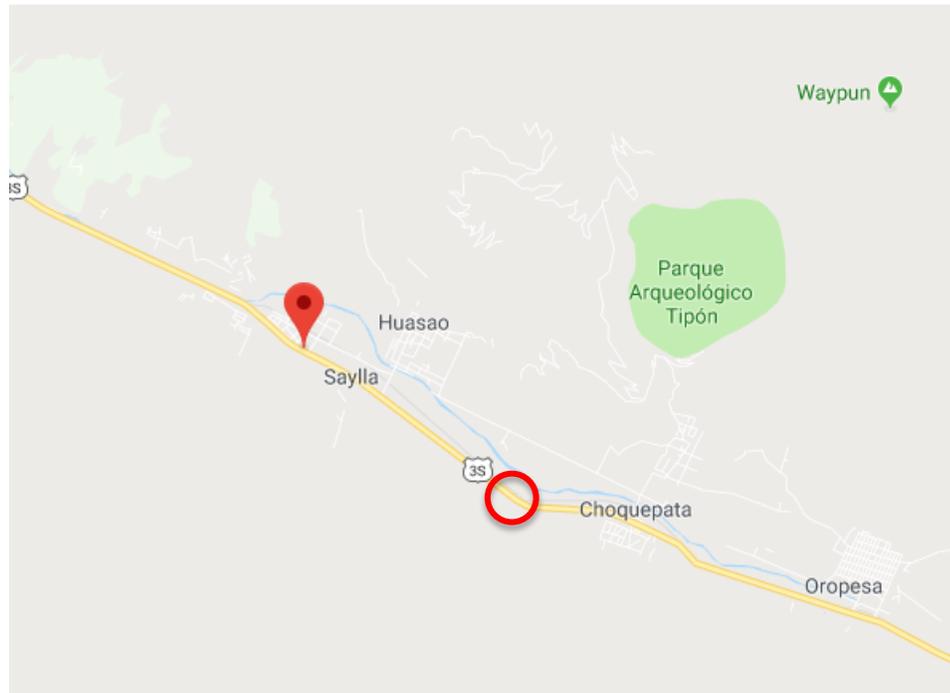
Las agencias que comercializan los servicios turísticos se seleccionan en base a la capacidad de atracción de turistas y pueden ser clasificadas en mayoristas (grupos mayores a 5 turistas) y minoristas (grupos menores a 5 turistas). Cabe resaltar que según Kotler (2012), la distribución es selectiva puesto que solo algunas agencias mayoristas/minoristas ofertarán los servicios propuestos, con la finalidad de promover el transporte turístico sostenible como una ventaja competitiva. Finalmente, la relación con las agencias debe ser evaluada constantemente para asegurar la generación de la demanda.

No se considera un canal directo para la venta a los usuarios finales, dado que para llegar al público extranjero con paquetes orientados a la sostenibilidad se requiere de un mayor conocimiento del mercado internacional el cual lo presentan las agencias. Además, el core del negocio está orientado en llevar a cabo la operación turística.

Por otro lado, la ruta diseñada para ofrecer los servicios turísticos demanda la creación del centro operacional desde donde se coordinará la entrega de los vehículos eléctricos a los turistas y se gestiona la logística del recorrido. Además, funcionan como lugares de estacionamiento y custodia de las motocicletas. El centro estará ubicado en Saylla (ruta Valle Sur).

La figura 9, muestra la posible ubicación de los predios a alquilar en Saylla.

Figura 9: Centro operacional en Saylla



Fuente: Google Maps

7.5.4. Estrategia de promoción

La promoción del negocio está dirigida tanto a las agencias de viaje como a los turistas del Cusco ya que es necesario contar con ambos sujetos. Por un lado, se desea llegar a acuerdos comerciales con las agencias para poder brindar el servicio al usuario final para impulsar la venta futura e inmediata. De esta forma lograr el crecimiento para ambos negocios. Por otro lado, se desea captar la atención de los turistas para lograr recomendaciones positivas del final y ello permita a la empresa ser el operador turístico referente de movilidad eléctrica.

Agencia de viajes

La promoción para las agencias de viaje se realiza mediante ventas personales y relaciones públicas. La primera se realiza a través de visitas uno a uno, donde se exponen los servicios turísticos seleccionados en el modelo de negocio mientras que en la segunda, se busca crear relaciones con las agencias a través de la participación en ferias, convenciones del sector turístico para lograr una buena reputación de la empresa.

En este caso, se planifica participar en dos ferias: La Feria Internacional FITUR, realizada en España, y la Feria Internacional IMEX América, realizada en Estados Unidos. Esto debido

a que la estrategia está enfocada a capturar al turista americano y extranjero por lo que participar es importante para la adquisición de nuevas agencias y obtener mayor reconocimiento. La participación para ambas ferias está siendo promocionadas por PromPerú.

Turistas

Para la promoción hacia los turistas se realizará publicidad mediante redes sociales y motores de búsqueda distribuidos de la siguiente manera:

Facebook:

- Muestra contenido audiovisual (videos y fotos) del recorrido del tour, grupos de turistas, paisajes y noticias relacionadas al modelo de negocio.
- Se puede interactuar con los usuarios mediante el inbox del fanpage.
- Se puede elaborar contenido en español e inglés.
- Se puede contratar anuncios pagados para lograr el posicionamiento del negocio.

Instagram

- Se muestra videos interactivos del recorrido y del grupo de turistas por los sitios arqueológicos.
- Se buscará promocionar los sitios turísticos y la experiencia de conducir la motocicleta eléctrica.
- Mediante la interacción se buscará promocionar el servicio mediante concursos y el uso de hashtags.

Trip Advisor

- Se contará con un espacio de comentarios e interacción a los usuarios para que califiquen el servicio.
- En el perfil se contará con fotografías del servicio y de los turistas en la visita de los lugares turísticos.

Mailing

- Se envía correos de forma periódica a los turistas que han realizado el servicio con información de sostenibilidad, promociones, concursos, entre otros.

El proceso de venta del servicio ofertado consiste en evidenciar la situación actual del transporte turístico ligado a la contaminación ambiental, para luego exponer la solución que ayuda a minimizar el impacto ambiental a través del uso de vehículos eléctricos y, finalmente exponer la ruta turística sostenible diseñada.

7.6. Estrategia digital

Para el modelo de negocio se considera una estrategia digital para captar a los usuarios finales de servicio. En la tabla 40 se detalla los objetivos, metas, estrategias y acciones para cada uno de los medios utilizados en el plan comercial.

Tabla 40: Matriz de estrategia de marketing digital

Medio	Objetivo	Meta	Estrategia	Acciones
Facebook e Instagram	<ul style="list-style-type: none"> • Generar interés en el servicio • Reconocimiento de marca • Generar tráfico • Atraer clientes • Incrementar la conversión • Generación de clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • 5,400 a 16,000 visitas por día • Más de 55 likes por día • 30% de reservas nuevas • 30% de visitas a la URL para reservas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que las personas se dirijan desde Facebook o Instagram hacia la URL para realizar reservas • Llegar a personas y que interactúen con la publicación • Recopilar datos de clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar anuncios audiovisuales con promociones. • Segmentar el público objetivo • Usar base de datos • Dar respuesta inmediata a los comentarios
Alquiler de Stands en ferias	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad • Posicionamiento en el mercado • Conocer las nuevas tendencias del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en un 20% de reservas 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar a agencias mayoristas y minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y comunicar las características del servicio
Trip Advisor	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener buenos comentarios del servicio • Conseguir recomendaciones de los turistas • Visibilidad de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 recomendaciones diarias • Mejor opción cuando se busque “Turismo sostenible” • 10% de reservas nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los turistas potenciales • Mantener las mejores calificaciones y recomendaciones • Incentivar el turismo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar publicaciones de los lugares y atractivos turísticos de manera única y original
E- Mailing	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuestro público objetivo con posibilidad que se convierta en cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 envíos al año • 5% de click en links de reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar contenido que genere valor para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de mails con promociones, noticias y novedades del destino.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.7. Presupuesto de marketing

En la tabla 41 se muestra el presupuesto a utilizar en el plan de Marketing. Principalmente las inversiones están siendo dedicadas a la instalación y decoración de stands en las principales ferias de turismo donde asisten los clientes potenciales al modelo de negocio.

Tabla 41: Presupuesto de marketing

Sitio	Característica	Procedencia	% Participación	Impresión	Conversion 1%	CPC	CPL	Alcance Estimado	Total presupuesto S/.
Facebook e Instagram	Carrusel	Europa	29%	583,275	5,833	0.25	0.42	1,799	5,707
		América del Norte	25%	502,824	5,028	0.27	0.24	1,551	4,116
		Latinoamérica	40%	804,518	8,045	0.12	0.07	2,482	4,020
		Asia, África, Oceanía	6%	120,677	1,207	0.77	0.71	372	2,157
				2,011,294					16,000

Proyección de otras acciones de Marketing

Servicio	Descripción	Costo (S/)
Stand FITUR	Se alquila stands para la Feria Internacional FITUR.	10,178
Stand IMEX	Se alquila stands para la Feria Internacional IMEX.	20,371
Decoración de stands	Gastos de decoración de stands en las ferias turísticas.	2,500
E-mailing	4 envíos al año	7,000
		40,049

Elaboración: Autores de la tesis.

7.8. Indicadores de control

A continuación, se presentan los indicadores de control que se tienen para las redes sociales utilizadas para el plan de negocio. Esta se puede ver en la tabla 42.

Tabla 42: Indicadores de control

Canal	Métricas	KPI
Facebook / Instagram	# de "Me gusta"	(Número de likes mensual / Total de visitas mensual) x 100
	# de compartidos	(Número de compartidos / Total de usuarios alcanzados) x 100
	# de comentarios	Costo total / Número de comentarios
	# de Clics	Costo total / Número de Clics
Mailing	# de correos enviados	(Número de rebotes / Número de correos enviados) x 100
	# de Leads	(Costo total / Total de clientes potenciales alcanzados) x 100
	# de correos abiertos	
Tripadvisor	# de opiniones	(Número de opiniones / Total de visitas en la web) x 100
	# de opiniones positivas	(Número de opiniones positivas / Total de usuarios) x 100
	# de reservas	(Número de reservas / Total de usuarios que visitan la página) x 100

Elaboración: Autores de la tesis.

7.9. Conclusiones del capítulo

- Las agencias de viaje son los clientes para el modelo de negocio y se segmentan en base al tamaño de estas en mayoristas (grupos mayores a 5 turistas) y minoristas (grupos menores a 5 turistas).
- La estrategia de posicionamiento consiste en ser una empresa de transporte turístico responsable y sostenible que ofrece servicios que incentivan el cuidado del medio ambiente en toda la cadena evitando el *greenwashing*.
- La diferenciación de la propuesta está basada en brindar servicios sostenibles a través del uso de vehículos eléctricos, la seguridad del turista y de calidad del servicio.
- El análisis de la Flor del Servicio sugiere que el personal es el factor clave para lograr la diferenciación en el servicio.
- El logotipo e isotipo hacen referencia a la sostenibilidad en color verde como simbolismo al cuidado del medio ambiente.
- Se cuenta con precios diferenciados por tamaño de agencia con la finalidad de incentivar la atracción de usuarios finales que incrementen los ingresos en el negocio. El precio mínimo para las agencias mayoristas es de USD 80 mientras que para las minoristas es de USD 88.
- La estrategia de plaza conduce a seleccionar un canal donde las agencias mayoristas / minoristas son intermediarias y permiten la conexión con el usuario final. Además, la empresa cuenta con un centro operacional en el distrito de Saylla y una oficina administrativa en la ciudad del Cusco.
- La promoción se realiza mediante ventas personales con las agencias seleccionadas y a través de relaciones públicas en los eventos del sector como ferias y congresos de turismo. Además, se cuenta con publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram y un espacio para reviews en Trip Advisor. Finalmente, se utiliza el mailling como una forma de promoción masiva de los servicios turísticos.
- El presupuesto anual de marketing asciende a S/ 56,000 en promedio representando el alquiler de stand el 59% del total, seguido por la inversión en redes sociales con un 29% y, el mailling con un 12%.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se presentará los procesos necesarios para iniciar las operaciones de la propuesta de negocio. Se presentará la cadena de valor de Inkagreen Tours y se explicará cada una de las actividades principales y de apoyo. Además, se incluirá los procesos de registro de la empresa, adquisiciones del local administrativo y de operaciones, adquisiciones de la motocicleta eléctrica y del talento humano necesario. Finalmente se explicará el detalle del tour a ofrecer, protocolos de seguridad e indicadores para evaluar desempeño del negocio.

8.1. Cadena de valor

Según Alonso (2008), la cadena de valor de servicio es una propuesta que se orienta a características claves del servicio como intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad, se busca identificar los eslabones decisivos de la empresa para mejorar la rentabilidad y generar un mayor grado de competitividad. Para la idea de negocio se identificó estos eslabones los cuales se pueden apreciar en la figura 10.

Figura 10: Cadena de valor de la propuesta

Eslabones de Apoyo	Infraestructura (1.68%)				Margen 19.03%
	Recursos humanos (8.03%)				
	Administración y Finanzas (27.40%)				
Eslabones Primarios	Marketing (15.04%)	Personal de contacto (26.36%)	Soporte físico (2.44%)	Prestación (0.06%)	

Fuente: Alonso. Elaboración: Autores de la tesis.

8.1.1 Eslabones de apoyo

Estos procesos se encargan de sustentar a los eslabones primarios brindando apoyo, tales como recursos humanos, infraestructura, y financiamiento, entre otras funciones que abarca toda la empresa. El detalle de cada una de estos eslabones se muestra en la tabla 43.

Tabla 43: Actividades de apoyo de la cadena de valor

Proceso	Descripción
Infraestructura	La infraestructura del modelo de negocio cuenta con la oficina administrativa ubicada en el centro de Cusco y un centro operacional para la ruta brindada en Saylla. Los detalles de la ubicación y costos se presentan en un inciso posterior.
Recursos Humano	Uno de los pilares que sigue la empresa es la calidad del talento humano operadora del servicio. Se contará en el primer nivel con un gerente general, un gerente de operaciones, un gerente comercial, un gerente de recursos humanos y un gerente de administración y finanzas. Los detalles más específicos se mostrarán en un inciso posterior. Además, se encargará de la renovación del personal, retención y atracción de nuevo talento.
Administración y Finanzas	Esta gestión es la encargada de la planificación de los recursos económicos donde se estudia, define y determina las fuentes de financiamiento más conveniente y el flujo del mismo. Además, será el intermediario entre los bancos u otros proveedores de financiamiento.

Elaboración: Autores de la tesis.

Las eslabones mencionados anteriormente contribuyen a dar un mejor servicio ya que incluyen los procesos necesarios para el funcionamiento de las actividades del negocio.

8.1.2 Eslabones principales

Se consideran las actividades de operaciones necesarias para iniciar el servicio, están clasificados en actividades controlables y no controlables que van desde marketing y ventas hasta el proceso de identificar otros clientes. El desglose de estos eslabones se muestra en la tabla 44.

Tabla 44: Eslabones primarios de la cadena de valor

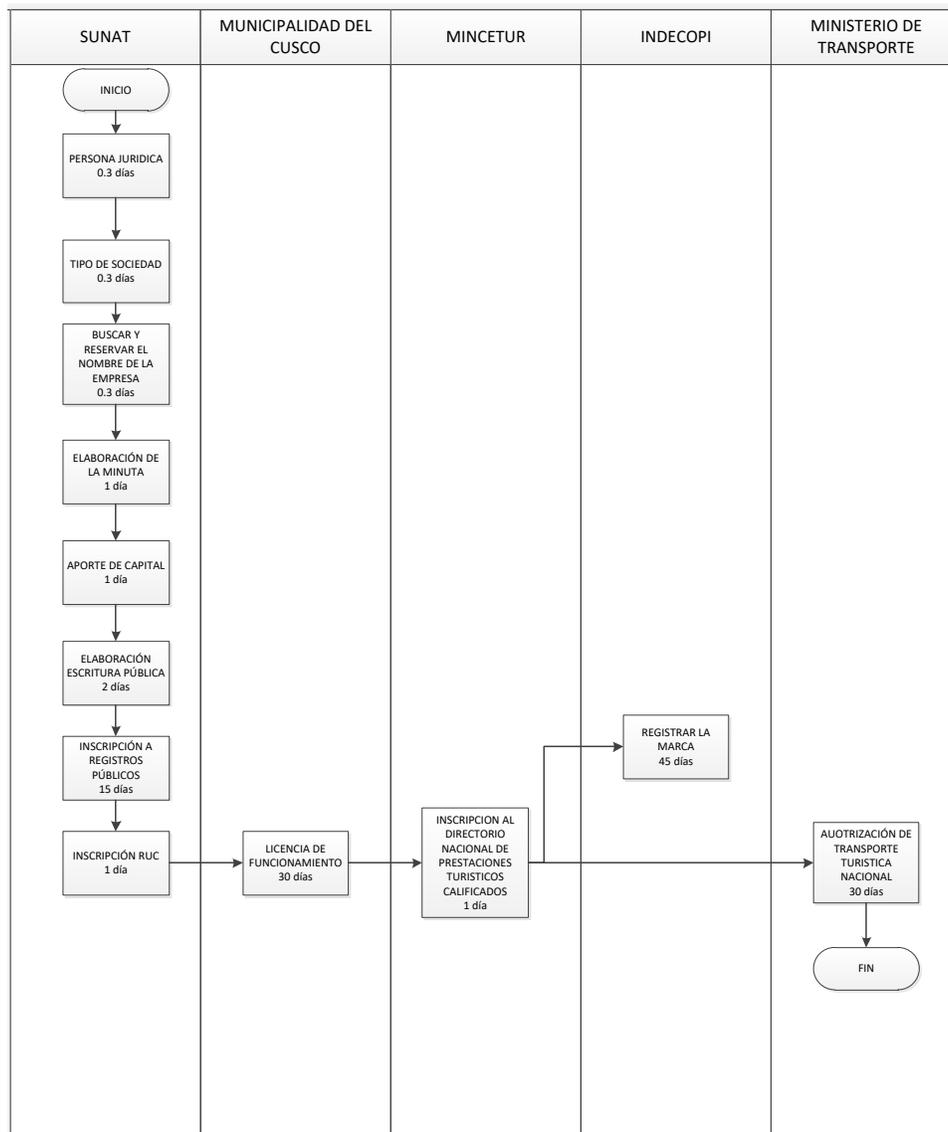
Eslabones	Proceso	Descripción
Controlables	Marketing y ventas	Esta gestión es la encargada de realizar las alianzas con las agencias de turismo quienes se encargan de abastecer de usuarios finales al servicio. La promoción para las agencias se realiza mediante ventas personales y relaciones públicas como participación en ferias de turismo. Para los turistas se realizará publicidad a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Trip Advisor, E-mailing.
	Personal de contacto	El guía turístico es uno de los pilares fundamentales de la empresa, dado que interviene directamente con el usuario final, lo que permitirá ser el generador directo de la percepción del servicio que se ofrece.
	Soporte físico y habilidades	Este proceso abarca todas aquellas herramientas que permiten llevar a cabo el servicio, como los vehículos eléctricos, implementos de seguridad, GPS, entre otros. Además, de las habilidades y capacidades que estrictamente tiene el guía de turismo y las competencias del personal de la empresa para el óptimo desarrollo del tour.
	Prestación	Los servicios postventa que incluirían los reviews en las redes sociales como Facebook, Instagram y Trip Advisor

Elaboración: Autores de la tesis.

8.2.Puesta en marcha

La empresa se encarga de diseñar y organizar los servicios turísticos, para ser vendidos a través de las agencias de turismo minoristas y mayoristas. En ese sentido y de acuerdo con las disposiciones generales de las agencias de viaje y turismo, la empresa es considerada dentro de la clasificación como operador de turismo. Según MINCETUR (2018), es necesario tener permisos y licencia de funcionamiento para iniciar las operaciones de la empresa. La figura 11 presenta el flujograma de los procesos necesarios para obtener estos permisos.

Figura 11: Flujograma de licencias de funcionamiento



Elaboración: Autores de la tesis.

8.2.1. Selección de la modalidad de la empresa

Según La Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), puede iniciar operaciones como Persona Natural o Persona Jurídica. Para el presente plan de negocios, se selecciona la empresa como persona jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (SAC), debido a la cantidad de accionistas, aportes de los socios y la responsabilidad limitada que se asume.

8.2.2. Inscripción de empresa

Para la constitución de la empresa, SUNAT requiere realizar los siguientes pasos, los cuales se detallan a continuación:

- Buscar y reservar el nombre de la empresa, costo de S/25.00
- Elaboración de la minuta, costo de S/250.00
- Abono de capital o bienes como aporte de capital social entre S/365,000
- Elaboración de la escritura pública, costo de S/250.00
- Inscripción en Registros Públicos, costo de S/500.00
- Inscripción al RUC para la Persona Jurídica.

Una vez cumplido todos los requisitos mencionados anteriormente es necesario acercarse a una oficina de SUNAT o algún agente MAC para la inscripción de la empresa.

8.2.3. Licencias necesarias para el funcionamiento de la empresa

Luego de los tramites registrales de la empresa como persona jurídica se tramita la obtención de la licencia de funcionamiento en la municipalidad del Cusco con un costo de S/554.40, en la cual solicitan mediante declaración jurada lo siguiente:

- Número del RUC
- DNI o carnet de extranjería
- Número de recibo de pago

Además, es necesario inscribir a la empresa en el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados ante el MINCETUR, el cual pide como requisito estar suscrito en el Registro Único de Contribuyentes y contar con Licencia de Funcionamiento.

Según MINCETUR, el órgano regional competente tiene la facultad de programar visitas de supervisión para verificar el cumplimiento permanente de las condiciones, requisitos y exigidos en el presente reglamento.

Por otro lado, se necesita obtener una autorización de transporte turístico nacional brindado por el MTC para el van eléctrico que servirá como vehículo complementario a las motocicletas. Se debe tener como mínimo una unidad de transporte y cumplir los siguientes requisitos como se señalan a continuación:

- Copia literal de persona jurídica
- Ficha RUC
- Tarjeta de propiedad vehicular de la empresa
- Manual general de operaciones
- SOAT
- Certificado de Inspección Técnica Vehicular
- Contar con Prevencionista y Gerente de Operaciones

8.2.4. Registro de marca ante Indecopi

Según Indecopi (2019), es recomendable el registro de una marca para protegerla de posibles imitaciones o copias de terceros que busquen beneficiarse del prestigio de la empresa, ello tiene un costo registral de S/534.29 y duración de 10 años. Para realizar este registro es necesario seguir los siguientes pasos:

- La empresa presenta la solicitud.
- Indecopi verifica la solicitud.
- Indecopi procede a la publicación de la marca de forma automática y sin costo.
- De no haber oposición, Indecopi procede a registrar la marca.
- Indecopi emite el certificado de registro de la marca.

8.3. Adquisiciones de activo fijo

Los principales activos fijos que Inkagreen Tours va a adquirir serán las motocicletas eléctricas y la van eléctrica para transportar a los turistas. Además, hay otros activos como son el mobiliario de oficina, computadoras, y complementos del servicio turístico como son los cascos y chaquetas. Se procederá a explicar detalladamente cada uno de ellos:

8.3.1. Motocicletas

Inkagreen Tours adquirirá 15 motocicletas eléctricas, las cuales 13 motos servirán para transportar a turistas 1 moto para transportar al guía y 1 moto de reemplazo por si surge alguna contingencia.

Las motos a adquirir serán las motos del modelo MNR- DAS7250 de la marca Luyuan, con una autonomía de 100 a 130 km, a una velocidad promedio de 40 a 45 km por hora. El precio de esta moto en el mercado peruano es de S/5,000.00, dicha información se puede encontrar en el anexo 11 y las características se detallan en el cuadro siguiente:

Image and Color	Model	Specifications
 Red	MNR-DAS7250-Z7	Rated motor power: 72V530W/1000W Battery: 72V45Ah leadacid Battery Charger : 72V-65E-2TRPLUS Controller for Brushless Motor Confined Electric Current 35A; PCDS 72-60V/6A Speed: 40-45km/h Range : 100-130km Brake(Front/Rear): Disc brake/disco brake/ABS and CBS Tire size: 90 / 80-12 tubeless tire Product dimension: 1915*710*1315mm Packing size: 1915*610*1260mm Selling points: Remote control, USB port, middle stand lock
 Golden	MNR-DAS7250-Z7	Rated motor power: 72V530W/1000W Battery: 72V45Ah leadacid Battery Charger : 72V-65E-2TRPLUS Controller for Brushless Motor Confined Electric Current 35A; PCDS 72-60V/6A Speed: 40-45km/h Range : 100-130km Brake(Front/Rear): Disc brake/disco brake/ABS and CBS Tire size: 90 / 80-12 tubeless tire Product dimension: 1915*710*1315mm Packing size: 1915*610*1260mm Selling points: Remote control, USB port, middle stand lock
 Dark Black	MNR-DAS7250-Z7	Rated motor power: 72V530W/1000W Battery: 72V45Ah leadacid Battery Charger : 72V-65E-2TRPLUS Controller for Brushless Motor Confined Electric Current 35A; PCDS 72-60V/6A Speed: 40-45km/h Range : 100-130km Brake(Front/Rear): Disc brake/disco brake/ABS and CBS Tire size: 90 / 80-12 tubeless tire Product dimension: 1915*710*1315mm Packing size: 1915*610*1260mm Selling points: Remote control, USB port, middle stand lock

Fuente: Enercity Perú

Una vez adquiridas las motocicletas eléctricas se procederá a realizar el trámite de la placa de rodaje en la Sunarp. Posterior a ello, se procederá a personalizar el diseño de las motocicletas, colocando el logo distintivo de la empresa y la frase “*Vive la experiencia green en un gran destino*”.

8.3.2. Van eléctrica

La empresa adquirirá una van eléctrica de la empresa BYD Motors Perú S.A.C. El modelo seleccionado es el T3, van para pasajeros, con capacidad para 8 personas, cuenta con una autonomía de 250 km. a una velocidad promedio de 43Km/h. Cuenta con una batería de hierro-fosfato que no produce residuos tóxicos y el tiempo de recarga es de 1,5 a 7 horas

aproximadamente. El precio de la van es de USD33,500 más un cargador a USD 1,020. La cotización se puede encontrar en el anexo 12.



VEHÍCULO ECOLÓGICO
100% ELÉCTRICO

AHORRO Y GARANTÍA

- GRAN AUTONOMÍA NOMINAL**
La tecnología innovadora de BYD permite 300km de autonomía nominal.
- LARGA DURACIÓN**
Las baterías de BYD mantienen el 80% de su capacidad después de 4,000 ciclos de carga.
- AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE**
Cero emisiones. Nuestra batería BYD de hierro fosfato no contiene metales pesados y los electrolitos no son tóxicos.
- AHORRO DE COMBUSTIBLE**
Del 50 al 80% mensual, asumiendo que se recorren 160 km por día, 6 días a la semana.
- AHORRO EN MANTENIMIENTO**
Del 50 al 70% anual, asumiendo recorrido de 160km por día, 6 días a la semana. Bajo costo de mantenimiento en el sistema de propulsión, menos cambio de fluidos, menos desgaste y reemplazo de piezas.
- BATERÍA SEGURA**
No es inflamable, no hay liberación de oxígeno, balance térmico y no hay hinchamiento de celdas. Sistema de Administración de Baterías (BMS) ayuda a balancear y cargar la batería con mayor seguridad.

Fuente: BYD Perú

Características:

Modelo: BYD T3

Motor: Eléctrico ubicado en el tren delantero

Potencia: 107 caballos @ 4.774 rpm

Torque: 310 Nm @ 0 rpm

Autonomía: 250 kilómetros con 100% de carga

Volumen máximo de carga: 3.300 litros

Transmisión: Automática de una marcha

Una vez adquirida las vans eléctricas se procederá a realizar el trámite de la placa de rodaje en la Sunarp. Posterior a ello, se procederá a personalizar el diseño del van, colocando el logo de la empresa.

8.3.3. Otras adquisiciones

Inkagreen Tours adquirirá otros activos como son los accesorios y complementos de vehículos, la carga de batería de la van eléctrica y de las motos eléctricas, cascos, guantes de motociclista, chaqueta de motociclista con protección, llantas de repuesto para las motos, plástico de guardafango, pastillas de frenos, cargador externo y barra de remolque de motocicleta. Adicional a ellos se adquirirá muebles, enseres, y equipos.

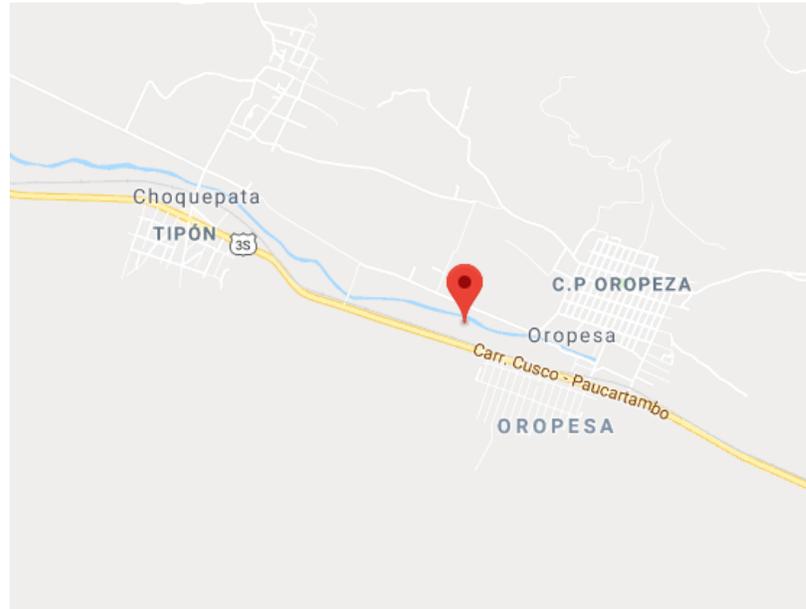
8.4. Alquiler del local

Para las operaciones de la idea de negocio se planifica la renta de dos locales: un centro administrativo y un centro de operaciones. La ubicación del centro operativo será en el pueblo de Saylla mientras que el centro administrativo se ubicará en el centro de Cusco en la Avenida de la Cultura 2128, Urb. Santa Rosa, distrito de Wanchaq, Cusco. La función de cada uno de estos locales será para el almacenamiento de los vehículos a utilizar en el tour además de ser el punto de inicio y fin del recorrido. A continuación, se detalla las especificaciones consideradas para la ubicación de las instalaciones:

Local operacional

Para llevar a cabo la selección del Centro Operacional se consideró que debía ubicarse alrededor del pueblo Saylla, dado que, es un lugar estratégico para aprovechar la autonomía de los vehículos eléctricos para la ruta propuesta, además de considerar el área del local para que pueda usarse como almacén de los vehículos eléctricos adquiridos. El local seleccionado cuenta con un área de 300m² y con un área de construcción de 150m² Se realizará un contrato de arrendamiento por un año el cual tiene un importe de alquiler mensual de S/1,500. En las cláusulas se dejará constancia que el inmueble se encuentra desocupado y en buen estado, además, de que los gastos de servicios públicos serán asumidos por la empresa y consta de la entrega de una garantía que equivale a un mes de alquiler por cualquier daño ocasionado que será devuelto al arrendatario al término del contrato. Los gastos de mantenimiento y pintura del local serán asumidos por la empresa. En la figura 12 se aprecia la ubicación del centro operacional.

Figura 12: Ubicación geográfica del centro operacional

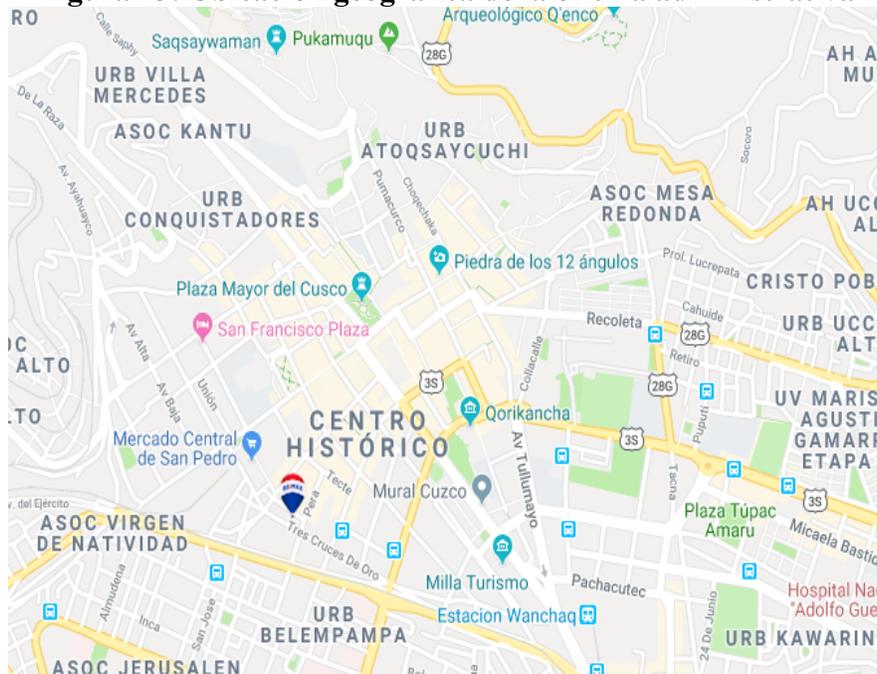


Fuente: Google Maps

Local administrativo

El local administrativo se encuentra ubicado en Av. De la Cultura 2128 Urb. Santa Rosa, Wanchaq, Cusco, esta ubicación permite estar más cerca a las agencias de viajes y es el punto de recojo de los turistas de todos los tours ofrecidos en la ciudad. El local seleccionado se encuentra cerca del centro histórico y cuenta con un área de 33 m², se firmará un contrato de arrendamiento por un año el cual tiene un importe mensual de alquiler por S/800. Al igual que el centro operacional, se añadirá cláusulas acerca de la garantía equivalente a un mes de alquiler y cualquier gasto de mantenimiento será asumido por la empresa dentro del presupuesto asignado. En la figura 13 se aprecia la ubicación de la oficina administrativa.

Figura 13: Ubicación geográfica de la oficina administrativa



Fuente: Google Maps

8.5. Adquisiciones de seguros

Según el MTC, es necesario tener el Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito (SOAT) para los vehículos con lo que se ofrecerá el servicio. Se realizó una cotización de las principales aseguradoras y se muestran los resultados para ambos vehículos:

Motocicleta

En el caso de la adquisición de la motocicleta, solo existen dos empresas aseguradoras que brindan este seguro: MAPFRE y La Positiva. Ambos tienen el mismo precio y contienen las mismas coberturas. En la tabla 45 se muestra el detalle de esta cobertura.

Tabla 45: Cobertura del SOAT para motocicleta

	Descripción
Precio	USD250 anual
Coberturas	Daño propio a la motocicleta asegurado o pérdida total (por accidente, robo, rotura de lunas, incendio, entre otros).
	Responsabilidad civil frente a terceros no ocupantes de la motocicleta.
	Accidentes personales (muerte o invalidez permanente).
	Asistencia a motocicletas y personas (auxilio mecánico, grúa, ambulancia, entre otros).

Fuente: Aseguradoras vehiculares. Elaboración: Autores de la tesis.

En el caso de las motocicletas no es necesario considerar un seguro adicional ya que el SOAT tiene la cobertura para la reparación del vehículo en caso ocurra un accidente y la moto quede inutilizada. El costo de este seguro es de \$ 300 anuales, lo cual hace un costo total de USD4,500 anuales para las 15 motocicletas.

Van

En el caso de la van, será necesario contar con el seguro del SOAT y el seguro vehicular ante cualquier accidente o siniestro. En la actualidad se cuenta con múltiples aseguradoras con precios muy similares presentando las mismas coberturas. En la tabla 46 se muestra el detalle de la cobertura para el SOAT y en la tabla 47 el seguro vehicular.

Tabla 46: Cobertura del SOAT para van

	Descripción
Precio	S/ 120
Coberturas	Gastos médicos
	Accidentes personales (muerte o invalidez permanente).

Fuente: Aseguradoras vehiculares. Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 47: Cobertura del seguro vehicular para van

	Descripción
Precio	\$1,500
Coberturas	Daño propio al vehículo asegurado.
	Pérdida total
	Responsabilidad civil ante terceros.
	Asistencia

Fuente: Aseguradoras vehiculares. Elaboración: Autores de la tesis.

El costo de cobertura anual para las dos VAN es de aproximadamente USD 3,072.00.

Las cotizaciones mostradas tanto para van como para motocicleta suma USD 7,572.00 aproximadamente equivalente a S/25,000. Considerando que puede existir variaciones en la legislación se ha presupuestado S/ 30,000 soles para adquisición de seguros.

8.6. Gestión de recursos humanos

Uno de los pilares para llevar con éxito el presente plan de negocio son los recursos humanos, pues este recurso cumple un rol importante estratégico en la empresa. Las competencias, cualificaciones profesionales y perfiles con los que cuente el personal harán que la empresa consiga una ventaja competitiva y diferenciadora.

En este sentido se tiene que describir el proceso de recursos humanos, para llevar a cabo con éxito la operación del negocio.

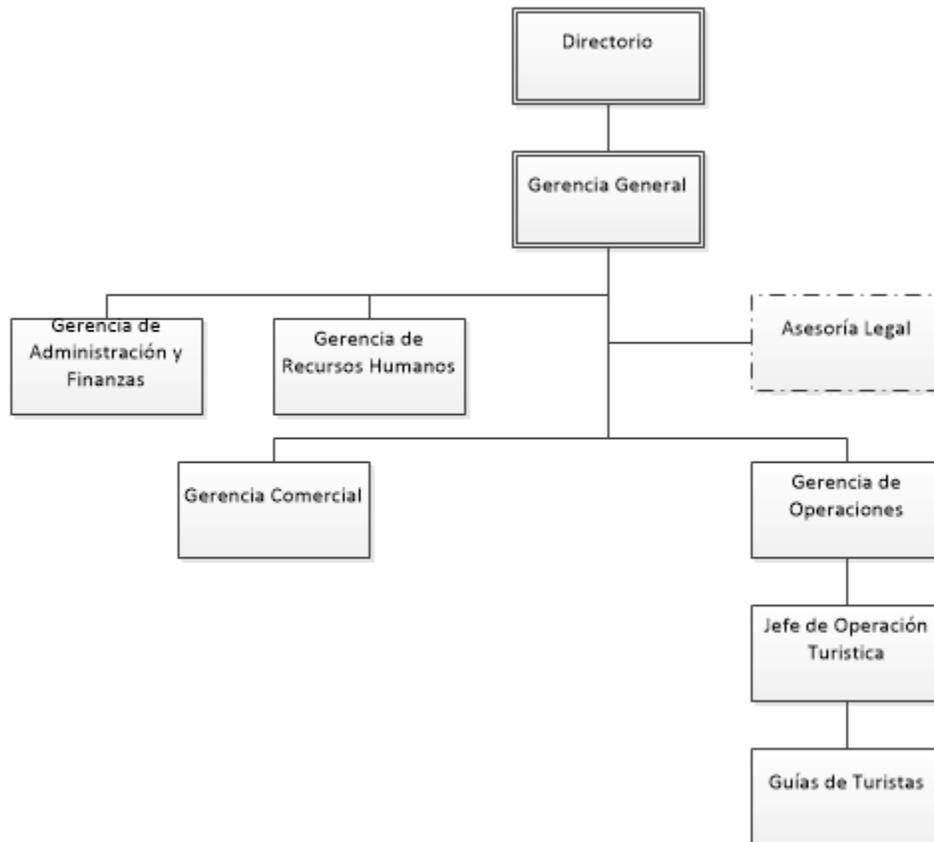
8.6.1 Organigrama

Según Loufatt (2016), el organigrama representa de manera gráfica la estructura formal de una organización y se puede clasificar de acuerdo con tres criterios: la información proporcionada, la forma de diseño y el ámbito de análisis.

De acuerdo con los criterios de clasificación, para el presente plan de negocio se considera el criterio de acuerdo con la información proporcionada; en este criterio se encuentran el organigrama funcional que enuncia las principales funciones que le competen a cada unidad orgánica y que será de utilidad para describir la estructura organizacional de la empresa.

A continuación, en la figura 14 se presenta la estructura organizacional de la empresa. El perfil de los puestos se encuentra en el anexo 13.

Figura 14: Estructura Organizacional de la empresa



Elaboración: Autores de la tesis.

Estructura y Divisiones

A continuación, se describen las diversas funciones y procesos de la organización.

Directorio y gerencia general

El directorio debe evaluar, dirigir y aprobar las estrategias de la empresa y debe establecer los objetivos, metas y planes de acción principales. El directorio estará representado por un presidente elegido cada 3 años por la junta general de accionistas. El directorio también es el encargado de elegir al Gerente General.

El Gerente General deberá contar con autonomía suficiente para tomar decisiones y desarrollar sus funciones de la forma más adecuada. El Gerente General formará parte de la planilla de remuneraciones, y su cargo será de confianza.

Gerencia de administración y finanzas

La gerencia de administración y finanzas es un órgano de apoyo que depende jerárquicamente de la Gerencia General. Es el área encargada de la elaboración, y ejecución presupuestaria. Así mismo es la encargada de la gestión, análisis y preparación de informes financieros/contables. Además, está encargada de establecer políticas generales, para lograr una administración eficiente.

Puestos: Gerente de Administración y finanzas (01)

Gerencia de recursos humanos

La gerencia de recursos humanos se encarga de la administración del personal, encargada de la selección, contratación del personal idóneo para cada puesto, capacitación y retención de personal. Es un órgano de apoyo que depende jerárquicamente del Gerente General.

Puestos: Gerente de Recurso Humanos (01)

Asesoría legal

El área legal es la encargada de asesorar a la empresa en los aspectos jurídicos-legales cuando sea necesario. Además de absolver consultas en materia legal. El contrato del asesor legal será por contrato de servicios de terceros.

Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones está encargada de llevar a cabo las actividades del servicio turístico ofrecido, brindando seguridad y calidad de servicio al turista.

Por ello sus principales funciones son asegurarse de trasladar a los turistas desde el punto de encuentro hasta el punto de destino, haciendo uso de los vehículos que se le proporcionen para el traslado, manteniendo el nivel de atención y seguridad. Además, la gerencia de operaciones estará encargada de mantener los vehículos en correcto funcionamiento y operatividad. Para llevar a cabo sus funciones, estará a cargo de la jefatura de operación turística y de los guías de turismo.

Puestos: Gerente de operaciones (01), Jefe de operación turística (01), Guías de turismo (04)

Gerencia comercial

La Gerencia Comercial es el área encargada de establecer las conexiones con las agencias de viaje mayoristas y minoristas, para ofrecer el servicio de tour turístico sostenible en motocicleta. Además, el área se encargará de la imagen, publicidad, servicio postventa y de potenciar los atributos que tiene el tour para posicionar la empresa en el mercado.

Puesto: Gerente comercial (01)

8.6.2 Procesos de selección e incorporación de personal

El proceso de selección tiene como fin establecer los requerimientos del perfil de puestos a contratar (competencias), de tal manera poder contar con el candidato ideal para ocupar el puesto requerido de manera oportuna y planificada. Para ello se contará con consultoras especializadas en el proceso de selección y reclutamiento.

El proceso de selección consistirá en enviar a las empresas especializadas el requerimiento con las especificaciones del puesto, horario, modalidad del contrato, propuesta salarial y funciones. Las empresas especializadas estarán a cargo de filtrar al personal y realizar las entrevistas. Este proceso tomará un tiempo de 3 semanas máximo.

Luego de ello se realizará las entrevistas finales con los jefes inmediatos, y de tener la conformidad del jefe inmediato se incorpora al personal al puesto de trabajo.

8.6.3 Capacitación y desarrollo

Para las capacitaciones se utilizarán herramientas como el método capacitación en el puesto (on job training, OJT), con esta metodología se espera que los jefes o guías aprendan en condiciones habituales de trabajo. Es así por ejemplo, el jefe de operaciones turísticas tiene que capacitar a los guías de turistas en lo que respecta al manejo de la motocicleta, atención al turista y seguridad. A la vez el jefe de operaciones turísticas recibirá capacitación ejecutiva por parte del Gerente de Operaciones.

Otra herramienta para utilizar será la capacitación de aprendizaje práctico, que es una extensión de la OJT, cuya característica es que el personal que ingrese a un puesto específico recibirá instrucción de un jefe superior o su par y adquirirá experiencia en el puesto de trabajo mientras desarrolla tareas y actividades. Además, de usar la herramienta antes mencionada se dará capacitación en:

Formación en atención al cliente: Esta capacitación se dará en especial al personal que tiene contacto directo con el cliente, cabe decir con las agencias de turismo y el usuario final del servicio (turista). La capacitación se dará una vez al año y de manera obligatoria para personal de operaciones y comercial.

Formación en perfeccionamiento de idiomas: El personal que tenga contacto con los clientes finales (turistas) deberá dominar como mínimo el idioma inglés, para ello el personal que necesite perfeccionar el idioma, podrá solicitar auspicio a la empresa para realizar los cursos de idiomas.

Formación ejecutiva: El personal que cuente con cargos de jefatura y gerencia deberán tener capacitaciones en habilidades blandas para manejo de personal, liderazgo y administración. Para ellos la empresa brindará auspicios.

Las capacitaciones de personal se darán en enero o febrero, que es temporada de lluvias en el Cusco, y no se brindará servicio de tour.

Planes de reconocimiento y desempeño.

Adicional a las formaciones se creará un plan de reconocimiento de desempeño, donde se evaluará a los colaboradores tomando en cuenta los logros obtenidos en su trabajo (logros por resultados obtenidos) y mediante una evaluación basada en comportamiento donde los empleados son los que contribuyen en el proceso de evaluación.

8.6.4 Compensaciones y estructura salarial

Para determinar la estructura salarial se agrupará los puestos en niveles de pago, de esta forma se pagará a todos los puestos que se encuentran en algún nivel en particular de la organización una misma tasa. Para calcular la tasa de pago, se evaluará las tasas de los puestos que pagan otras empresas en el mercado.

Además, se utilizará el método de evaluación por puntos, dicha técnica permite asignar objetivamente los sueldos, donde se tomará criterios tales como el conocimiento de las funciones, el esfuerzo físico y mental, la responsabilidad, la habilidad para relacionarse y el impacto de las decisiones.

En la tabla 48 se muestra el análisis por puntos según los factores mencionados, en donde se asignaron pesos porcentuales a cada factor teniendo en cuenta el grado de dificultad en la realización de las funciones en el puesto de trabajo. Además, se definieron grados que van del 1 al 5 con el objetivo de aumentar la complejidad e importancia del puesto para el desarrollo de las funciones.

Tabla 48: Resultado de proceso de evaluación por puesto

Criterios	Conocimiento Funcional	Esfuerzo físico y mental	Responsabilidad	Habilidad para relacionarse	Impacto de decisiones	Puntaje
Peso	20%	25%	15%	25%	15%	100%
Gerente General	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Gerente de Operaciones	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Gerente de Administración y Finanzas	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.75
Gerente de Recursos Humanos	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.60
Gerente Comercial	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.60
Jefe de Operación turística	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.35
Guías de Turismo	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	4.25

Elaboración: Autores de la tesis.

En la tabla 49 se determina los sueldos a pagar por cada puesto en función al resultado de proceso de evaluación por puesto y al rango actuales de sueldos que ofrece el mercado.

Tabla 49: Remuneración para cada puesto

Puesto	Puntaje	Rango de sueldos actuales (S/)	Sueldo Final (S/)
Gerente General	5.00	8,000 – 54,000	8,000
Gerente de Operaciones	5.00	6,000 – 16,000	6,000
Gerente de Administración y Finanzas	4.75	5,000 – 15,000	5,000
Gerente de Recursos Humanos	4.60	5,000 – 15,000	5,000
Gerente Comercial	4.60	6,000 – 16,000	6,000
Jefe de Operación turística	4.35	4,000 – 9,000	4,500
Guías de Turismo	4.25	1,400 – 4,000	3,000

Elaboración: Autores de la tesis.

En caso de incremento de sueldos, estas se deben de realizar para todos los trabajadores en iguales condiciones y montos, de forma que el incremento siempre guarde relación con el sueldo base, que corresponde a los guías de turismo. Esta diferencia de un sueldo con otro siempre será la misma.

8.6.5 Modalidades contractuales y jornada de trabajo

Modalidad de tiempo de servicio

El personal que ocupa las gerencias, quienes son los que representan a la empresa al interior y exterior, además que se encargan de la administración, control y cumplen con las funciones fundamentales para el logro de resultados, se le hará un contrato a plazo indeterminado. El cual es un contrato individual que se celebrará entre Inkagreen Tours y el trabajador. Dicho contrato se considera bajo el régimen de trabajador de confianza, el cual tiene la característica de ser un trabajo directo con la alta dirección; el personal tiene acceso a información reservada y contribuye a la toma de decisiones.

Para el personal que ocupa puestos de jefaturas y guías de turismo, la modalidad del contrato será de plazo fijo, quiere decir de tiempo definido, el cual tiene una fecha de inicio y una fecha de término. Para el caso de trabajadores que ingresan a laborar a la empresa se les hará un contrato por un periodo de prueba de 3 meses, durante este periodo se evaluará la disposición y adaptabilidad al puesto, para luego renovar el contrato cada 6 meses de estar conformes ambas partes. Los colaboradores tendrán todos los beneficios y prestaciones que establece la ley como son:

- Gratificaciones en julio y diciembre
- Pago por compensación de servicios (CTS), en los meses de mayo y noviembre
- 30 días de vacaciones al término del año de servicio
- Seguro EsSalud
- Seguro complementario de riesgo de trabajo SCTR
- Seguro de vida ley después de 4 años de trabajo
- Subsidios de ley como descansos médicos, y subsidio de maternidad y lactancia
- Asignación familiar, para aquellos colaboradores que tienen hijos menores de 18 años.

Sobre la jornada laboral:

Personal administrativo

De lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm con una hora de refrigerio.

Sábados de 9:00 am a 1:00 pm

Personal de operaciones y guías de turismo

De lunes a domingo de 7:00 am a 1:00 pm y de 1:00 pm a 7:00 pm en horarios rotativos y con un día de descanso.

En la tabla 50 se detalla el horario semanal de los guías de turismo.

Tabla 50: Horario de guías de turistas

Horario	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
07:00 am a 1:00 pm	Guía 1	Guía 3	Guía 1	Guía 3	Guía 1	Guía 3	Guía 1
	Guía 2	Guía 4	Guía 2	Guía 4	Guía 2	Guía 4	Guía 2
1:00 pm a 7:00 pm	Guía 1	Guía 3	Guía 3	Guía 1	Guía 3	Guía 1	Guía 3
	Guía 2	Guía 4	Guía 4	Guía 2	Guía 4	Guía 2	Guía 4

Elaboración: Autores de la tesis.

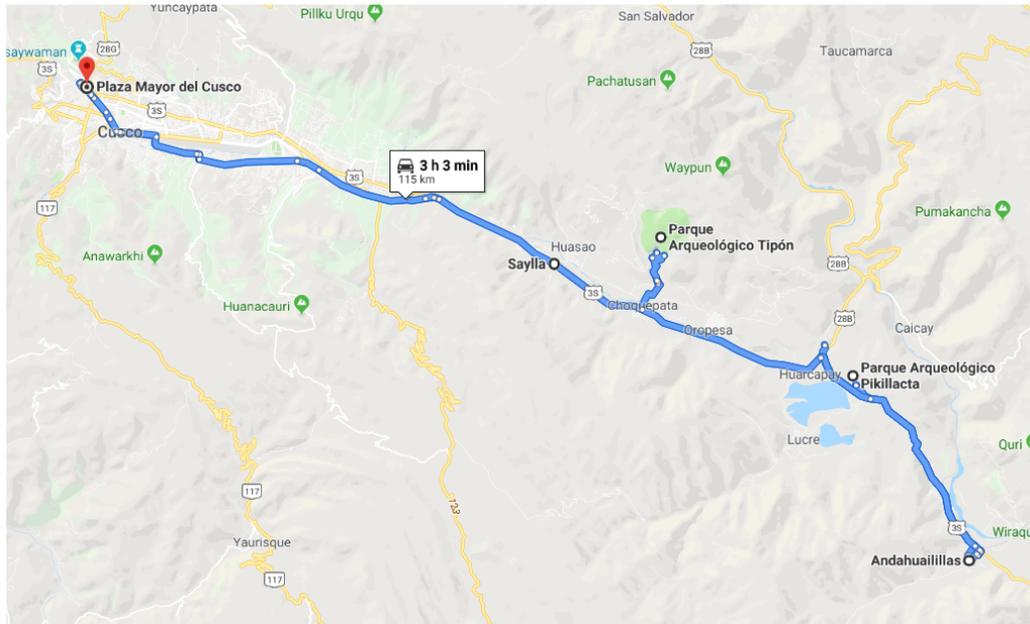
8.7.Ejecución del servicio

Para la etapa de ejecución se contemplará los detalles específicos del recorrido a seguir por los turistas, indicado los puntos de inicio y fin donde los usuarios manejarán las motocicletas. Además, se mencionará cómo será la contratación del servicio y su modalidad de pago del usuario final para posteriormente terminar con los protocolos de seguridad ante un posible siniestro durante el trayecto.

8.7.1 Diseño de rutas

Como se mencionó en capítulos anteriores, la ruta a implementar el servicio de transporte turístico con motocicletas eléctricas será en la ruta conocida como Valle Sur, en las cuales incluyen visitar el centro arqueológico de Tipón, Piquillacta y el pueblo de Andahuaylillas. Estas pueden apreciarse en la figura 15:

Figura 15: Ruta Valle Sur



Fuente: Google Maps

El recorrido correspondiente a la ruta del Valle Sur contiene un total de 115km con punto de inicio y fin en el centro del Cusco. Esta distancia es posible realizarla totalmente con la moto eléctrica, ya que tiene una autonomía máxima de 130km, sin embargo, por cuestiones de seguridad al turista, el traslado de Cusco hacia el centro operacional que está ubicado en el pueblo de Saylla será en una van eléctrica, en dicho vehículo se puede trasladar hasta un máximo de 8 pasajeros. En Saylla se almacenan las motocicletas eléctricas, ello facilitará el traslado, carga, eficiencia de los vehículos eléctricos.

La figura 16 muestra la ruta de Cusco hacia Saylla la cual tiene una distancia aproximada de 20km.

Figura 16: Transporte Cusco – Saylla en van



Fuente: Google Maps

Para la segunda parte del recorrido, los usuarios finales partirán en motocicletas desde Saylla hacia tres puntos turísticos: Tipón, Piquillacta y Andahuaylillas siempre acompañados de una van eléctrica.

Tipón

El centro arqueológico de Tipón está ubicado a 23km al sudeste del Cusco a 3,560 msnm, en dicho atractivo turístico se puede visualizar los canales de irrigación tanto los andenes como los conductos de agua al aire libre. El horario de atención de este sitio arqueológico es de lunes a domingo en el horario de 7am a 6pm.



Fuente: DePeru (2018) (2018)

Piquillacta

Piquillacta es un yacimiento arqueológico conformado por restos de una ciudad del Antiguo Perú de la época prehispánica. Estos sitios arqueológicos se encuentran a 30km de la ciudad del Cusco y a 3,250 msnm. El horario de atención es de lunes a domingo de 7am a 6pm.



Fuente: El Comercio (2018)

Andahuaylillas

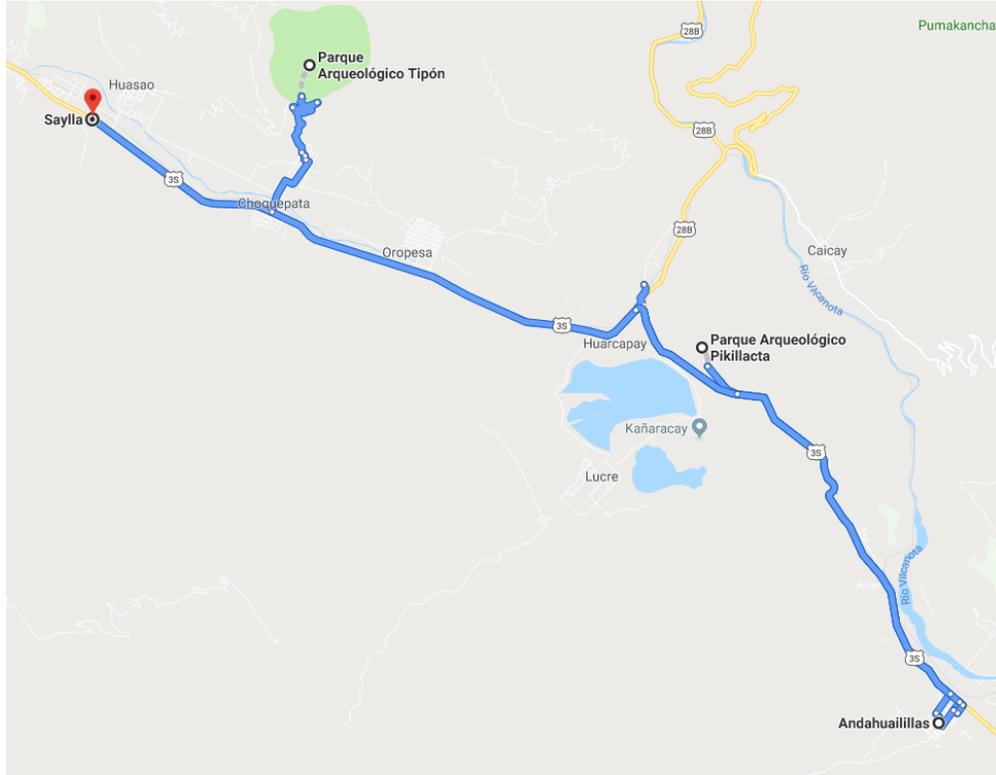
En Andahuaylillas se encuentra la iglesia de San Pedro Apóstol, llamada “La Capilla Sixtina de América”. El usuario podrá ingresar y continuar su recorrido hasta el momento de regreso al centro de operaciones en Saylla. El horario de atención es de lunes a domingo en el horario de 8am a 4pm.



Fuente: InkaExpress

Finalmente, los turistas llegan a Saylla para dejar las motocicletas en el centro operacional. En la figura 17 se muestra el total de recorrido realizado desde Saylla como punto de origen y punto de destino. Este contiene un recorrido total de 75km aproximadamente.

Figura 17: Transporte Saylla – Piquillacta – Andahuaylillas en motocicleta



Fuente: Google Maps

A continuación, se presenta el tiempo y los kilómetros necesarios en el recorrido turístico. Además, se tiene en cuenta el tiempo de estancia para cada atractivo turístico a visitar. Cabe mencionar, que se tendrá dos turnos para realizar el tour, el primer turno inicia a las 7:00 a.m. y finaliza a las 1:00 p.m. y el segundo y último turno inicia a la 1:00 pm hasta las 7:00 p.m. El detalle de estas dos rutas se muestra en la tabla 51 mientras que las distancias y tiempos invertidos en cada ruta se muestra en las tablas 52 y 53.

Tabla 51: Distribución de los sitios turísticos por ruta

	Ruta 1		Ruta 2	
	Inicio	Fin	Inicio	Fin
Trayecto 1	Cusco	Saylla	Cusco	Saylla
Trayecto 2	Saylla	Tipón	Saylla	Andahuaylillas
Trayecto 3	Tipón	Pikillaqta	Andahuaylillas	Pikillaqta
Trayecto 4	Pikillaqta	Andahuaylillas	Pikillaqta	Tipón
Trayecto 5	Andahuaylillas	Saylla	Tipón	Saylla
Trayecto 6	Saylla	Cusco	Saylla	Cusco

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 52: Duración y distancia total del tour primer turno

Destino	Duración (min)	Distancia (km)
Viaje Cusco - Saylla	40	20
Viaje Saylla - Tipón	20	8
Estadía Tipón	40	-
Viaje Tipón - Pikillaqta	40	30
Estadía Pikillaqta	40	-
Viaje Pikillaqta - Andahuaylillas	22	30
Estadía Andahuaylillas	40	-
Viaje Andahuaylillas - Saylla	30	22
Viaje Saylla - Cusco	40	20
Posibles contingencias	60	-
Total	372	130

Distancia en van	372 min	130 km
Distancia en moto	102 min	90 km
Estadía en sitio turístico	120 min	
Tiempo total	6.03 horas	

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 53: Duración y distancia total del tour segundo turno

Destino	Duración (min)	Distancia (km)
Viaje Cusco - Saylla	40	20
Viaje Saylla - Andahuaylillas	30	22
Estadía Andahuaylillas	40	-
Viaje Andahuaylillas - Pikillaqta	22	30
Estadía Pikillaqta	40	-
Viaje Pikillaqta - Tipón	25	15
Estadía Tipón	40	-
Viaje Tipón - Saylla	20	8
Viaje Saylla - Cusco	40	20
Posibles contingencias	60	-
Total	357	115

Distancia en van	345 min	115 km
Distancia en moto	97 min	75 km
Estadía en sitio turístico	120 min	
Tiempo total	5.95 horas	

Elaboración: Autores de la tesis.

Bajo los valores indicados anteriormente, se identifica la distancia y tiempo recorrido para cada tramo de la ruta turística a operar en la ciudad del Cusco. El tiempo total que pasa el turista en la moto eléctrica (sin contar la estancia en cada uno de los sitios arqueológicos) oscila entre 97 y 102 minutos recorriendo una distancia entre 75 y 90 kilómetros. Por otro lado, se planifica brindar a los turistas un tiempo aproximado de 40 minutos en cada sitio turístico. En total, la duración del tour será de 6 horas aproximadamente colocando una hora de contingencia entre retrasos, tráfico, accidentes, entre otros. Con este tiempo calculado se planificará que el horario de los turnos que brindará la agencia de transporte turísticos será: el primer turno será de 7am a 1pm y el segundo de 1pm a 7pm.

A continuación, se calcula la distancia total recorrida en los dos turnos para planificar el lugar y tiempo para la carga de la batería en caso ser necesario. Estos valores se muestran en la tabla 54.

Tabla 54: Gasto de kilometraje de los vehículos utilizados

		Distancia (km)	Total (km)
Distancia en van	Turno 1	130	245
	Turno 2	115	
Distancia en moto	Turno 1	90	165
	Turno 2	75	

Elaboración: Autores de la tesis.

Se puede apreciar que diariamente el van recorre una distancia total de 230km en sus dos turnos. La autonomía de este vehículo es de 250km por lo que no será necesario realizar una carga entre viajes sino podrá ser realiza en la noche para el tour del día siguiente. Caso contrario se da en la moto eléctrica ya que esta posee una autonomía máxima de 130km y el recorrido total diario es de 150km por lo que se necesita un periodo de carga para completar sin problemas los viajes. Se planifica unos periodos de carga en dos tiempos: los tiempos de espera mientras los turistas visitan los sitios turísticos y el tiempo en el que los turistas del primer turno regresan a Cusco y la llegada de los turistas del segundo turno. Los vehículos se cargarán mediante la batería inalámbrica y en el centro de operaciones en un periodo aproximado de 200 minutos.

Una vez decidido el proceso de carga y la estructura de las rutas, se procede a identificar las actividades a realizar en cada uno de los sitios turísticos. Esta se muestra en la tabla 55.

Tabla 55: Actividades a realizar para cada centro turísticos

Lugar	Actividades
Cusco	Recojo de los turistas de la plaza del Cusco.
	Viaje al centro operativo ubicada en Saylla.
Saylla	Firma del contrato de arrendamiento y gastos diarios.
	Capacitación básica del uso de la motocicleta
	Presentación del guía y reglas del tour.
Tipón	Presentación del sitio turístico.
	Visita de los andenes y canales de irrigación.
	Carga de batería de las motos eléctricas.
Pikillaqta	Presentación del sitio turístico.
	Recorrido por el yacimiento arqueológico.
	Carga de batería de las motos eléctricas.
Andahuaylillas	Presentación del sitio turístico.
	Visita a la iglesia San Pedro.
	Carga de batería de las motos eléctricas.

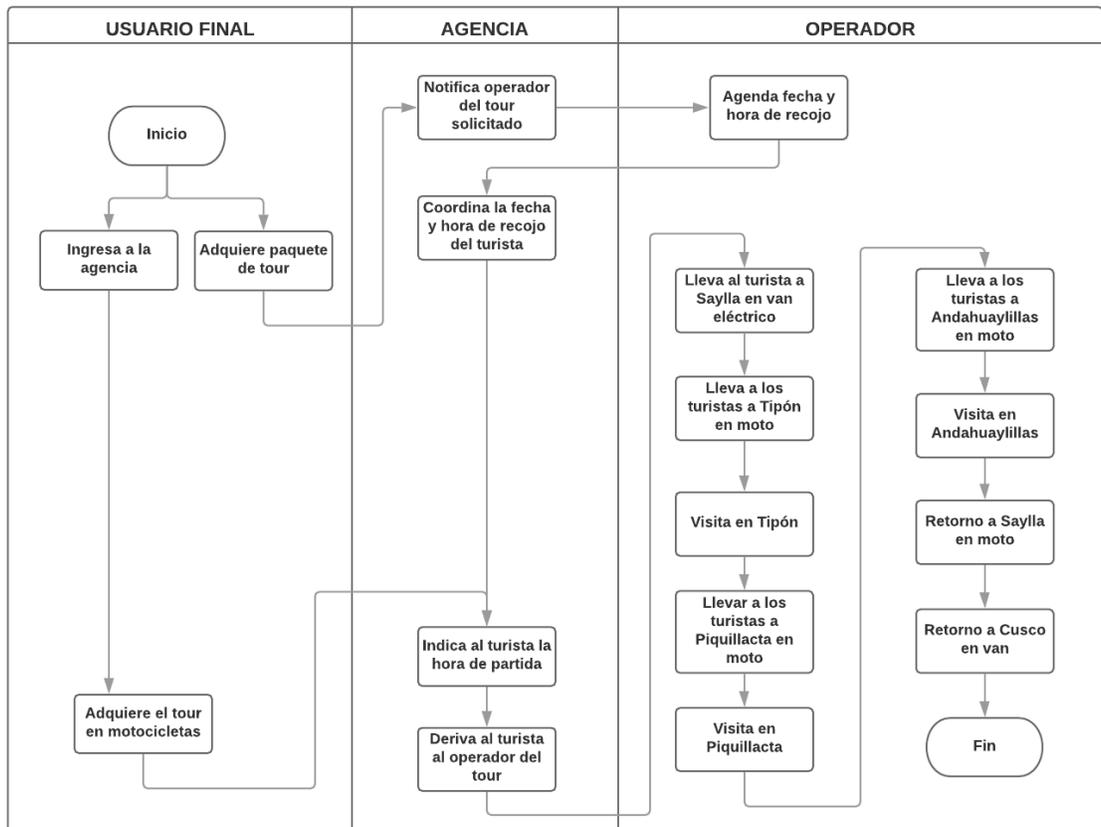
Elaboración: Autores de la tesis.

Se puede apreciar que existen periodos de tiempo en el cual se cargarán las baterías del centro turístico, además, se cuenta con firmas de contrato, capacitación básica y visitas a los lugares turísticos.

8.7.2 Flujo de atención

El flujo es importante para identificar los pasos y tareas que realiza el usuario final, la agencia de viaje y el operador turístico. El usuario final es quien realiza la compra del servicio ya sea de forma directa en la agencia o mediante una compra de un paquete turístico ofrecido de forma online mientras que la agencia se encarga de la coordinación de fechas, turnos y notificaciones al operador. El operador es el encargado de brindar el recorrido turístico utilizando los vehículos eléctricos como medio de transporte. En la figura 18 se muestra dicho flujo:

Figura 18: Flujo del proceso de servicio



Elaboración: Autores de la tesis.

Mediante el flujo se afirma que la agencia toma un rol coordinador entre el usuario final y el operador. Es por ello por lo que debe buscarse un trabajo en conjunto ya que la agencia es quien abastece de turistas al modelo de negocio para poder operar en el mercado.

8.7.3 Especificaciones de servicio

De acuerdo a recomendaciones de los especialistas en turismo, señalan que durante el periodo de lluvias es recomendable no conducir la motocicleta porque se corre el riesgo en el desplazamiento, es por ello, que el primer mes de lluvias se darán vacaciones corporativas y en el segundo mes corresponda a un plan de mantenimiento de los vehículos. Cabe mencionar que en los meses de diciembre y marzo existen lluvias, pero son temporales. En la tabla 56 se puede apreciar el calendario de las operaciones del servicio.

Tabla 56: Periodos de operatividad

Mes	Actividad
Enero	Mantenimiento
Febrero	Mantenimiento
Marzo	Operativo
Abril	Operativo
Mayo	Operativo
Junio	Operativo
Julio	Operativo
Agosto	Operativo
Setiembre	Operativo
Octubre	Operativo
Noviembre	Operativo
Diciembre	Operativo

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, se establece que durante los meses operativos el servicio será ofrecido en dos turnos los cuales se muestran en la tabla 57.

Tabla 57: Horario de atención

	Horario
Primer Turno	7am - 1pm
Segundo Turno	1pm - 7pm

Elaboración: Autores de la tesis.

El horario ha sido elaborado calculando las 6 horas de duración del tour (considerando 1 hora de contingencia ante cualquier eventualidad) y el horario de atención de los sitios arqueológicos.

Para la logística del tour se tiene considerado lo siguiente:

- Para cada servicio se contará con 2 vans y 15 motocicletas eléctricas. Estas últimas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 13 motos para los turistas, una para el guía turístico y la restante como repuesto ante un desperfecto mecánico.
- En cada turno se encontrarán dos guías turísticos. El primer guía manejará la moto eléctrica acompañando a los turistas mientras que el segundo manejará la van custodiando el recorrido.
- Los guías turísticos se turnarán para explicar los sitios arqueológicos durante los diferentes días.
- La van tendrá un botiquín por si ocurre cualquier eventualidad y contará con un remolcador en la parte trasera para cargar una moto de reemplazo.

Uno de alto impacto al negocio es que el turista sufra un accidente, ya sea involuntario o por algún acto de rebeldía. Para ello se presentará un contrato de arrendamiento el cual se hará firmar al usuario final para la exoneración de cualquier tipo de pago en caso de un accidente físico o vehicular. Además, cualquier accidente a terceros, daños materiales a la moto, entre otros; serán responsabilidad del usuario final el asumir estos pagos. Las especificaciones se muestran en el anexo 14.

Por otro lado, se calcula la capacidad operativa máxima para el servicio. Las vans poseen 8 asientos cada una, por lo que se tiene una capacidad total de 16 pasajeros. De estos 16 asientos, tres de ellos se encuentran inhabilitados para el servicio ya que serán ocupados por los dos guías turísticos y un posible acompañante del grupo de usuarios finales. Con este cálculo quedan 13 asientos disponibles para ser utilizados en el tour, estos generan un total de 7280 turistas posibles teniendo una ocupabilidad máxima durante los 10 meses que opera el servicio.

8.7.4 Plan de mantenimiento

Para el modelo de negocio se tiene planificado realizar varios mantenimientos durante el año tanto en las motocicletas como en las vans eléctricas. Cabe mencionar que, al tratarse de vehículos eléctricos, no se cuenta con un kilometraje aproximado necesario para realizar el mantenimiento como ocurre en los vehículos tradicionales. A continuación, se especifica el detalle para el mantenimiento de los vehículos.

Mantenimiento de motocicletas

Debido al kilometraje recorrido durante el año, se tiene planificado realizar el mantenimiento dos veces al año los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Primer mantenimiento

Se realizará el primer mantenimiento en época de lluvia durante los meses de enero y febrero. Durante este tiempo no se utilizará las motos eléctricas.

Segundo mantenimiento

Se realizará cuando la motocicleta cumpla con un kilometraje de 25,000 km (aproximadamente 6 meses). El proceso de mantenimiento será los días que el tour no tenga la ocupabilidad llena y será realizado por el jefe de operaciones turístico. En caso el mantenimiento tome más tiempo del esperado y se necesita una motocicleta para el servicio se utilizará la moto de reserva.

Mantenimiento de las vans eléctricas

Debido al kilometraje recorrido durante el año, se tiene planificado realizar el mantenimiento tres veces al año, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Primer mantenimiento

Este mantenimiento se realizará durante el segundo mes de la época de lluvia. Durante este tiempo no habrá servicio con las vans eléctricas.

Segundo y tercer mantenimiento

Se realizará al contar con 20,000 km recorridos (aproximadamente cada 3 meses). El proceso del mantenimiento será en los días que no se tenga ocupabilidad llena y no sea necesaria el uso de una de las vans.

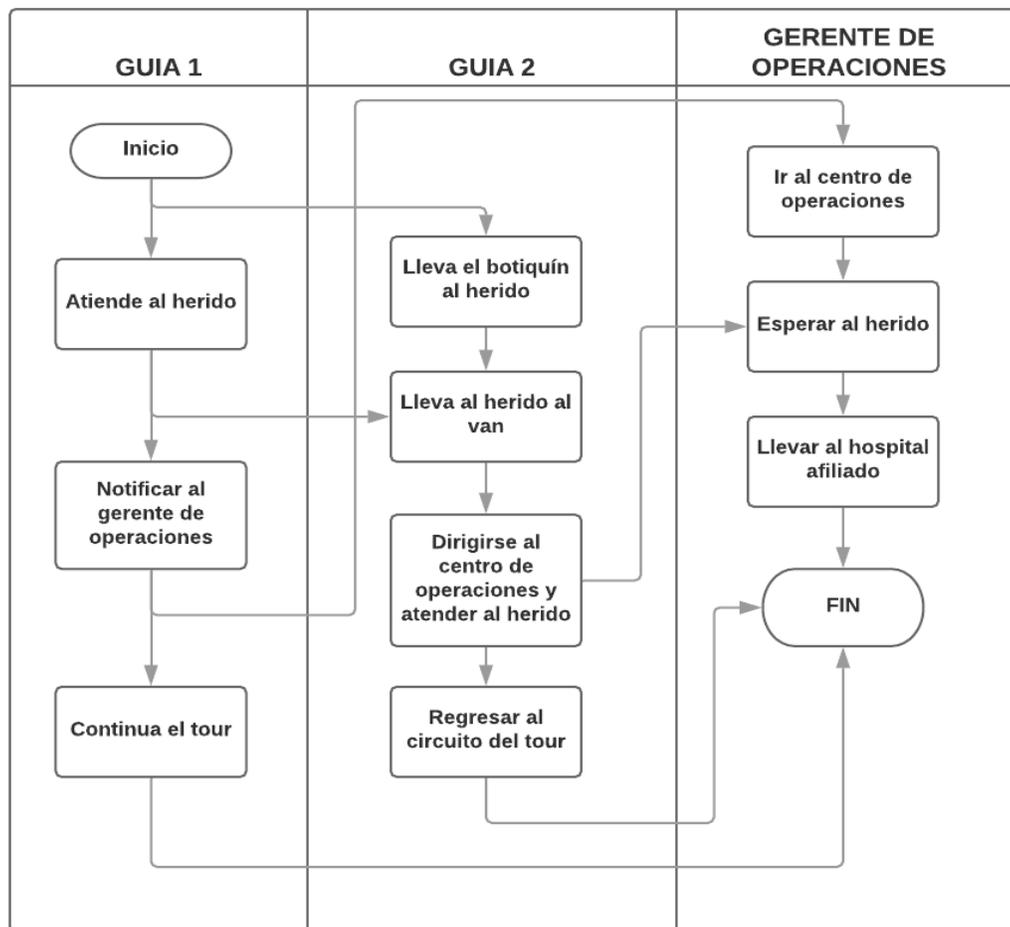
8.7.5 Protocolos ante eventualidades

El plan de negocio considera una serie de riesgos (los cuales se presentarán en un capítulo posterior) que buscarán ser mitigados, ya que uno de los pilares del negocio se centra en la seguridad del turista. Alguno de ellos involucra accidentes, muertes durante el viaje o algún desperfecto mecánico. Estos sucesos se intentarán minimizar.

Incidentes con un turista involucrado

Ante la posibilidad que un accidente donde el turista salga herido o lastimado seriamente se activará un protocolo de ayuda al turista. Se movilizará al turista al centro de operaciones para luego ser llevado a la ciudad del Cusco a una clínica afiliada al SOAT. Cabe recordar que el SOAT de la motocicleta cubre accidentes personales por lo que la atención del turista herido está dentro de su cobertura. En la figura 19 se muestra el flujo de este protocolo.

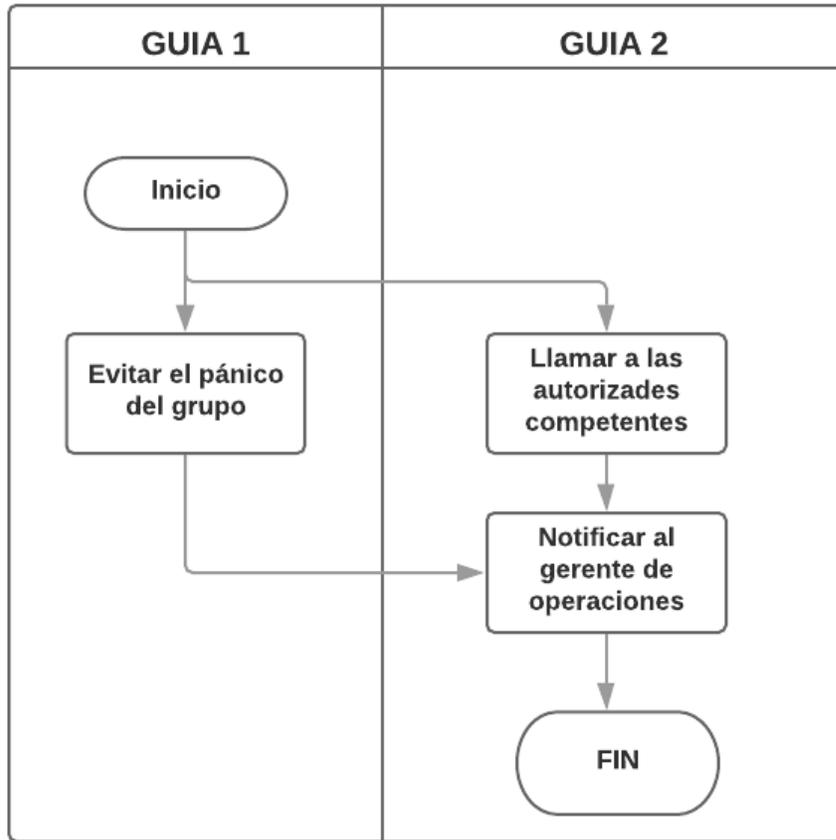
Figura 19: Flujo ante un accidente del turista



Elaboración: Autores de la tesis.

Adicionalmente, se cuenta con un protocolo ante algún accidente que lleve a la muerte a un turista o ante una muerte natural de este. Para eso caso se brindará ayuda en lo posible al turista y se intentará evitar el pánico al grupo turístico. Finalmente se llamará a las autoridades competentes y al gerente de operaciones para informar el suceso.

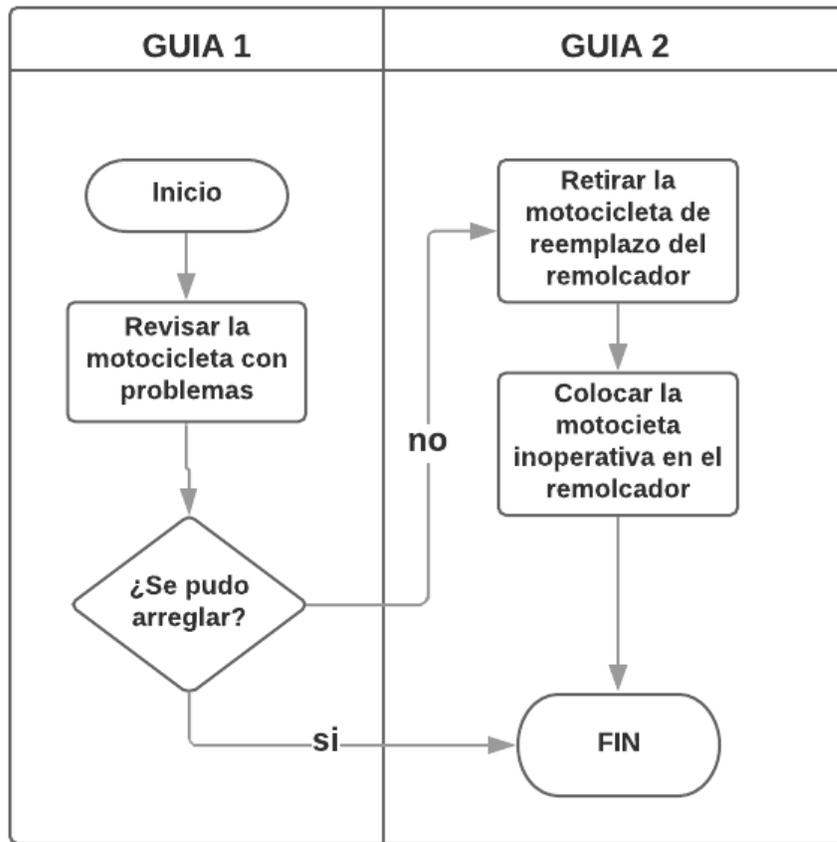
Figura 20: Flujo ante la muerte del turista



Elaboración: Autores de la tesis.

Finalmente, se tiene un protocolo en caso uno de los vehículos se vuelva inoperativo y tenga que ser reemplazado. Para este caso, se revisa si puede ser arreglado al momento, en caso se necesite una revisión a profundidad se realizará un cambio de motocicleta por la de repuesto ubicada en el remolcador de la van como se indica en la figura 21.

Figura 21: Flujo ante un vehículo dañado



Elaboración: Autores de la tesis.

8.8. Indicadores de gestión operativa

Para el control del servicio se elaboraron algunos indicadores para tener un control de los principales aspectos como lo son la seguridad, la calidad del servicio y satisfacción del turista. Se coloca un límite de aceptación, objetivo y expectativa los cuales servirán para conocer si se está siguiendo correctamente el servicio del tour. Los indicadores se aprecian en la tabla 58.

Tabla 58: Indicadores de gestión operativa

Indicadores	Definición	Forma de cálculo	Unidades	Periodicidad	Objetivo	Expectativa	Límite de aceptación	Propósito	Grupos de interés	Soporte
Accidentes en el mes	# de accidentes en el mes	# accidentes / # de tours * 100	%	Mensual	30%	40%	15%	Brindar seguridad a los turistas	Accionista, administrador	Guías
Ratio reservas efectivas	# de reservas efectivas	# reservas confirmadas / total de reservas * 100	%	Mensual	90%	80%	70%	Conocer la cantidad de reservas efectivas	Accionista, administrador	Agencias de viaje
Satisfacción del turista	# de turistas satisfechos	# de turistas satisfechos / total de turistas	%	Mensual	80%	70%	60%	Conocer la calidad del servicio para el turista	Accionista, administrador	Guías, personal administrativo
Cumplimiento de duración del tour	# de tour completados en la hora planificada	# de tour con duración planificada / total de tours	%	Mensual	80%	70%	60%	Cumplir con la duración del tour	Administrador	Guías
Demanda satisfecha	# de turistas que no encontraron cupo para el tour	# de turistas sin cupo / total de turistas	%	Mensual	90%	80%	70%	No tener demanda insatisfecha	Accionistas, administrador	Gerencia de operaciones

8.9. Conclusiones del capítulo

- El plan de negocio cumplirá con todas las regulaciones y permisos necesarios para poder operar formalmente en la ciudad del Cusco.
- Existen dos turnos disponibles para realizar la ruta del Valle Sur. El primero se dará en la mañana y el segundo en la tarde.
- La distancia total diaria recorrida de los vehículos eléctricos para ambos turnos se distribuye de la siguiente manera: Vans eléctricas: 245km. Motocicletas eléctricas: 165km.
- La duración total del tour será de 5 horas. Se incluye una hora de contingencia ante cualquier retraso, tráfico, accidentes, entre otros.
- El proceso de recarga de las motocicletas eléctricas será durante los tiempos de desuso: estadía en los lugares turísticos y entre los cambios de turno. Se tendrá un tiempo aproximado de 3 horas y se utilizará tanto baterías portátiles como fuentes de alimentación en el centro de operaciones. Para las vans eléctricas no será necesario recargarla durante el tour ya que su autonomía es suficiente para la ruta del tour.
- Se contará con un local administrativo y un local operativo. Ambos serán alquilados y modificados para la atención al público.
- La organización tiene 10 áreas en su estructura organizacional, 2 áreas son la alta dirección compuesto por el directorio y el gerente general, 4 son gerencias, compuesto por 2 órganos de apoyo, la gerencia de administración y finanzas y gerencia de recursos humanos, y otras 2 que dependen directamente de la gerencia general como son la gerencia comercial y la gerencia de operaciones. Además, se compone de 1 jefatura de operaciones turísticas, esta última área que tiene a cargo los guías de turismo.
- Una de las principales áreas luego de la gerencia general, es la gerencia de operaciones. Esta área está a cargo de toda la operación turísticas, la seguridad de los turistas, mantenimiento de las motocicletas y dirección de los guías de turistas.
- El personal que tenga contacto directo con los clientes recibirá capacitación anual de formación de atención al cliente y así mismo si necesita perfeccionar el idioma inglés se brindará auspicio para ello.
- Todos los colaboradores tendrán los beneficios y prestaciones que establece la ley peruana.

- Se contará con protocolos de seguridad ante siniestros, ya sean accidentes o choques, ya sea hacia los usuarios finales o hacia terceros. Se solicitará al turista llenar una ficha básica de datos y un contrato del servicio.
- Se contará con indicadores de control para evaluar el desempeño operativo del servicio. Todos se evaluarán mensualmente para realizar las correcciones adecuadas de acuerdo sea el caso.

CAPÍTULO IX. ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrolla el análisis financiero para determinar la viabilidad económica – financiera en la implementación de una empresa de transporte turístico utilizando motocicletas eléctricas en la ciudad del Cusco. Asimismo, se detalla la inversión necesaria para ejecutar la puesta en marcha de la idea de negocio, los flujos financieros, el análisis de sensibilidad para determinar aquellos cambios que afectarían la continuidad del negocio y, el cálculo de VAN y TIR del negocio.

9.1.Consideraciones generales

Para la elaboración del análisis financiero se tiene en cuenta las siguientes consideraciones:

- Horizonte de evaluación del negocio de 5 años.
- Financiamiento para la puesta en marcha proviene en su totalidad de los socios.
- La evaluación se realizará en soles.
- El tipo de cambio a considerar es de 3.4, según el Informe de Junio 2019 sobre las Expectativas Macroeconómicas del BCRP.
- La tasa de inflación considerada es de 2.50%, según el Informe de Junio 2019 sobre las Expectativas Macroeconómicas del BCRP.
- La tasa de impuesto a la renta es 29.5%, de acuerdo al artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta.
- El costo de oportunidad calculado es de 12.74%, el cual es para accionistas diversificados y se detalla en el anexo 15. Sin embargo, los accionistas consideran que este valor debería ser mayor puesto que el negocio es nuevo en el país y no existe un modelo similar, por lo que se considera un nuevo costo de oportunidad de 25%.
- El local administrativo está ubicado en Av. De La Cultura 2128 Urb. Santa Rosa, Wanchaq, Cusco y tiene un costo de alquiler de S/ 800.00 mensuales. Asimismo, el centro operacional se localiza en el pueblo de Saylla y se alquila a un costo de S/1,500 mensuales.
- Se considera como temporada baja los meses de Enero y Febrero debido a precipitación de lluvias en la ciudad del Cusco, por lo que los ingresos se estiman en base a 10 meses de trabajo.

- En los meses de lluvia se realizará el mantenimiento a los vehículos eléctricos y uso de periodo vacacional.
- La capacidad máxima es de 7,280 turistas al año, derivada de las recomendaciones indicadas por los especialistas en el estudio de mercado quienes mencionan un manejo óptimo de hasta 15 personas durante los recorridos turísticos.
- Se considera un rango de ocupabilidad semanal entre 50% y 60% durante el primer año, el mismo se incrementa en 10% para el segundo, tercer y cuarto año y, un 5% en el último año. Asimismo, el mínimo de pasajeros para iniciar el tour es de 6 personas que representa el 50% de ocupabilidad.
- El porcentaje de depreciación anual para vehículos de transporte terrestre es 20%, el de equipos informáticos es 25% y para equipos en general es 10%, según TUO de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Solo se considera rescate de capital de trabajo al final del quinto año y no existe valor residual para los activos móviles.

9.2.Consideraciones relacionadas con la demanda

De acuerdo con la información secundaria revisada en el capítulo 4 y, el análisis cualitativo y cuantitativo realizado en el capítulo 5, se determina que el 100% de los turistas extranjeros tienen motivación para realizar visitas culturales, mientras que el 97% de los nacionales la presentan. Asimismo, el 70% de los visitantes corresponde a turistas extranjeros y el 30% restante a nacionales.

Por otro lado, según el Observatorio Turístico del Perú (OTP) la tasa de crecimiento anual de turismo receptivo en los últimos 30 años en la ciudad del Cusco fue de 8.34%; sin embargo, se proyectó un crecimiento del 3.52% para los 3 años anteriores. Por lo que se considerará de forma conservadora un crecimiento del 3.5% para los siguientes años.

Asimismo, el OTP indica que el turismo interno en la ciudad del Cusco creció 3.67% en los últimos 26 años y se proyecta un crecimiento del 4.51% anualmente para los siguientes cuatro años. Por lo que se tomará un valor del 4.5% para la proyección de la demanda.

Finalmente, de acuerdo al estudio cuantitativo se determinaron una serie de criterios para definir la demanda objetivo, los cuales indican el porcentaje aproximado de la población que cumple con el perfil. Las tablas 59 y 60 muestran la demanda proyectada correspondiente a

cada tipo de turista tomando como base la población del año 2017 y los crecimientos anuales señalados. Asimismo, en el anexo 18 se detalla la demanda mensual para el primer año de operación.

Tabla 59: Proyección de la demanda de turistas extranjeros

Criterios	%	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Población de visitantes con fin cultural	100%	2,011,296	2,081,692	2,154,551	2,229,960	2,308,009
Turistas con preferencia por visitar sitios arqueológicos	33.9%	680,843	704,672	729,336	754,862	781,282
Turistas totalmente interesados o muy interesados en realizar actividades turísticas que generen un menor impacto ambiental	29.8%	599,641	620,629	642,351	664,833	688,102
Turistas con afinidad por subir a una motocicleta eléctrica	23.6%	474,716	491,331	508,528	526,326	544,747
Mercado disponible	23.6%	474,716	491,331	508,528	526,326	544,747
Turistas que poseen licencia de conducir para motos eléctricas	14.9%	299,821	310,314	321,175	332,416	344,051
Mercado efectivo	14.9%	299,821	310,314	321,175	332,416	344,051
Mercado objetivo	0.25%	5,028	5,204	5,386	5,575	5,770

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 60: Proyección de la demanda de turistas nacionales

Turistas Nacionales	%	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Población de visitantes con fin cultural	100%	848,353	886,529	926,423	968,112	1,011,677
Turistas con preferencia por visitar sitios arqueológicos	33.8%	286,853	299,762	313,251	327,347	342,078
Turistas totalmente interesados o muy interesados en realizar actividades turísticas que generen un menor impacto ambiental	30.9%	262,440	274,250	286,591	299,488	312,965
Turistas con afinidad por subir a una motocicleta eléctrica	10.1%	85,446	89,291	93,309	97,508	101,896
Mercado disponible	10.1%	85,446	89,291	93,309	97,508	101,896
Turistas que poseen licencia de conducir para motos eléctricas	3.6%	30,516	31,890	33,325	34,824	36,391
Mercado efectivo	3.6%	30,516	31,890	33,325	34,824	36,391
Mercado objetivo	0.13%	1,060	1,108	1,158	1,210	1,265

Elaboración: Autores de la tesis.

9.3. Consideraciones relacionadas a las ventas

La propuesta de negocio involucra realizar un recorrido turístico en la ruta Valle Sur dos veces al día, la misma que tiene un costo para la agencia de turismo mayorista de USD80 y

para la minorista de USD88, según el análisis realizado en capítulos anteriores en base a fuentes secundarias y primarias. Por lo tanto, se toma como base que el 50% de los turnos será para las agencias mayoristas y el otro 50% restante para las agencias minoristas.

La ocupabilidad del servicio turístico dependerá de los turistas captados por las agencias minoristas y mayoristas, considerando realizar recorridos todos los días de la semana para atender la demanda interna y receptiva; sin embargo, no se realizarán actividades en los meses de lluvia para evitar accidentes u otros contratiempos que atenten contra la seguridad de los usuarios y los activos de la empresa. Por tanto, se consideran diez meses de generación de ingresos y dos para realizar mantenimiento, capacitaciones y uso de periodo vacacional.

La tabla 61 muestra la ocupabilidad semanal proyectada por cada año de análisis considerando el crecimiento propuesto en las consideraciones generales. Además, se toma en cuenta que los fines de semana puede existir mayor demanda por la mayor concurrencia de turistas internos.

Tabla 61: Ocupabilidad del servicio por año

Año	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	50%	50%	50%	50%	55%	60%	55%
2	60%	60%	60%	60%	65%	70%	65%
3	70%	70%	70%	70%	75%	80%	75%
4	80%	80%	80%	80%	85%	90%	85%
5	85%	85%	85%	85%	90%	95%	90%

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, en base a la capacidad máxima determinada de 13 motocicletas por turno y la realización de 2 turnos al día durante 10 meses de trabajo, sumado a la ocupabilidad antes descrita, se establece la capacidad de atención anual. La tabla 62 detalla dicha información.

Tabla 62: Cantidad de turistas en base a ocupabilidad

Año	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semanal	Anual
1	12	12	12	12	14	14	14	90	3,600
2	14	14	14	14	16	18	16	106	4,240
3	18	18	18	18	18	20	18	128	5,120
4	20	20	20	20	22	22	22	146	5,840
5	22	22	22	22	22	24	22	156	6,240

Elaboración: Autores de la tesis.

Finalmente, según los especialistas, la forma de pago de las agencias de turismo es al crédito considerando plazos de 7 a 15 días. Asimismo, en caso de existir reembolsos, éstos se manejan mediante notas de crédito.

9.4. Proyección de ventas

Según la información indicada en el estudio cualitativo y cuantitativo, se determinó la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitarán la ciudad del Cusco en los siguientes cinco años, la ocupabilidad propuesta por cada día de la semana que determina la demanda real a atender y el precio a cobrar por tipo de agencia. Con dichos datos se construye la tabla 63 que muestra la proyección de ventas para la propuesta de negocio.

Tabla 63: Proyección de ventas (S/)

Ingresos proyectados	Datos	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Cantidad de turistas extranjeros		5,028	5,204	5,386	5,575	5,770
Cantidad de turistas nacionales		1,060	1,108	1,158	1,210	1,265
Total de turistas		6,089	6,312	6,544	6,785	7,035
Ocupabilidad máxima (13 turistas por turno)		7,280	7,280	7,280	7,280	7,280
Total turistas en base a ocupabilidad		3,600	4,240	5,120	5,840	6,240
Ingreso por agencia mayorista (50%)	80	144,000	169,600	204,800	233,600	249,600
Ingreso por agencia minorista (50%)	88	158,400	186,560	225,280	256,960	274,560
Ingresos totales (USD)		302,400	356,160	430,080	490,560	524,160
Ingresos totales con precio promedio (USD)	84	302,400	356,160	430,080	490,560	524,160
Ingresos totales (S/)	TC 3.40	1,028,160	1,210,944	1,462,272	1,667,904	1,782,144

Elaboración: Autores de la tesis.

De la tabla anterior se determina que a capacidad máxima (13 turistas por turno) se logra atender a 7,280 turistas al año, siendo superior a la demanda total de turistas proyectada durante los cinco años de análisis; sin embargo, considerando la ocupabilidad indicada no se logra atender el 100% de la misma. Luego se procede a multiplicar el precio cobrado a las agencias mayoristas y minoristas en una proporción de 50% cada una, para hallar el ingreso anual proyectado en dólares, el cual se convierte a soles a través del cambio propuesto en las consideraciones generales.

9.5. Consideraciones sobre costos variables

Para la formulación del negocio se considera como costo variable la electricidad que consume la carga de las baterías de los vehículos eléctricos. En el caso de las motocicletas y Vans, el costo de cada recarga es de S/1 y S/5, respectivamente validado por los especialistas

proveedores. Asimismo, el costo está directamente relacionado a la cantidad de turistas atendidos en el servicio; es decir, las motocicletas atienden a un turista por recorrido, mientras que las Van eléctricas a 7 turistas como máximo. La tabla 64 explica el costo variable por cada unidad considerando como base la cantidad de turistas a atender cada año.

Tabla 64: Costo variable por tipo de vehículo eléctrico (S/)

	C. Recarga (S/)	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Motocicleta	1	3,600	4,240	5,120	5,840	6,240
Van	5	2,571	3,029	3,657	4,171	4,457
Total (S/)		6,171	7,269	8,777	10,011	10,697

Elaboración: Autores de la tesis.

9.6. Mano de obra directa e indirecta

En el inciso 8.6 se determina la adquisición de talento humano necesaria para la puesta en marcha de la propuesta de negocio, ello implica realizar una estructura salarial por puesto de trabajo considerando inclusive las cargas patronales. La tabla 65 muestra el detalle del costo de mano de obra directa calculado

Tabla 65: Costo de mano de obra directa

Puesto	Sueldo Básico (S/)	Essalud (9%)	CTS	Gratificación/ 1 mes	Essalud Gratificación	Costo Mensual (S/)	Costo Anual (S/)	Nro de empleados	Costo anual final (S/)
Gerente de Operaciones	6,000	540	583	1,000	90	8,213	98,560	1	98,560
Gerente Comercial	6,000	540	583	1,000	90	8,213	98,560	1	98,560
Jefe de Operación turística	4,500	405	437	750	68	6,160	73,920	1	73,920
Guías de Turismo	3,000	270	292	500	45	4,107	49,280	4	197,120
Total MOD	19,500	1,755	1,896	3,250	293	26,693	320,320	7	468,160

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, la mano de obra indirecta (MOI) está conformada por el personal de seguridad y limpieza, el cual se encuentra tercerizado a un costo anual de S/12,000 indicado en la tabla 69 de otros gastos administrativos.

9.7. Gastos de marketing

En el plan comercial se determina el presupuesto de marketing a considerar para promocionar el servicio de recorrido turístico utilizando motos eléctricas, siendo indispensable la participación en las ferias y congresos relacionados al sector turismo para captar nuevos clientes mayoristas y minoristas, además de la publicidad en redes sociales como Facebook e

Instagram y, la difusión de los servicios a través del mailling. Por ello en tabla 40 se detalla el presupuesto a considerar por cada medio.

Cabe indicar que el presupuesto de marketing calculado representa cerca del 6% de las ventas totales en el primer año, y tiene un incremento anual en lo que respecta a redes sociales y la participación en ferias, ello basado en la mayor demanda que se obtiene por la inversión en marketing. La tabla 66 detalla el presupuesto por año.

Tabla 66: Gastos de marketing (S/)

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Mailling	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Facebook/Instagram	16,000	16,344	16,698	17,065	17,445
Ferías	33,049	33,049	33,049	33,049	33,049
Total (S/)	56,049	56,393	56,747	57,114	57,494

Elaboración: Autores de la tesis.

9.8.Gastos de mantenimiento

El gasto de mantenimiento de las motocicletas eléctricas es de S/300 por unidad y debe realizarse cada 6 meses como máximo. Asimismo, el gasto anual para las Van eléctricas es de S/2,000 y se realiza trimestralmente en promedio. Dicha información se obtuvo de las entrevistas a especialistas proveedores de los vehículos. Asimismo, se considera realizar mantenimiento anual al centro operacional ubicado en el pueblo de Saylla y la oficina administrativa en el Cusco, ambos ascienden a S/3,000 anuales.

Un elemento importante para la continuidad del negocio son las baterías de los vehículos eléctricos, las cuales requieren de un mantenimiento cada 2.5 años, el cual se presupuesta para el tercer año del negocio. Asimismo, el cambio de llantas y pastillas de freno es considerado en cada año de funcionamiento.

La tabla 67 muestra el total de gastos de mantenimiento indicados.

Tabla 67: Gastos de mantenimiento (S/)

Detalle	C. Anual (S/)	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Número de motocicletas		15	15	15	15	15
Número de Van		2	2	2	2	2
Motocicletas (S/)	600	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Van (S/)	2,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Batería motocicleta	100			1,500		
Batería Van	500			1,000		
Repuestos (pastillas de freno y llantas)	170	2,890	2,890	2,890	2,890	2,890
Centro operacional	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total (S/)		18,890	18,890	21,390	18,890	18,890

Elaboración: Autores de la tesis.

9.9. Gastos por alquiler de local

La ejecución de la propuesta de negocio implica alquilar dos locales, el primero en la ciudad del Cusco como oficina administrativa y cercana a las agencias de turismo y, el segundo como centro operacional ubicado en el pueblo de Saylla donde se custodiará los vehículos eléctricos.

El costo de alquiler del local administrativo asciende a S/800 mensuales y el del centro operacional a S/1500 mensuales. Cabe mencionar que los importes indicados tienen fundamento en la investigación detallada en el inciso 8.3.5; además, se propone considerar un aumento del valor del alquiler en 5% anual. La tabla 68 muestra los costos fijos calculados.

Tabla 68: Costo por alquiler de local (S/)

Local	Crec. Anual	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Local comercial	5%	800	840	882	926	972
Centro operacional		1,500	1,575	1,654	1,736	1,823
Total (S/)		2,300	2,415	2,536	2,663	2,796

Elaboración: Autores de la tesis.

9.10. Gastos administrativos

Los gastos administrativos se detallan en dos partes. La primera involucra las remuneraciones del personal administrativo como gerente general, gerente de administración y finanzas y, gerente de recursos humanos. La segunda, indica los otros gastos administrativos relacionados al negocio como servicios básicos, gastos de reclutamiento, selección y capacitación, servicios de asesorías externas, seguros y tercerización de seguridad y limpieza.

La tabla 69 muestra el total de remuneraciones administrativas con el detalle de la carga patronal correspondiente.

Tabla 69: Remuneración personal administrativo (S/)

Puesto	Sueldo Básico (S/)	Essalud (9%)	CTS	Gratificación/ 1 mes	Essalud Gratificación	Costo Mensual (S/)	Costo Anual (S/)	Nro de empleados	Costo anual final (S/)
Gerente General	8,000	720	778	1,333	120	10,951	131,413	1	131,413
Gerente de Administración y Finanzas	5,000	450	486	833	75	6,844	82,133	1	82,133
Gerente de Recursos Humanos	5,000	450	486	833	75	6,844	82,133	1	82,133
Total Remuneraciones Administrativas	18,000	1,620	1,750	3,000	270	24,640	295,680	3	295,680

Elaboración: Autores de la tesis.

En consecuencia, el total de remuneraciones consideradas por cada empleado en el plan de negocio se detallan en la tabla 70.

Tabla 70: Gastos en remuneraciones por año (S/)

Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
763,840	763,840	763,840	763,840	763,840

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, la tabla 71 detalla los demás gastos administrativos involucrados en la ejecución del negocio considerando un aumento anual equivalente a la inflación de 2.5% mencionada en las consideraciones generales. Cabe mencionar que durante el primer año no se programarán capacitaciones ya que el personal empieza sus labores ya capacitados para el puesto.

Tabla 71: Otros gastos administrativos (S/)

Detalle	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Eventos internos	3,000	3,075	3,152	3,231	3,311
Servicios de electricidad común	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
Servicio de agua y desagüe	600	615	630	646	662
Servicio de reclutamiento y selección	2,000	2,050	2,101	2,154	2,208
Capacitación		10,000	10,250	10,506	10,769
Servicio de página web	600	615	630	646	662
Servicio de telefonía e internet	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
Servicio legal	3,000	3,075	3,152	3,231	3,311
Servicio contable	12,000	12,300	12,608	12,923	13,246
Tercerización de seguridad y limpieza	12,000	12,300	12,608	12,923	13,246
Seguros contra accidentes	30,000	30,750	31,519	32,307	33,114
Total (S/)	65,600	77,240	79,171	81,150	83,179

Elaboración: Autores de la tesis.

9.11. Estimaciones de la inversión de capital

La puesta en marcha implica estimar los costos de las inversiones necesarias para la ejecución del negocio como la compra de activos detallados en el inciso 8.3, así como los permisos y licencias de funcionamiento indicadas en el inciso 8.2. Cabe resaltar que en el anexo 16 se detalla el costo unitario de cada ítem a adquirir, así como, los gastos preoperativos involucrados y componentes de contingencia ante eventualidades en la puesta en marcha.

La tabla 72 muestra el valor de las inversiones por categoría para un mejor análisis.

Tabla 72: Detalle de inversiones de capital

Inversiones	Importe (S/)	Porcentaje
Vehículos eléctricos	301,460	83%
Accesorios y complementos para vehículos eléctricos	27,372	7%
Muebles y Enseres	5,386	1%
Equipos informáticos y de comunicación	15,732	4%
Gastos preoperativos	7,619	2%
Intangibles	5,813	2%
Otros (contingencia)	2,000	1%
Total	365,382	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

9.12. Depreciación

El cálculo de la depreciación se realiza en base a las inversiones de capital detalladas en el inciso anterior, las cuales se agrupan en tipos de activos de acuerdo con su porcentaje de depreciación señalado por SUNAT. Asimismo, se muestra la amortización de intangibles como licencias de software y gastos preoperativos, los cuales se describen en el anexo 17.

La tabla 73 indica el valor de la depreciación en los cinco años de horizonte del proyecto.

Tabla 73: Depreciación y amortización

	Valor en libros (S/)	Porcentaje	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Depreciación activos	339,968		65,823	65,823	65,823	65,823	63,023
Vehículos de transporte	301,460	20%	60,292	60,292	60,292	60,292	60,292
Equipo de procesamiento de datos	11,200	25%	2,800	2,800	2,800	2,800	
Equipos	27,308	10%	2,731	2,731	2,731	2,731	2,731
Amortización	15,432		1,543	1,543	1,543	1,543	1,543
Preoperativos	9,619	10%	962	962	962	962	962
Intangibles	5,813	10%	581	581	581	581	581
Total depreciación y amortización	355,400		67,366	67,366	67,366	67,366	64,566

Elaboración: Autores de la tesis.

9.13. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calcula en base a la necesidad de liquidez de la empresa para cubrir los costos y gastos operativos durante cuatro meses de ejecución, ello determinado en base a la recomendación de especialistas competidores. La tabla 74 muestra el cálculo del flujo de efectivo anual considerando los ingresos proyectados y, los costos y gastos a incurrir.

Tabla 74: Capital de trabajo

Detalle flujo de efectivo	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Costo variable	6,171	7,269	8,777	10,011	10,697
Costos fijos	21,190	21,305	23,926	21,553	21,686
Gasto de ventas	56,049	56,393	56,747	57,114	57,494
Gastos administrativos	829,440	841,080	843,011	844,990	847,019
Flujo de efectivo anual (S/)	912,850	926,047	932,461	933,668	936,896
Capital de trabajo por 4 meses (S/)	304,283	308,682	310,820	311,223	312,299

Elaboración: Autores de la tesis.

9.14. Flujo económico esperado

La propuesta de negocio debe ser validada económicamente mediante el cálculo del VAN y TIR, para ello se debe construir un flujo de caja con los datos de los incisos anteriores.

La tabla 75 muestra el detalle de ingresos y egresos para determinar el flujo de caja operativo en el horizonte de cinco años.

Tabla 75: Flujo de caja operativo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		1,028,160	1,210,944	1,462,272	1,667,904	1,782,144
COSTOS FIJOS		2,300	2,415	2,536	2,663	2,796
Alquiler de locales		2,300	2,415	2,536	2,663	2,796
COSTOS VARIABLES		6,171	7,269	8,777	10,011	10,697
Recarga de baterías		,171	7,269	8,777	10,011	10,697
GASTOS DE VENTAS		56,049	56,393	56,747	57,114	57,494
Marketing		56,049	56,393	56,747	57,114	57,494
GASTOS ADMINISTRATIVOS		848,330	859,970	864,401	863,880	865,909
Remuneraciones		763,840	763,840	763,840	763,840	763,840
Mantenimiento		18,890	18,890	21,390	18,890	18,890
Otros gastos		65,600	77,240	79,171	81,150	83,179
DEPRECIACION		65,823	65,823	65,823	65,823	63,023
AMORTIZACIÓN		1,543	1,543	1,543	1,543	1,543
EGRESOS		980,216	993,413	999,827	1,001,034	1,001,462
UTILIDAD OPERATIVA AI		47,944	217,531	462,445	666,870	780,682
IMPUESTOS	29.50%	14,143	64,172	136,421	196,727	230,301
UTILIDAD OPERATIVA DI		33,800	153,360	326,024	470,143	550,381
(+) DEPRECIACIÓN		65,823	65,823	65,823	65,823	63,023
(+) AMORTIZACIÓN		1,543	1,543	1,543	1,543	1,543
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		101,166	220,726	393,390	537,509	614,947

Elaboración: Autores de la tesis.

Asimismo, previo al cálculo del flujo de caja operativo se debe considerar las inversiones y variaciones en capital de trabajo, ello se menciona en la tabla 76.

Tabla 76: Flujo de caja de inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VARACIÓN DE KT	-304,283	-4,399	-2,138	-402	-1,076	312,299
INVERSIONES EN ACTIVO	-365,382					
FLUJO DE INVERSIONES	-669,666	-4,399	-2,138	-402	-1,076	312,299

Elaboración: Autores de la tesis.

En consecuencia, con ambos flujos se construye el flujo de caja operativo para determinar el VAN y TIR de la propuesta de negocio considerando un costo de capital del 25% en base a lo indicado en el inciso de consideraciones generales. La tabla 77 muestra los cálculos realizados.

Tabla 77: Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		101,166	220,726	393,390	537,509	614,947
FLUJO DE INVERSIONES	-669,666	-4,399	-2,138	-402	-1,076	312,299
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-669,666	96,768	218,588	392,987	536,433	927,246
VAN	272,417					
TIR	37.88%					

Elaboración: Autores de la tesis.

Finalmente, el valor actual neto indica que la propuesta genera S/272,417 adicionales al costo de capital determinado por los accionistas (25%). Además, la tasa interna de retorno es de 37.88% siendo superior a lo previsto, por lo tanto, se confirma la viabilidad del negocio.

9.15. Análisis de sensibilidad

Como parte del análisis económico financiero de la propuesta de negocio se considera necesario determinar los puntos críticos sobre las tres variables más importantes que afectan la continuidad de la operación como lo son el precio cobrado a las agencias de turismo, la ocupabilidad y las remuneraciones que representan el gasto más importante de la empresa. La tabla 78 indica los puntos críticos por cada variable.

Tabla 78: Analisis de sensibilidad

Variables	Base	Punto crítico	Variación %	VAN
Variación en precio promedio	84	75.02	-10.69%	0
Variación en ocupabilidad	50%	44.04%	-5.96%	0
Variación en remuneraciones	3000	3782	26.07%	0

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se puede apreciar, el VAN llega a cero con una reducción del 10.69% en el precio promedio a cobrar a las agencias o con un incremento en las remuneraciones del 26.07% sobre el sueldo base que se utilizó para calcular el plan remunerativo. Cabe indicar que la base de ocupabilidad es el 50% y un decrecimiento del 5.96% lleva el VAN a S/24,982 siendo el valor mínimo calculado mediante la herramienta informática. Se debe considerar que la ocupabilidad posee un crecimiento por día y año entre 5% y 10% en base al punto inicial determinado.

Para un mejor análisis de la variación del VAN por cada variable, se realiza un análisis unidimensional con variaciones porcentuales que van del -40% hasta 40%. La tabla 79 muestra los resultados.

Tabla 79: Análisis unidimensional

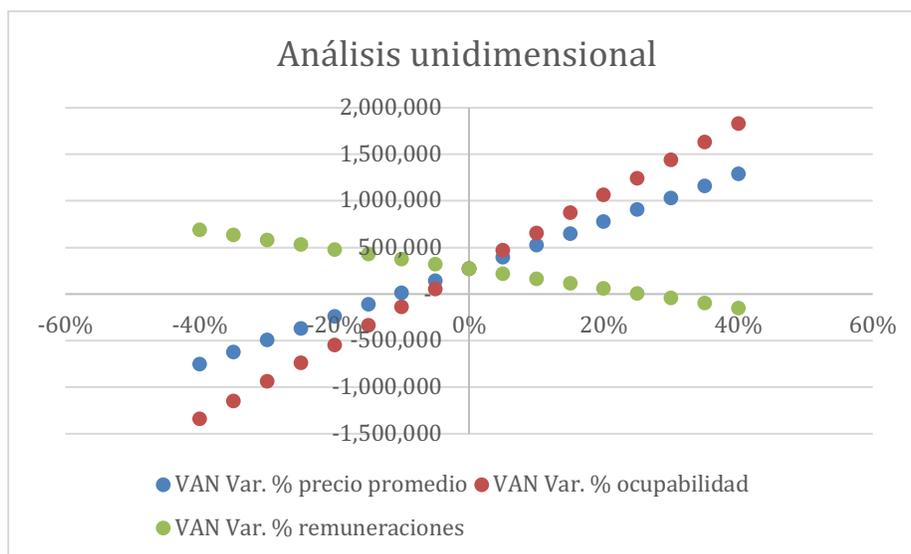
Variación	VAN Var. % precio promedio	VAN Var. % ocupabilidad	VAN Var. % remuneraciones
-40%	-746,551	-1,336,239	690,321
-35%	-619,180	-1,146,372	638,083
-30%	-491,809	-932,360	585,845
-25%	-364,438	-733,851	533,607
-20%	-237,067	-543,984	481,369
-15%	-109,696	-329,972	429,131
-10%	17,675	-131,462	376,893
-5%	145,046	58,404	324,655
0%	272,417	272,417	272,417
5%	399,788	470,926	220,179
10%	527,159	660,793	167,941
15%	654,530	874,805	115,703
20%	781,901	1,068,072	63,465
25%	909,272	1,246,142	11,227
30%	1,036,643	1,443,115	-41,011
35%	1,164,014	1,636,054	-93,249
40%	1,291,385	1,832,147	-145,487

Elaboración: Autores de la tesis.

Del cuadro anterior, se determina que el VAN aún es positivo hasta una variación negativa del 10% sobre el precio promedio y ante un incremento del 25% sobre la remuneración base. Además, permite una reducción de hasta el 5% de la ocupabilidad para continuar siendo positivo. Cabe mencionar que de acuerdo con el ciclo de vida proyectado durante los cinco años, la empresa llegara a su estado de madurez al quinto año de servicio.

La figura 22 muestra gráficamente los resultados antes descritos.

Figura 22: Gráfico unidimensional



Elaboración: Autores de la tesis.

9.16. Análisis de escenarios optimista y pesimista

En el análisis de escenarios permite determinar las principales variaciones del VAN y la TIR ante situaciones favorables o desfavorables para el negocio. Para ello se determinan tres escenarios (pesimista, esperado y optimista) que son excluyentes entre sí. En el pesimista se obtiene un VAN negativo cercano de S/410,041 con una TIR de 6.41%, mientras que en el optimista se obtiene un VAN de más de un millón de soles y una TIR de 82.22%. La tabla 80 muestra los cálculos realizados.

Tabla 80: Análisis por escenario

VARIABLES	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación en precio promedio	-10.00%	0.00%	20.00%
Variación en ocupabilidad	-10.00%	0.00%	5.00%
Variación en remuneraciones	10.00%	0.00%	-15.00%
VAN (S/)	-410,041	272,417	1,177,094
TIR	6.41%	37.88%	82.22%

Elaboración: Autores de la tesis.

Por otro lado, se debe mostrar los flujos económicos que se obtendrían en los escenarios optimista y pesimista. La tabla 81 indica que el flujo económico optimista es positivo en todos los años del horizonte de la empresa, siendo el flujo inicial cercano a S/389,000 y el final aproximadamente de S/1,200,000. Además, el margen neto promedio es 34% en los cinco años analizados.

Tabla 81: Flujo de caja económico escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		1,370,880	1,617,638	1,836,979	2,138,573	2,220,826
COSTOS FIJOS		2,300	2,415	2,536	2,663	2,796
Alquiler de locales		2,300	2,415	2,536	2,663	2,796
COSTOS VARIABLES		6,857	8,091	9,189	10,697	11,109
Recarga de baterías		6,857	8,091	9,189	10,697	11,109
GASTOS DE VENTAS		56,049	56,393	56,747	57,114	57,494
Marketing		56,049	56,393	56,747	57,114	57,494
GASTOS ADMINISTRATIVOS		774,410	786,050	790,481	789,960	791,989
Remuneraciones		689,920	689,920	689,920	689,920	689,920
Mantenimiento		18,890	18,890	21,390	18,890	18,890
Otros gastos		65,600	77,240	79,171	81,150	83,179
DEPRECIACION		65,823	65,823	65,823	65,823	63,023
AMORTIZACIÓN		1,543	1,543	1,543	1,543	1,543
EGRESOS		906,982	920,315	926,318	927,800	927,953
UTILIDAD OPERATIVA AI		463,898	697,323	910,661	1,210,773	1,292,872
IMPUESTOS	29.50%	136,850	205,710	268,645	357,178	381,397

UTILIDAD OPERATIVA DI		327,048	491,613	642,016	853,595	911,475
(+) DEPRECIACIÓN		65,823	65,823	65,823	65,823	63,023
(+) AMORTIZACIÓN		1,543	1,543	1,543	1,543	1,543
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		394,414	558,979	709,382	920,961	976,041
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VARACIÓN DE KT	-279,872	-4,444	-2,001	-494	-984	287,796
INVERSIONES EN ACTIVO	-365,382					
FLUJO DE INVERSIONES	-645,254	-4,444	-2,001	-494	-984	287,796
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		394,414	558,979	709,382	920,961	976,041
FLUJO DE INVERSIONES	-645,254	-4,444	-2,001	-494	-984	287,796
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-645,254	389,970	556,978	708,888	919,976	1,263,837

Elaboración: Autores de la tesis.

La tabla 82 muestra el flujo de caja operativo pesimista que arroja pérdida durante los 2 primeros años de ejecución, por lo que se decide cerrar la empresa al término del segundo año con la finalidad de no incurrir en mayores contingencias para los accionistas. Cabe resaltar que en el flujo de inversiones se considera un valor de recupero para las motocicletas de S/1,500 por unidad y de USD16,750 por cada Van.

Tabla 82: Flujo de caja económico escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS		740,275	925,344			
COSTOS FIJOS		2,300	2,415			
Alquiler de locales		2,300	2,415			
COSTOS VARIABLES		4,937	6,171			
Recarga de baterías		4,937	6,171			
GASTOS DE VENTAS		56,049	56,393			
Marketing		56,049	56,393			
GASTOS ADMINISTRATIVOS		897,610	909,250			
Remuneraciones		813,120	813,120			
Mantenimiento		18,890	18,890			
Otros gastos		65,600	77,240			
DEPRECIACION		65,823	65,823			
AMORTIZACIÓN		1,543	1,543			
EGRESOS		1,028,262	1,041,595			
UTILIDAD OPERATIVA AI		-287,987	-116,251			
IMPUESTOS	29.50%					

UTILIDAD OPERATIVA DI		-287,987	-116,251			
(+) DEPRECIACIÓN		65,823	65,823			
(+) AMORTIZACIÓN		1,543	1,543			
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-220,621	-48,885			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VARACIÓN DE KT	-320,299	-4,444	-2,001			
INVERSIONES EN ACTIVO	-365,382					
VALOR DE RECUPERO VEHÍCULOS			128,230			
FLUJO DE INVERSIONES	-685,681	- 4,444	126,229			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-220,621	-48,885			
FLUJO DE INVERSIONES	-685,681	-4,444	126,229			
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-685,681	-225,065	77,344			

Elaboración: Autores de la tesis.

9.17. Conclusiones del capítulo

- La capacidad máxima instalada de 7280 turistas puede cubrir toda la demanda proyectada en los cinco años de horizonte del proyecto.
- Los ingresos se obtienen en base a la ocupabilidad propuesta por cada día y año de ejecución, multiplicado por el precio a cobrar a las agencias mayoristas y minoristas.
- El costo variable representa el 0.6% del ingreso, debido al bajo costo de la recarga de las baterías de los vehículos eléctricos (S/1 y S/5).
- La inversión total asciende a S/365,382, representando el costo de los vehículos eléctricos el 83% del total.
- El principal gasto administrativo son las remuneraciones que representan el 90% del total, ello guarda concordancia con uno de los pilares de la empresa.
- El VAN resultante ante el costo de oportunidad del 25% es de S/272,417 y la TIR supera el 30% llegando a 37.88%
- El análisis de puntos críticos permite una reducción de 10.69% sobre el precio promedio y 5.96% sobre la ocupabilidad. Además, se podría incrementar las remuneraciones en 26.07% y, el VAN sería 0.
- En un escenario pesimista, se cierre el negocio al término del segundo año por no presentar utilidades netas positivas.

CAPÍTULO X. PLAN DE RIESGOS

En el presente capítulo se evaluarán los riesgos asociados al plan de negocio, así como el impacto de estos en el desarrollo de las actividades de la empresa. Además, se da a conocer medidas correctivas y de control para los riesgos presentados.

10.1. Análisis de riesgos

En la tabla 83 se presentan diez tipos de riesgos identificados que podrían afectar la continuidad del negocio.

Tabla 83: Identificación de riesgos y acciones preventivas

Ítem	Riesgo	Detalle	Acciones Preventivas
1	Fenómenos naturales	Desastres naturales como sismos, terremotos, lluvias torrenciales, entre otros dejaría daños en las carreteras y en los atractivos turísticos. En ese sentido, disminuiría la demanda de turistas.	No se puede mitigar este riesgo, sin embargo, se pueden tomar acciones preventivas para minimizar los daños ocasionados.
2	Accidentes en motocicleta	Los accidentes viales son los más vulnerables ya sea por exceso de velocidad, no usar implementos de seguridad como el casco, o conducir bajo los efectos del alcohol, entre otros.	La empresa entregará obligatoriamente implementos de seguridad, limitar a 40km/h la velocidad de la motocicleta, charlas de inducción del manejo de la motocicleta y el recorrido turístico será resguardado por una van eléctrica.
3	Crisis Social	Situaciones de crisis (paro, huelgas u otros) que enfrenta los pobladores de la zona con los gobiernos regionales por discrepancias de intereses particulares, trae como consecuencia la percepción negativa del turista.	La crisis social tiene un impacto negativo en el sector de la empresa, lo que hace que los servicios se suspendan a manera de proteger y brindar la seguridad de los visitantes.
4	Robo de activos	Robo del transporte turístico utilizado que son las motocicletas y vans eléctricos, lo que retrasaría la atención del servicio, además, de las pérdidas económicas ocasionadas.	Asegurar las unidades de transporte contra robo y siniestro.
5	Desvinculación laboral del guía turístico	La renuncia del factor humano clave en la empresa puede afectar la empresa, generando costos altos y tiempo para contratar a otro turista que cumpla con los requisitos requeridos.	Asignar carga de trabajo proporcionada en el desarrollo del servicio turístico y desarrollar evaluaciones de desempeño.
6	Cancelación de paquetes turísticos	El usuario final decide no continuar con tomar el servicio, por problemas sociales en el destino turístico, condiciones de salud, entre otros.	Establecer normas para cancelaciones de servicio en lo que respecta a plazos, costos, adelantos de reserva, entre otras consideraciones generales.
7	Enfermedad del Turista	Enfermedades relacionadas a la altura, por digestión de alimentos en uno de los establecimientos de la localidad.	Medidas preventivas para evitar dichas enfermedades, como brindar información acerca del clima, entre otros.
8	Cierre de atractivo turístico	No cuenta con permisos de las entidades competentes, cierre por mantenimiento, entre otros factores.	Recorrer otra ruta que este dentro del alcance del recorrido turístico de la empresa.

9	Informalidad	Operadores turísticos que imitan este tipo de servicio sin permiso, vulneran las normas.	Comunicación estratégica con entidades competentes para mejorar el control de este tipo de empresas.
10	Turista dañe el patrimonio cultural	La zona arqueológica visitada sea dañada por el turista, lo que conllevaría a restricciones de visitas.	Establecer protocolos de cuidado de las zonas arqueológica y culturales visitadas

Elaboración: Autores de la tesis

10.2. Matriz de probabilidad e impacto

Luego de haber identificados los riesgos se clasifican en una matriz de acuerdo al nivel de probabilidad de que el riesgo se pueda dar e impacto en la continuidad del negocio. A continuación, se clasifica cualitativamente los riesgos identificados.

Probabilidad				
Nada probable	Improbable	Posible	Probable	Muy probable
Impacto				
Nada severo	Moderado	Crítico	Severo	Muy severo

La tabla 84 muestra la relación de los riesgos en la matriz de probabilidad e impacto de los riesgos asociados a la operatividad de la empresa. En ese sentido, los tipos de riesgos considerados en el negocio se clasifican en:

Tabla 84: Matriz de riesgos

		Nada Severo	Moderado	Crítico	Severo	Muy severo
Probabilidad	Muy Probable					
	Probable		4		3	2
	Posible		6	9		1
	Improbable			5	8	
	Nada probable					10

Elaboración: Autores de la tesis

En conclusión, la tabla 53 relaciona los 10 riesgos más relevantes al presente negocio. Entre los riesgos que tienen un impacto entre severo y muy severo son los riesgos como: fenómenos naturales (riesgo 1) dado que la región Cusco es sísmica y lo que podría afectar negativamente el recorrido turístico. Asimismo, el riesgo de accidentes en motocicleta (riesgo 2) podría afectar la imagen de la empresa y la inseguridad del servicio en motocicleta, para ello se tomarán las medidas de seguridad necesarias. Y, por último, el riesgo relacionado a la crisis social (riesgo 3) es algo que es muy probable que pueda darse por los diferentes intereses particulares que existen.

10.3. Conclusiones del capítulo

- ✓ Se considera 10 riesgos que podrían afectar a Inkagreen Tours.
- ✓ Las probabilidades de que ocurran pueden ir desde nada probables hasta muy probables.
- ✓ A los riesgos que se les debe prestar atención son los fenómenos naturales y los accidentes en motos, pues de ocurrir estos eventos afectarían muy severamente a la empresa. Por una parte, los fenómenos naturales son difícil de predecir sin embargo se puede mitigar el daño ocasionado a través de prevención como simulacros. En cambio, para los accidentes de motos el impacto del riesgo será contrarrestado mediante acciones a tomar, como son el limitar la velocidad de la moto a 40km/h, brindar charlas de inducción de manejo de la motocicleta, entregar implementos de seguridad como casco, chaquetas de motociclista y guantes, además en el recorrido del tour, el grupo de motociclista ira resguardado con una de las Vans en la parte posterior.
- ✓ Otro riesgo como las crisis sociales afectaran severamente al negocio, este riesgo hará que se suspendan el servicio, para salvaguardar a los turistas y los activos de la empresa.

CONCLUSIONES

Objetivo General:

1. Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de una empresa de transporte turístico con motos eléctricas en la ciudad del Cusco.
 - ✓ El estudio de mercado indicó que los turistas tienen sensibilidad por el cuidado del medio ambiente, afinidad por subir motocicletas eléctricas y cuentan con licencia para conducir este tipo de vehículos, por lo que constituye una demanda real efectiva para el modelo de negocio.
 - ✓ La propuesta de negocio es viable comercialmente dado que la capacidad instalada puede cubrir la demanda proyectada de turistas extranjeros y nacionales.
 - ✓ Se demostró mediante el análisis financiero la viabilidad económica de la propuesta de negocio con un VAN positivo

Objetivos Específicos:

1. Analizar el mercado actual de turismo en la ciudad del Cusco y los medios de transporte utilizados para el desarrollo del mismo
 - ✓ Los principales clientes potenciales son considerados los extranjeros, dado que según información secundaria representa el 70% de los turistas que visitan la ciudad del Cusco y además sus principales actividades realizadas son de tipo cultural seguido por actividades de turismo de naturaleza y recreativo. Actividades que tienen relación con la idea de negocio planteada.
 - ✓ El mercado de vehículos eléctricos está en crecimiento por lo que es posible la continuidad y puesta en marcha del negocio y la principal ventaja es el bajo costo de mantenimiento en comparación con los vehículos tradicionales.
 - ✓ La ciudad del Cusco presenta temporada media y alta de turistas; sin embargo, para el modelo de negocio se considera como temporada baja la época de lluvias para realizar recorridos en motocicletas.
2. Establecer la demanda potencial para los servicios turísticos utilizando motos eléctricas.

- ✓ La idea de negocio abarca tres tipos de turismo, aventura, artístico/patrimonial y recreativo. Dado que el recorrido turístico que se ofrece tiene relación directa y activa con la naturaleza. Además, de apreciar la cultura de la ciudad
 - ✓ La demanda efectiva asciende aproximadamente a 300 mil turistas; sin embargo, por consideraciones de estacionalidad y capacidad instalada sugerida por los especialistas se plantea un mercado objetivo de hasta 7,280 turistas al año.
3. Desarrollar el análisis estratégico del plan de negocio.
- ✓ Los pilares fundamentales para llevar a cabo el éxito de la idea de negocio recaen en la seguridad que debe tener el turista durante el recorrido, la sostenibilidad al realizar una actividad que contribuye con el cuidado del medio ambiente y el factor humano al tener guías capacitados que lleven adelante el tour.
 - ✓ Los turistas extranjeros valoran tomar servicios que involucren realizar actividades sostenibles y están dispuestos a pagar un precio mayor por ellas.
4. Desarrollar el plan comercial y operativo del plan de negocio.
- ✓ Inkagreen Tours, se considera un operador turístico que brindará servicios a las agencias mayoristas y minoristas.
 - ✓ La ruta seleccionada para llevar a cabo el recorrido turístico es Valle Sur, donde se visitará los sitios arqueológicos de Tipón, Piquillacta y el pueblo de Andahuaylillas. Dicha ruta se seleccionó luego de analizar las preferencias culturales de los encuestados y las recomendaciones de los especialistas hacia una ruta potencial.
 - ✓ El precio mínimo que se fijara para las agencias mayoristas es de USD 80.00 mientras que para las agencias minoristas es de USD 88.00
 - ✓ La promoción se dará mediante ventas personales a través de relaciones públicas en los eventos como ferias y congresos de turismo. Además, mediante mailling y publicidad en redes sociales como Facebook e Intragram y, reviews en Trip Advisor.
 - ✓ El centro operacional estará ubicado en el pueblo de Saylla, en la ciudad del Cusco y la oficina administrativa será en el centro del Cusco.
 - ✓ El recorrido turístico diario será de un total de 245 km, de los cuales en la Van eléctrica se recorrerá el total del kilometraje, y el recorrido de la motocicleta eléctrica es de un total de 165 km diarios.

- ✓ La duración en promedio del tour es de 5 horas, pero se tiene en cuenta una holgura de 1 hora para posibles contingencias.
5. Establecer la viabilidad económica del plan de negocio.
- ✓ El modelo de negocio es viable puesto que la TIR resultante es de 37.88% siendo mayor al costo de oportunidad de los accionistas del 25%. Además, el VAN final es de S/272,417.
 - ✓ Una de las principales variables que afectan la continuidad del negocio es la ocupabilidad del servicio durante los años de duración del proyecto, dado que una reducción mayor al 5.96% sobre la base mínima de turistas hace inviable la operación.
 - ✓ Para mitigar la principal variación en la ocupabilidad se considera un tour mínimo de 6 personas por recorrido.
 - ✓ El 82% de los egresos lo constituyen las remuneraciones en concordancia con uno de los pilares del modelo de negocio establecido.
 - ✓ La recarga de los vehículos eléctricos representa el 0.6% de los ingresos anuales, en comparación con vehículos tradicionales que poseen un mayor costo y afectan el medio ambiente.
6. Realizar el análisis de riesgos del plan de negocio.
- ✓ Los riesgos que podrían impactar muy severamente la continuidad del negocio son riesgos que no se pueden medir ni mitigar como los fenómenos naturales y las crisis sociales, puesto que, estos eventos traerían como consecuencia la suspensión total del servicio, considerando que el inicio del negocio se tiene en cuenta sólo una ruta como recorrido turístico.
 - ✓ Otro riesgo que se le debe prestar atención son los accidentes en motos, dado que al ocurrir dicho riesgo afectaría muy severamente al desarrollo de la empresa. No obstante, para este tipo de riesgo se podrá considerar acciones preventivas para de cierta forma prevenir los accidentes de motos como son el limitar la velocidad de la moto a 40km/h, brindar charlas de inducción de manejo de la motocicleta, entregar implementos de seguridad, entre otros.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABB (2018). *Estándares e interoperabilidad en infraestructura de carga escalable para vehículos eléctricos*. Recuperado de: <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/tecnologia/estandares-interoperabilidad-infraestructura-carga-escalable-vehiculos-electricos/20190610134534028176.html>
- Adiante Apps (2018). *Aplicación móvil para sitio turístico*. Recuperado de: <https://www.adianteapps.com/info/aplicaciones-moviles-para-sitios-turisticos>
- AgroForum (2018). *Perú: 13 500 muertos anuales por contaminación ambiental*. Recuperado de: <https://www.agroforum.pe/clima-y-medio-ambiente/peru-13-500-muertos-anuales-contaminacion-ambiental-114/>
- Alegre Escorza, Mariana (2016). *Transporte Urbano: ¿Cómo resolver la movilidad en Lima y Callao? Consorcio de investigación económica y social*. Recuperado de: http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/dp_transporte_urbano_sep.pdf
- Alicia Sornosa(2018). *10 Razones para viajar en moto*. Recuperado de: <https://aliciasornosa.com/10-razones-para-viajar-en-moto/>
- Altés, Carmen (2018). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. Recuperado de: <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/984876.pdf>
- Andina (2018). *Cusco esperar cerrar el 2018 con el arribo de 3.5 millones de turistas*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cusco-espera-cerrar-2018-con-arribo-35-millones-turistas-724042.aspx>
- Apotur Perú(2018). *Ley General del Turismo*. Recuperado de: http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf
- Arteaga, Jorge Luis; Acuña, Enrique (2014). *Desarrollo de una Aplicación Móvil y una Guía de Turismo para la Visualización y Descripción de los Sitios Turísticos del Centro de la Ciudad de Cartagena utilizando Realidad Aumentada*. Tesis Titulación. Universidad Rafael Nuñez.
- Bien Pensado (2018). *Qué es el modelo Canvas para diseño de negocios*. Recuperado de: <https://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>

- Boleto a Machu Picchu (2018). *¿Cuándo visitar la ciudad del Cusco?* Recuperado de: <https://www.boletomachupicchu.com/cuando-visitar-cusco/>
- BBVA Research (2017). *Perú, Sector Turismo: importancia, situación actual y competitividad.* Recuperado de: <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-sector-turismo-importancia-situacion-actual-y-competitividad/>
- Buonacore, Domingo; Diccionario de Bibliotecología. Buenos Aires: Marymar, 1980.
- Cámara del Comercio de Lima (2018). *Índice de competitividad de viajes y turismo.* Recuperado de: https://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/tamano_mercado/indicador/competitividad_viajes_turismo.html
- Cámara del Comercio de Lima (2018). *Sector Turismo representa 3.3% del PBI y genera 1.1 millones de empleos.* Recuperado de: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf
- Cenergía(2018). *Motos Eléctricas en Perú ¿Cuánto ahorran?* Recuperado de: <http://www.cenergia.org.pe/blog/motos-electricas-peru-cuanto-ahorran/>
- Centro de Conservación de Wenergía y del Medio Ambiente (2018). *Motos eléctricas en Perú. ¿Cuánto ahorran?* Recuperado de: <https://cenergia.org.pe/blog/motos-electricas-peru-cuanto-ahorran/>
- Centro de Desarrollo Industrial (2017). *Informe de competitividad de viajes y turismo 2017.* Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/>
- Comisión de las Comunidades Europeas (2018) *Hacia una nueva cultura de la movilidad urbana.* Recuperado de: <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0526435.pdf>
- Congreso de la República (2018). *Ley General del Turismo.* Recuperado de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>
- Comunicación de Sostenibilidad y RSE (2018). *Moto eléctrica Harley Davidson: la nueva tecnología con conectividad celular.* Recuperado de: <https://www.expoknews.com/moto-electrica-harley-davidson-la-nueva-tecnologia-con-conectividad-celular/>
- Dachary, Cesar; Burne, Arnaiz (2018). *El estudio de Turismo.* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180713891004.pdf>

- Debitoor (2018). *¿Qué es el marketing mix?* Recuperado de: <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- De la Torre Padilla, Óscar, 1980. *Turismo, fenómeno social*, Fondo de Cultura Económica, México
- Diario Correo (2018). *Cusco destaca por turismo cultural y de aventura*. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/peru/cusco-y-las-alternativas-turisticas-que-ofrece-592656/>
- Diario El Comercio (2019) *Motos eléctricas y una norma de difícil cumplimiento: lo que debes saber*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/transporte/motos-electricas-norma-dificil-cumplimiento-noticia-ecpm-636962>
- Diario El Sol (2018). *Niveles de contaminación en Cusco superan de tres a cuatro veces el estándar de calidad ambiental*. Recuperado de: <http://www.diarioelsolcusco.pe/2018/09/06/niveles-de-contaminacion-en-cusco-superan-de-tres-a-cuatro-veces-el-estandar-de-calidad-ambiental/>
- Diario El Peruano (2018). *Decreto Legislativo que crea el fondo “Turismo Emprende”*. Recuperado de: http://www.turismoemprende.pe/documentos/Base_Legal/1.%20DECRETO%20LEGISLATIVO%201329%20-%20CREACION.pdf
- Diario El Peruano (2018). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento Legislativo N°1329, Decreto Legislativo que crea el Programa “Turismo Emprende”*. Recuperado de: http://www.turismoemprende.pe/documentos/Base_Legal/3.%20DECRETO%20SUPREMO%20005-2017%20REGLAMENTO.pdf
- Diario El Peruano (2018). *Decreto legislativo que crea el fondo “Turismo Emprende”*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-fondo-turismo-emprende-decreto-legislativo-n-1329-1471011-1/>
- Diario El Peruano (2018). *Desafío del transporte y movilidad sostenible*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-desafios-del-transporte-y-movilidad-sostenible-59456.aspx>
- Diario El Peruano (2018). *Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional de Vehículos, el Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito – Código de Tránsito y dicta otras disposiciones*. Recuperado de:

- <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-nacional-de-vehic-decreto-supremo-n-019-2018-mtc-1721540-2/>
- Diario El Peruano (2018) *El futuro del Transporte Eléctrico*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-el-futuro-del-transporte-es-electrico-71908.aspx>
- Diario El Peruano (2018). *Ley que incorpora la tercera disposición complementaria final al decreto legislativo 1329, decreto legislativo que crea el fondo "Turismo Emprende"*. Recuperado de: http://www.turismoemprende.pe/documentos/Base_Legal/2.%20%20LEY%20QUE%20MODIFICA%20EL%20DECRETO%20LEGISLATIVO%201319%20-%20LEY%2030549.pdf
- Diario Perú 21 (2018) *¿Cómo conseguir licencia para conducir una moto?* Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/sacar-brevete-moto-peru-licencia-conducir-requisitos-noticias-nnda-425061>
- Dircetur(2018). *Plan estratégico regional de turismo del Cusco*. Recuperado de: http://regioncusco.gob.pe/transparencia/attach/docs_normativo/planes/per/PER-DIRCETUR.pdf
- Direct Seguros (2017). *Las motos eléctricas: cómo funcionan y sus ventajas*. Recuperado de: https://blog.directseguros.es/coches_y_personas/las-motos-electricas-funcionan-ventajas/#como-funcionan-las-motos-electricas
- El Capital Financiero (2018). *Uso de las bicicletas eléctricas, una tendencia que va en crecimiento*. Recuperado de: <https://elcapitalfinanciero.com/uso-de-bicicletas-electricas-una-tendencia-que-va-en-crecimiento/>
- El Comercio (2015). *Contaminación vehicular en Lima, por Gino Costa*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/contaminacion-vehicular-lima-gino-costa-332350>
- El Comercio (2018). *Cusco: cuatro nuevas rutas turísticas que no te puedes perder*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/vamos/peru/cusco-cuatro-nuevas-rutas-turisticas-puedes-perder-fotos-noticia-629107>
- El Comercio (2018), *La llegada de turistas al Perú crecerá hasta 8% en 2018*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/llegada-turistas-peru-crecera-8-2018-noticia-508771>

- En Perú (2018) *Servicios Turísticos*. Recuperado de: <https://www.enperu.org/serviciosturisticos.html>
- Enel (2018). *Movilidad eléctrica: El transporte del futuro en Lima*. Recuperado de: <https://www.enel.pe/es/historias/movilidad-electrica-el-transporte-del-futuro-en-lima.html>
- Entorno Turístico (2018), *¿Qué es el turismo de aventura?* Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo-de-aventura/>
- ESAN (2018). *Movilidad sostenible: ¿qué demanda el usuario de hoy?*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/05/movilidad-sostenible-que-demanda-el-usuario-de-hoy/>
- Europa Press (2017). *Movilidad Sostenible: ¿cómo se puede reducir el impacto del coche en la ciudad?* Recuperado de: <https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-movilidad-sostenible-puede-reducir-impacto-coche-ciudad-20170215150242.html>
- García, Pablo (2015). *In the Name of the Tourist: Landscape, Heritage, and Social Change in Chinchero*. Tesis Doctoral (PhD). St. Andrews University
- Gama, Marissa; Favila, Hector (2018). *Una aproximación a la experiencia turística desde la Antropología del Turismo: una mirada mutua al encuentro entre turistas y locales*. Recuperado de: http://www.pasosonline.org/Publicados/16118/PS118_13.pdf
- Gestión (2018). *CCL: Vehículos con mayor antigüedad y de mayor contaminación deberían pagar impuesto vehicular*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/ccl-vehiculos-mayor-antigüedad-mayor-contaminacion-deberian-pagar-impuesto-vehicular-228273>
- Gestión sostenible del agua (2018). Ley N° 28611 – Ley General del Medio Ambiente en Perú. Recuperado de: <http://gidahatari.com/ih-es/ley-general-del-medio-ambiente-ley-n-28611>
- Green Line (2018). *Alpha – Moto eléctrica*. Recuperado de: <http://greenline.pe/alpha-moto-electrica/>
- Green Line (2018) *Conocer más*. Recuperado de: <http://greenline.pe/conocer-mas/>
- Gobierno del Perú (2018). *Tipos de licencia de conducir (Brevete)*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/262-tipos-de-licencia-de-conducir-brevete>

- Heflo (2018). *Factores críticos de éxito: una breve conceptualización*. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>
- Hernández, Elena, Caballero Blanco, Pablo, García Tascón, Marta, Morenas Martín, Jesús. Nuevos retos para las empresas de Turismo Activo. Wanceulen S.L., 2013
- Hernández Sampieri, Roberto, Baptista Lucio, Pilar y Fernández-Collado, Carlos. Metodología de la investigación. 5ta edición, McGraw-Hill, 2010. Cap 2: Nacimiento de un proyecto de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta: la idea. Pág. 24-32.
- Ibáñez Reyna, Juárez Judith e Ivonne Cabrera, 2009. “Política turística nacional y sectorial contemporánea”, en: Ibáñez Reyna y Antonina Ivanova (editoras.), Medio ambiente y Política turística en México, La Paz, Baja California Sur, UABCS
- IEBS School (2018). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- INEI (2018). *Medio Ambiente*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1186/cap09.pdf
- INEI (2018). *Sistema de Información Económica*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Innova Spain (2018). *Scutum se consolida como líder de ventas de motos eléctricas*. Recuperado de: <https://www.innovaspain.com/scutum-motos-electricas-movilidad-espana/>
- Jesuites Educacio (2018). *Las apps móviles y el sector turismo*. Recuperado de: <http://fp.uoc.edu/blog/apps-sector-del-turismo/>
- Juan Roig (2018), *Motos eléctricas y cafeterías 3.0, nuevos proyectos de Lanzadera, la aceleradora que impulsa Juan Roig* Recuperado de: <http://www.innovaticias.com/innovacion/43364/Motos-electricas-cafeterias-3-0-nuevos-proyectos-Lanzadera#ixzz5JvFDKIKP>
- Kerdlap, Piya; Gheewala, Shabbir H. Journal of Industrial Ecology. Dec2016, Vol. 20 Issue 6, p1399-1411. 13p. 3 Charts, 5 Graphs. DOI: 10.1111/jiec.12406. , Base de datos: Environment Complete

- Knoema (2017). *Atlas mundial de datos: Transporte*. Recuperado de: <https://knoema.es/atlas/topics/Transporte>
- Kotler. P. & Armstrong. G., (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- La República (2018). *Cada año mueren 15 mil peruanos como consecuencia de la contaminación*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/1180750-cada-ano-mueren-15-mil-peruanos-como-consecuencia-de-la-contaminacion>
- La República (2018). *Entidades estudiarán el impacto ambiental del turismo*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/209936-entidades-estudiaran-el-impacto-ambiental-del-turismo>
- La República (2018). *Turismo en Perú generó ingresos por más de USD 8 mil millones*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>
- Legislación Ambiental (2018). *La Ley General del Turismo*. Recuperado de: http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=718&Itemid=3682
- Leiper, Neil, 1979. El marco del turismo: hacia una definición de turismo, turismo y la industria del turismo, *Annals of Tourism Research*, volumen 6, Numero 4, pp. 390-407
- McIntosh Robert y Charles Goeldner, 1999. *Turismo: planeación administración y perspectivas*, Limusa, México
- Lira Cacho, Guillermo (2008). *Impacto ambiental del parque automotor*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/hidraulica_mecanica/1999_n1/impacto.htm
- Machu Picchu (2018) *¿Cómo moverse en Cusco?* Recuperado de: <https://www.boletomachupicchu.com/como-moverse-en-cusco/>
- Macro Consult (2018). *Hacia una movilidad sostenible*. Recuperado de: <https://sim.macroconsult.pe/hacia-la-movilidad-sostenible/>
- Manuel Cillero (2018). *Factores Críticos de Éxito*. Recuperado de: <https://manuel.cillero.es/doc/metrica-3/tecnicas/factores-criticos-de-exito/>

- Marketing Móvil (2018). *Las mejores aplicaciones móviles de turismo*. Recuperado de: <http://www.marketing-movil-sms.com/aplicaciones-moviles/mejores-aplicaciones-moviles-turismo/>
- Ministerio del Ambiente (2018). *Ley General del Medio Ambiente Ley N° 28611*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2018). *Compendio de cifras de turismo*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/compendio-cifras-turismo/>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2018). *Estadísticas de Turismo 2017 Cusco*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/2018/Cusco.pdf>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2018). *Ley N° 29408: Ley general de turismo*. Recuperado de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per89826.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013) *Manual de Buenas Prácticas para Agencias de Viaje y Turismo*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_av_t/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2017). *Medición Económica del Turismo*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) *Nivel de Satisfacción del turista*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/nivel-de-satisfaccion-del-turista/>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2018). *Plan estratégico nacional de Turismo*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-estrategico-nacional-de-turismo/>

- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2018). *Perú: Turismo Interno*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Peru_Turismo_Interno.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011). *Turismo: Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/proyectos_inversion_publica/instrumentos_metodologicos/Guia_Turismo_capitulo1.pdf
- Ministerio del Ambiente (2018). *Contribuciones Nacionales*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/indcs/>
- Ministerio del Ambiente (2014). *Informe Nacional de la Calidad de Aire*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Nacional-de-Calidad-del-Aire-2013-2014.pdf>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2018) *Clasificación de las licencias de conducir*. Recuperado de: https://portal.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/licencias/info_general_clasificacion_licencias.html
- Movilidad Eléctrica (2018). *Arturo Pérez de Lucía, AEDIVE “Los coches eléctricos son eficiencia energética”*. Recuperado de: <https://movilidadelectrica.com/los-coches-electricos-son-eficiencia-energetica/>
- Movilidad eléctrica (2018). *Tesla publica su primer informe de Impacto medioambiental*. Recuperado de: <https://movilidadelectrica.com/tesla-informe-de-impacto-medioambiental/>
- Munné, Frederic. *Psicología del tiempo libre: un enfoque crítico*. México, D.F: Editorial Trillas, 1992. Quesada Castro, Renato. *Elemento del turismo*. San José C.R.: EUNED, 2007
- Nama Facility (2018). *New routes*. Recuperado de: <http://www.nama-facility.org/projects/peru.html>
- OAS ORG (2013). *El Turismo: Derecho Fundamental y necesario para el desarrollo humano*. Recuperado de: <http://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/Ppt0000075.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú(2018). *PBI del Sector Turismo*. Recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

- ONU Medio Ambiente (2018). *Movilidad eléctrica en Latinoamérica*. Recuperado de: http://www.pnuma.org/cambio_climatico/publicaciones/informe_movilidad_electrica.pdf
- ONU Medio Ambiente (2018). *Movilidad eléctrica en Latinoamérica*. Recuperado de: <http://movelatam.org/download/eficiencia-energetica-y-movilidad-en-america-latina-y-el-caribe/>
- Organización Mundial del Turismo (2018). *Alianza entre turismo y cultura en el Perú*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417575>
- Organización Mundial del Turismo (2018). *Entender el turismo: Glosario básico*. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves. Generación de modelos de negocio. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones, 2011.
- Portal de Turismo (2018). *Llegada de turistas a regiones del sur aumentó ligeramente 0.9%*. Recuperado de: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/llegada-de-turistas-a-regiones-del-sur-aumento-ligeramente-0-9->
- Prom Perú (2018). *Perfil del Turista*. Recuperado de: https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217
- Prom Perú (2018). *Turismo en cifras*. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/TurismoCifras>
- Quo (2018). *Así son las motos eléctricas y los desafíos a los que se enfrenta*. Recuperado de: <https://www.quo.es/tecnologia/a26586664/motos-electricas/>
- Regalado, Otto (2018). *Un fondo para impulsar el emprendimiento Turístico*. Conexión ESAN. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/hablando-de-servicios/2017/01/un-fondo-para-impulsar-el-emprendimiento-turistico/>
- Richardson, John. 2012. A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework (i.e., the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological). Recuperado el 5 de septiembre de 2014.

- Roberto Espinosa (2018). *Marketing Mix*. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Rodríguez Zulaica, Ainara (2018). *¿Cómo diseñar una experiencia turística?* Recuperado de: http://fcctp.usmp.edu.pe/boletin_images/boletin_junio/Notas_sobre_turismo_y_patriomonio.pdf
- Ronald D., Daniel. *Management Information Crisis*. 1961. Harvard Business Review. Sept.-Oct. pp-111-121.
- RPP (2018). *El transporte urbano es el segundo problema que más afecta a los limeños*. Recuperado de: <https://vital.rpp.pe/salud/el-transporte-urbano-es-el-segundo-problema-que-mas-afecta-a-los-limenos-noticia-1121564>
- RPP (2017). *ONG Aire Limpio: “Parque automotor origina el 70% de la contaminación del aire en Lima”*. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/actualidad/el-parque-automotor-origina-el-70-de-la-contaminacion-del-aire-en-lima-noticia-1080213>
- RPP (2018). *Perú: ¿Cómo nos beneficia el turismo?* Recuperado de: <https://rpp.pe/peruanos-camiseta/peru-como-nos-beneficia-el-turismo-noticia-1073587>
- Senior Business Management Consultant, Coach, Trainer, Advisor (DBA-Researcher BA, MBA, MSc- ITC, CMgr-MCMI.CCLP-FLP) PrinceMduzman ITC.MSc CMgr.DBA Researcher. *The importance of transportation to tourism development*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-transportation-tourism-development-fda-ba-itc-mba-emba/>
- Segittur Turismo e Innovación (2018) *Vehículo Eléctrico: Retos y Oportunidades para el sector Turístico*. Recuperado de: <https://blog.segittur.es/vehiculo-electrico-oportunidades-turismo/>
- SERNATUR Chile (2018). *Experiencias Turísticas*. Recuperado de: https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/05/Manual_Disen%CC%83o_Experiencias_Turisticas_FINAL.pdf
- Sistema de Información Macroconsult (2014). *Reporte Económico Mensual: El Mercado Turístico Peruano*. Recuperado de: <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2018/05/REM-EL-MERCADO-TURISTICO-PERUANO.pdf>

- Sistema de Información Macroconsult (2014). *Reporte Económico Mensual: Temas ambientales*. Recuperado de: <https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2015/08/REM-12-14.pdf>
- Superintendencia Nacional de Registros Públicos (2019). *El procedimiento de inscripción de los cuatrimotos y su incidencia en el Dakar 2019*. Recuperado de: <https://www.sunarp.gob.pe/congresos/cader2018/documentos/ponencias/4/02-J4P.pdf>
- Tarazona Alvarez, Ellioth Marcio. *Regulación de la movilidad urbana sostenible en el Perú*. Recuperado de: <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/353;jsessionid=FF04DB87F8896DC830136875734D5D4C>
- Taylor S. & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significado*. (3ª reimpresión). España: Paidós.
- Tinoco G, Oscar (2018). *Los impactos del Turismo en el Perú*. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/5982/5179>
- Todos Motos (2018) *Realiza un increíble viaje en moto recorriendo el Cusco*. Recuperado de: <http://www.todomotos.pe/peru-en-moto/1594-moto-viaje-cusco-tour-peru-machupicchu>
- Turismo Emprende (2018) *Modalidades*. Recuperado de: <http://www.turismoemprende.pe/>
- Twenergy(2018). *Las motos eléctricas y sus ventajas*. Recuperado de: <https://twenergy.com/a/el-aceleron-de-las-motos-electricas-216>
- Urrelo Guerra, Rafael (1995). *Transporte y Medio Ambiente*. Recuperado de: <http://www4.congreso.gob.pe/congresista/1995/rurrelo/transpor.htm>
- UNWTO Publications (2018) *Tourism and Culture Partnership in Peru*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417599>
- Vanguardia (2010). *Carros y motos, los que más contaminan la ciudad*. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/historico/58630-carros-y-motos-los-que-mas-contaminan-la-ciudad>
- Vicerrectorado de Investigación PUCP (2015). *Plancc – Planificación ante el cambio climático – sector transporte*. Recuperado de: <http://investigacion.pucp.edu.pe/mes-investigacion/investigacion/plancc-planificacion-ante-el-cambio-climatico-sector-transporte/>

- Visión Gerencial (2018). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>
- World Tourism Organization (2016). *2016 Annual Report*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418725>
- World Tourism Organization (2017). *2017 Annual Report*. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>
- World Tourism Organization - Organización de Naciones Unidas. (1994). *Actualización de las recomendaciones sobre estadísticas de turismo*. Recuperado de: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83note-s.pdf>
- Xataka (2018). *Las 13 motos eléctricas que saldrán a la venta en España en 2019*. Recuperado de: <https://www.xataka.com/vehiculos/13-motos-electricas-que-saldran-a-venta-espana-2019-sus-fabricantes>
- Yi Min Shum Xie Social Media (2018). *Matriz de evaluación de factores externos*. Recuperado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Yi Min Shum Xie Social Media (2018). *Matriz de evaluación de factores internos*. Recuperado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>