

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**Propuesta de un plan de diversificación para la ampliación del mercado de
la empresa de transporte turístico Transportes Xplora Perú S.R.L.**

Tesis presentada por la Bachiller:

Pino Abril, Jimena Sofia

ORCID: 0009-0008-8431-7641

para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

Asesora:

Mg. Flores Sánchez, Mariela Rosa

ORCID: 0000-0001-7816-891X

Arequipa- Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 15 de Octubre del 2025

Dictamen: 012666-C-EPII-2025

Visto el borrador del expediente 012666, presentado por:

2016802222 - PINO ABRIL JIMENA SOFIA

Titulado:

**PROPUESTA DE UN PLAN DE DIVERSIFICACIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DEL MERCADO DE LA
EMPRESA DE TRANSPORTE TURÍSTICO TRANSPORTES XPLORA PERÚ S.R.L.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29291265 - DELGADO MONTESINOS MAX EDWIN
DICTAMINADOR**



**29276357 - RODRIGUEZ SALAZAR OSWALDO RENE
DICTAMINADOR**



**29453832 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR**



PROPUESTA DE UN PLAN DE DIVERSIFICACIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DEL MERCADO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE TURÍSTICO TRANSPORTES XPLORA PERÚ S.R.L.

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

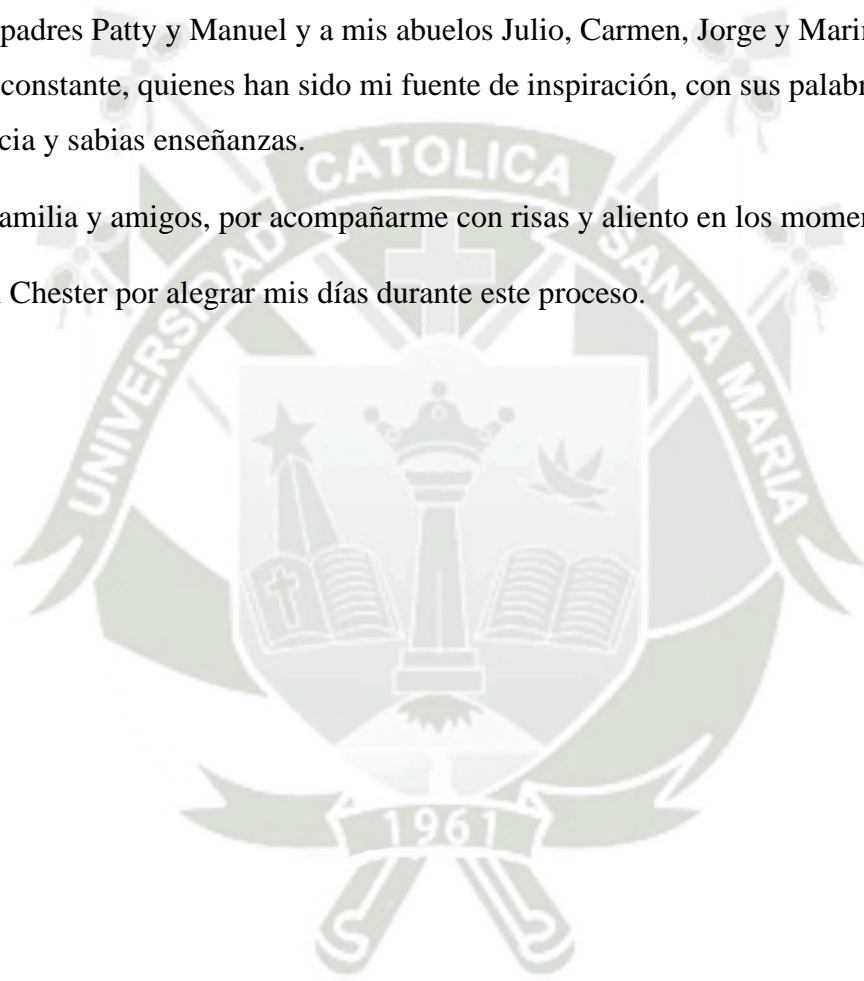
| | | |
|---|--|-----|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 2% |
| 2 | www.coursehero.com Fuente de Internet | 1% |
| 3 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante | <1% |
| 6 | tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 7 | www.promperu.gob.pe Fuente de Internet | <1% |

DEDICATORIA

A mis padres Patty y Manuel y a mis abuelos Julio, Carmen, Jorge y Marina, por su amor y apoyo constante, quienes han sido mi fuente de inspiración, con sus palabras alentadoras, paciencia y sabias enseñanzas.

A mi familia y amigos, por acompañarme con risas y aliento en los momentos difíciles.

Y a mi Chester por alegrar mis días durante este proceso.



AGRADECIMIENTOS

A mi asesora de tesis por su valiosa orientación, consejos y por compartir sus conocimientos conmigo. También, agradezco a todos aquellos que de alguna manera han estado presentes y han sido parte en mi camino hacia este logro académico.



RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar los motivos por los cuales las ventas de la empresa Xplora Perú han disminuido durante los últimos años, incluyendo un análisis de las estrategias que actualmente utiliza la empresa, así como un análisis del sector en el que se desempeña; y proponer un plan de diversificación de servicios para ampliar el mercado actual de la empresa con el fin de incrementar las ventas. La metodología de investigación se fundamentó en un enfoque mixto, descriptivo de campo, longitudinal, tipo aplicada. El diseño se dividió en 5 fases (reconocimiento inicial, análisis situacional del sector, análisis situacional de la empresa, estrategias de solución y propuesta del plan de diversificación para ampliar el mercado). Los resultados analizados muestran que la comercialización de los servicios ofrecidos por la empresa no está siendo lo suficientemente buena, mientras que la evaluación de procesos, organización de la empresa, calidad del servicio y la tecnología utilizada mostró una tendencia favorable en la mayoría de sus indicadores. Asimismo, el puntaje obtenido de las debilidades y fortalezas de la empresa Xplora Perú, permitieron valorar la magnitud de los elementos existentes para proponer estrategias en el plan de diversificación. En referencia de posicionamiento competitivo, la empresa ofrece tres ventajas características como son; la flexibilidad, la calidad y la diferenciación. Respecto a la ponderación de las amenazas y oportunidades de la empresa Xplora Perú, estas permitieron evaluar la capacidad que existe para formular estrategias. Consecuentemente, la propuesta del plan de diversificación incluyó factores característicos de las evaluaciones previas, para generar una diversificación relacionada de tipo horizontal con el fin de ampliar el mercado de la empresa.

Las estrategias propuestas se acompañaron de un análisis económico para comprobar la viabilidad del plan propuesto. De todo el análisis realizado, se concluye que el plan de diversificación de servicios ampliará el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú. S.R.L.

Palabras claves: Plan de diversificación, diagnóstico situacional, análisis estratégico.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the reasons why the sales of the company Xplora Perú have decreased over the past years, including an analysis of the strategies currently used by the company, as well as an analysis of the sector in which it operates; and propose a service diversification plan to expand the company's current market in order to increase sales. The research methodology was based on a mixed, field descriptive, longitudinal, applied approach. The design was divided into 5 phases (initial recognition, situational analysis of the sector, situational analysis of the company, solution strategies and proposal of the diversification plan to expand the market).

The analyzed results show that the marketing of the services offered by the company is not being good enough, while the evaluation of processes, company organization, quality of service and the technology used showed a favorable trend in most of its indicators. Likewise, the score obtained from the weaknesses and strengths of the company Xplora Perú allowed to assess the magnitude of the existing elements to propose strategies in the diversification plan. In reference to competitive positioning, the company offers three characteristic advantages such as; flexibility, quality and differentiation. Regarding the weighting of the threats and opportunities of the company Xplora Perú, these allowed to evaluate the capacity that exists to formulate strategies. Consequently, the diversification plan proposal included characteristic factors from the previous evaluations, to generate a related horizontal diversification in order to expand the company's market.

The proposed strategies were accompanied by an economic analysis to verify the viability of the proposed plan. From all the analysis carried out, it is concluded that the service diversification plan will expand the market of the tourist transportation company Xplora Perú. S.R.L.

Keywords: Diversification plan, situational diagnosis, strategic analysis

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO 2

1.1. Identificación del problema..... 2

1.2. Problemática..... 2

1.2.1. Descripción del problema 2

1.2.2. Planteamiento del problema..... 4

1.2.3. Justificación de la investigación 4

1.2.4. Limitaciones de la investigación..... 4

1.3. Objetivos de la investigación 5

1.3.1. Objetivo General 5

1.3.2. Objetivos Específicos..... 5

1.4. Hipótesis..... 5

1.5. Variables..... 6

1.5.1. Variable independiente 6

1.5.2. Variable dependiente 6

1.6. Marco Metodológico 7

1.6.1. Nivel de Investigación 7

1.6.2. Diseño de Investigación..... 7

1.6.3. Población y Muestra 9

1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 10

1.7. Conclusión del capítulo I 11

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 12

2.1. Antecedentes de la investigación 12

2.2. Bases teóricas 16

2.2.1. Plan de diversificación 16

2.2.2. Misión de la empresa 21

2.2.3. Ampliación del mercado 21

2.2.4. Ofertas turísticas 26

| | |
|--|-----------|
| 2.2.5. Sector turismo | 26 |
| 2.2.6. 5 Fuerzas de Porter..... | 26 |
| 2.2.7. Análisis PESTEL | 27 |
| 2.2.8. Análisis AMOFHIT | 27 |
| 2.2.9. Matriz PEYEA | 28 |
| 2.2.10. Matriz FODA | 28 |
| 2.2.11. Balanced Scorecard (BSC) | 29 |
| 2.2.12. Objetivos a Largo Plazo (OLP)..... | 29 |
| 2.3. Conclusión del capítulo II | 30 |
| CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURISMO | 31 |
| 3.1. Segmentación del mercado turístico y tipologías del turista..... | 31 |
| 3.1.1. Perfil del turista nacional | 31 |
| 3.1.2. Perfil del turista extranjero..... | 34 |
| 3.1.3. Diferencias entre el turista nacional y el turista extranjero..... | 36 |
| 3.1.4. Flujo de turistas nacionales y extranjeros en el sur del Perú | 38 |
| 3.1.5. Estacionalidad turística internacional | 40 |
| 3.2. Ofertas Turísticas | 40 |
| 3.2.1. Principales lugares turísticos en Arequipa, Cusco y Puno..... | 40 |
| 3.3. Análisis PESTEL..... | 41 |
| 3.3.1. Factores políticos | 41 |
| 3.3.2. Factores económicos..... | 42 |
| 3.3.3. Factores sociales y culturales..... | 43 |
| 3.3.4. Factores tecnológicos..... | 44 |
| 3.3.5. Factores ecológicos..... | 47 |
| 3.3.6. Factores legales..... | 47 |
| 3.4. Principales causas de la disminución del turismo extranjero..... | 48 |
| 3.5. 5 Fuerzas de Porter..... | 48 |
| 3.5.1. Nuevos competidores..... | 48 |
| 3.5.2. Poder de negociación de los proveedores | 49 |
| 3.5.3. Rivalidad entre competidores existentes..... | 49 |
| 3.5.4. Amenaza de servicios sustitutos | 51 |
| 3.5.5. Poder de negociación de los clientes | 51 |
| 3.5.6. Calificación de las Fuerzas de Porter..... | 53 |
| 3.6. Matriz de evaluación de fuerzas externas (MEFE)..... | 54 |

| | |
|---|------------|
| 3.7. Conclusión del capítulo III..... | 57 |
| CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA | 59 |
| 4.1. Características generales de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L. y su posición competitiva en el mercado | 59 |
| 4.1.1. Descripción general de la empresa | 59 |
| 4.1.2. Lineamientos generales de la empresa..... | 60 |
| 4.2. Diagnóstico situacional de la empresa Xplora Perú..... | 61 |
| 4.2.1. Análisis AMOFHIT | 61 |
| 4.2.2. Matriz de evaluación de fuerzas internas (MEFI)..... | 74 |
| 4.2.3. Análisis de la percepción de los trabajadores de la empresa | 77 |
| 4.2.4. Análisis de la percepción de los clientes de la empresa Xplora Perú | 82 |
| 4.2.5. Análisis de la percepción de los clientes finales (turistas) de la empresa..... | 87 |
| 4.3. Conclusión del capítulo IV..... | 91 |
| CAPITULO V ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 93 |
| 5.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)..... | 93 |
| 5.2. Matriz FODA | 94 |
| 5.3. Conclusión del capítulo V | 99 |
| CAPÍTULO VI PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 100 |
| 6.1. Establecer estrategias de acuerdo al análisis en la matriz FODA | 100 |
| 6.1.1. Desarrollar tipos de servicios adaptados a los turistas extranjeros y nacionales de acuerdo a sus preferencias..... | 100 |
| 6.1.2. Mantener los estándares de calidad en el servicio los cuales diferencian a la empresa, así como mantenimiento, comodidad y seguridad de los vehículos | 101 |
| 6.1.3. Desarrollar el posicionamiento online de la empresa, incluyendo formas de comercialización mediante el uso de redes sociales y plataformas turísticas en internet. | 101 |
| 6.1.4. Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción centrada en dar a conocer la personalización de servicios debido a que es un servicio deseado por muchos turistas y poco ofrecido en el mercado. | 105 |
| 6.1.5. Adquirir nuevos vehículos e incorporar personal para cubrir la demanda y niveles de ventas esperados. | 105 |
| 6.1.6. Prever posibles imprevistos para las rutas que tienen problemas con huelgas y mal clima, teniendo rutas alternas y vehículos disponibles..... | 107 |

| | |
|--|------------|
| 6.1.7. Establecer alianzas con los clientes actuales en donde se planteen metas de ventas mensuales, otorgando beneficios a los clientes actuales..... | 107 |
| 6.1.8. Incluir elementos diferenciadores de la competencia, adicionales al servicio de transporte, asimismo buscar una certificación..... | 108 |
| 6.1.9. Planificar eficazmente rutas y uso de recursos, y establecer el manejo de KPIs..... | 108 |
| 6.1.10. Participar en el concurso Turismo Emprende de Mincetur. | 108 |
| 6.2. Objetivos a Largo Plazo (OLP)..... | 109 |
| 6.3. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)..... | 110 |
| 6.3.1. Distribución de los objetivos a largo plazo en las 4 perspectivas..... | 110 |
| 6.3.2. Mapa estratégico | 110 |
| 6.3.3. KPIs para cada objetivo según las 4 perspectivas..... | 111 |
| 6.4. Diseñar un plan de diversificación para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L. | 113 |
| 6.5. Pronóstico de ventas..... | 118 |
| 6.5.1. Pronóstico de ventas para escenario base y escenario optimista | 119 |
| 6.5.2. Resumen de costos de inversión para las estrategias propuestas..... | 120 |
| 6.6. Flujo de caja | 121 |
| 6.7. Conclusión del capítulo VI..... | 122 |
| CONCLUSIONES..... | 123 |
| RECOMENDACIONES | 125 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 126 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 <i>Operacionalización de la variable independiente</i> | 6 |
| Tabla 2 <i>Operacionalización de la variable dependiente</i> | 6 |
| Tabla 3 <i>Muestra del estudio</i> | 10 |
| Tabla 4 <i>Diferencias entre el turista nacional y extranjero</i> | 36 |
| Tabla 5 <i>Lugares, actividades del turista extranjero y nacional.</i> | 37 |
| Tabla 6 <i>Demanda turística (personas) en el sur del Perú hasta 2024</i> | 39 |
| Tabla 7 <i>Variaciones por cantidad y porcentaje de la demanda turística por año</i> | 39 |
| Tabla 8 <i>Visitantes en los principales lugares turísticos: Arequipa, Cusco y Puno</i> | 41 |
| Tabla 9 <i>Tipo de servicios ofrecidos por agencias turísticas</i> | 53 |
| Tabla 10 <i>Calificación de las 5 Fuerzas de Porter</i> | 53 |
| Tabla 11 <i>Matriz de evaluación de Fuerzas Externas (MEFE) de la empresa Xplora Perú</i> ... | 55 |
| Tabla 12 <i>Ventajas competitivas de la empresa Xplora Perú S.R.L.</i> | 62 |
| Tabla 13 <i>Puntos de paridad y diferenciación</i> | 63 |
| Tabla 14 <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i> | 64 |
| Tabla 15 <i>Total de ventas en soles por semestre de los años 2019 a 2025</i> | 67 |
| Tabla 16 <i>Porcentaje de ventas de turismo nacional y extranjero</i> | 67 |
| Tabla 17 <i>Análisis AMOFHIT</i> | 73 |
| Tabla 18 <i>Matriz de evaluación de fuerzas internas (MEFI) de la empresa Xplora Perú</i> | 75 |
| Tabla 19 <i>Valoración de dimensiones para matriz PEYEA</i> | 93 |
| Tabla 20 <i>Análisis cruzado 1: Fortalezas – Oportunidades (Explotar)</i> | 96 |
| Tabla 21 <i>Análisis cruzado 2: Fortalezas – Amenazas (Confrontar)</i> | 96 |
| Tabla 22 <i>Análisis cruzado 3: Debilidades – Oportunidades (Buscar)</i> | 96 |
| Tabla 23 <i>Análisis cruzado 4: Debilidades – Amenazas (Evitar)</i> | 97 |
| Tabla 24 <i>FODA con estrategias obtenidas</i> | 98 |
| Tabla 25 <i>Presupuesto tercerización del posicionamiento online</i> | 102 |
| Tabla 26 <i>Presupuesto internalización del posicionamiento online</i> | 103 |
| Tabla 27 <i>Presupuesto combinado del posicionamiento online</i> | 104 |
| Tabla 28 <i>Presupuesto de adquisición de nuevo vehículo</i> | 106 |
| Tabla 29 <i>Distribución de los OLP en las cuatro perspectivas</i> | 110 |
| Tabla 30 <i>Perspectiva financiera</i> | 112 |
| Tabla 31 <i>Perspectiva de clientes</i> | 112 |
| Tabla 32 <i>Perspectiva de procesos internos</i> | 112 |
| Tabla 33 <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i> | 113 |

Tabla 34 *Plan de diversificación para ampliación de mercado de la empresa Xplora*

Perú S.R.L...... 114

Tabla 35 *Pronósticos de ventas en soles - escenarios base y optimista* 119

Tabla 36 *Resumen de costos para las estrategias propuestas* 120

Tabla 37 *Flujo de caja* 121



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Fases para la implementación de un plan de diversificación en la empresa Xplora Perú SRL</i> | 8 |
| Figura 2. <i>Diversificación del servicio</i> | 17 |
| Figura 3 <i>Tipos de diversificación</i> | 19 |
| Figura 4 <i>Fuentes preferidas para búsqueda de información turística antes de viajar</i> | 32 |
| Figura 5 <i>Medios de transporte utilizados más frecuentemente por el turista nacional</i> | 32 |
| Figura 6 <i>Preferencias del turista nacional al organizar su viaje</i> | 33 |
| Figura 7 <i>Actividades preferidas en turistas nacionales</i> | 33 |
| Figura 8. <i>Intención de visita de turistas nacionales</i> | 34 |
| Figura 9 <i>Flujo de turistas peruanos residentes</i> | 34 |
| Figura 10 <i>Top 15 de países emisores de vacacionistas al Perú</i> | 35 |
| Figura 11 <i>Llegada de turistas internacionales al Perú (en millones)</i> | 36 |
| Figura 12 <i>Estacionalidad turística internacional de los años 2014 a 2024</i> | 40 |
| Figura 13 <i>Principales causas de la disminución del turismo extranjero</i> | 48 |
| Figura 14 <i>Empresas que trabajan con las agencias turísticas</i> | 52 |
| Figura 15. <i>Logo de identificación de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L.</i> | 59 |
| Figura 16. <i>Misión de la empresa (organizacional)</i> | 60 |
| Figura 17. <i>Organigrama de la empresa Xplora Perú S.R.L.</i> | 61 |
| Figura 18. <i>Diagnóstico de servicios.</i> | 78 |
| Figura 19. <i>Diagnóstico de los procesos.</i> | 79 |
| Figura 20. <i>Diagnóstico de la comercialización del servicio</i> | 80 |
| Figura 21. <i>Diagnóstico de la organización de la empresa</i> | 81 |
| Figura 22. <i>Nivel de satisfacción de los clientes</i> | 82 |
| Figura 23. <i>Evaluación de características del servicio y unidades disponibles</i> | 83 |
| Figura 24. <i>Calificación de variables de transporte</i> | 84 |
| Figura 25. <i>Factores más valorados del servicio de transporte turístico por los clientes</i> | 85 |
| Figura 26. <i>Recomendaciones de mejora del servicio de transporte</i> | 86 |
| Figura 27. <i>Nacionalidad de procedencia de turistas entrevistados</i> | 87 |
| Figura 28. <i>Percepción de la calidad del servicio recibido por la empresa Xplora Perú</i> | 88 |
| Figura 29. <i>Factores valorados antes de contratar un servicio turístico</i> | 89 |
| Figura 30. <i>¿Cuáles de los factores mencionados desempeñó mejor la empresa?</i> | 90 |
| Figura 31. <i>¿Cuáles de los factores anteriores cuál fue el más débil en la empresa?</i> | 90 |
| Figura 32 <i>Matriz PEYEA</i> | 94 |

| | |
|--|-----|
| Figura 33. <i>Matriz FODA</i> | 95 |
| Figura 34 <i>Organigrama propuesto</i> | 106 |
| Figura 35 <i>Mapa estratégico</i> | 111 |
| Figura 36 <i>Gráfico de dispersión de los datos de ventas del 2021-II al 2025-I</i> | 118 |



INTRODUCCIÓN

La empresa Transportes Xplora Perú S.R.L. ubicada en la ciudad de Arequipa, se encarga de administrar y operar rutas en el ámbito nacional, principalmente en el sur del Perú, prestando servicio de transporte privado en modalidad turística, excursión y gira.

La empresa presenta deficiencias comerciales, así como limitación en el mercado al que está enfocada, asimismo, el sector turismo también se ve afectado por factores externos, reflejando la disminución de ventas los últimos años. Es por ello que, el desarrollo de un plan de diversificación en la empresa ampliaría significativamente el mercado y su competitividad, adaptando a la empresa a los cambios del sector y fundamentándose en estrategias que impulsen la comercialización del servicio y el aumento de ventas.

En el primer capítulo se presentan las generalidades de la investigación como son: el título, la problemática del estudio, la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las limitaciones, los objetivos propuestos, hipótesis, variables de estudio y los aspectos metodológicos tales como; nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestras, técnicas e instrumentos.

En el segundo capítulo se exponen los antecedentes de investigación nacionales e internacionales relacionados con el tema, así como las bases teóricas de sustento.

En el tercer capítulo se realizó una investigación actual del sector turismo en el sur del Perú para tener definido el entorno en el cual trabaja la empresa y sus clientes. Asimismo, se analizaron los factores que afectan el turismo tanto positiva como negativamente en el sur del Perú mediante un análisis PESTEL y una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

En el cuarto capítulo se analizó las características, la situación actual de la empresa y su posición competitiva en el mercado, mediante los análisis PORTER, AMOFHIT y una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

También se analizó un cuestionario y entrevista aplicado a los clientes y trabajadores de la empresa para conocer las percepciones que se tienen de la empresa.

En el quinto capítulo se hizo el análisis estratégico, en el cual con la matriz FODA se identificaron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y con la matriz PEYEA se definió la posición estratégica de la empresa.

En el sexto capítulo se analizó la propuesta del plan de diversificación, con estrategias obtenidas del análisis FODA y el Balanced Scorecard y confirmando la viabilidad de la propuesta en términos monetarios, y finalmente se expuso las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Identificación del problema

En los últimos años, la empresa de transporte Xplora Perú ha presentado una disminución en sus niveles de ventas en comparación con periodos anteriores, esta situación pone en riesgo su estabilidad económica y participación en el mercado. Esta problemática puede estar asociada a diversos factores, pero la ausencia de un diagnóstico claro sobre las causas específicas de esta caída impide la toma de decisiones estratégicas efectivas. Por ello, es necesario desarrollar un plan de diversificación adaptado a las necesidades de la empresa, en el cual se reflejen las estrategias necesarias para sobrellevar los principales factores que afectan a la empresa para poder así mejorar su competitividad y niveles de ventas.

1.2. Problemática

1.2.1. Descripción del problema

La empresa Transportes Xplora Perú S.R.L, es una organización dedicada al servicio de transporte de personas que se dedica a la administración y operación en rutas nacionales en el Perú, principalmente en la ciudad de Arequipa, su servicio de transporte especial comprende la modalidad turística.

En los últimos años, la junta de socios de la empresa ha observado una disminución en sus niveles de ventas en comparación con periodos anteriores.

Actualmente el servicio que brinda la empresa es influenciado tanto por factores externos como: problemas sociales en el país o el incremento de la competencia durante los últimos años, y por factores internos, servicios repetitivos sin novedades, con el mercado limitado, la carencia de un plan estratégico con metas y objetivos claros, además una planificación incorrecta, y falta de un plan de comercialización del servicio.

Los niveles de turismo receptivo disminuyeron notablemente desde el inicio de la pandemia, y desde el año 2022 estas cifras están en aumento, pero hasta el año 2024 no se han llegado a las mismas cifras de turismo receptivo de los años prepandemia.

Algunas empresas turísticas modernas se han beneficiado del aumento del turismo post pandemia, pero la importancia está en conocer al mercado, al consumidor, encontrar lo que busca y cumplir sus expectativas.

Según un análisis realizado por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, la ciudad ha perdido una cantidad significativa de dinero debido a las protestas desde el mes de diciembre 2022 (1,6 millones de dólares al día), lo que ha tenido un impacto negativo en el turismo en la ciudad, provocando paralizaciones del transporte y la cancelación de numerosas reservas. Estas manifestaciones han tenido impacto en las noticias a nivel internacional, ocasionando que muchos turistas cancelen sus reservas realizadas, y ahuyentando a potenciales turistas extranjeros.

En consecuencia, un viaje seguro es esencial para el turismo receptivo, pero los factores externos no los puede controlar la empresa, por lo cual será necesario confrontar y buscar alternativas para sobrellevar los obstáculos que actualmente tiene el sector en el que opera.

En este contexto, resulta fundamental desarrollar un plan de diversificación que permita enfrentar tanto los problemas internos como los externos que afectan a la organización. Este plan debe centrarse en el análisis integral de los factores que inciden en el desempeño de la empresa, con el propósito de diseñar estrategias que impulsen el aumento de ventas y la expansión en el mercado. Para ello, se propone estudiar el mercado objetivo, evaluar la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios y a las condiciones del sector turístico, así como optimizar sus procesos y la gestión de los servicios que ofrece. Todo ello, bajo un enfoque integral orientado a mejorar la flexibilidad, capacidad de respuesta, capacidad de la empresa y calidad del servicio que brinda.

1.2.2. Planteamiento del problema

1.2.2.1. Problema general

- ¿Cómo un plan de diversificación de servicios podrá ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.?

1.2.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual del sector turismo para determinar las posibilidades de ampliación del mercado?
- ¿Cuáles son las características generales y la posición competitiva de la empresa Xplora Perú S.R.L.?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que representan la ampliación de mercado de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L.?
- ¿Cómo diseñar un plan de diversificación de servicios para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.?

1.2.3. Justificación de la investigación

La presente investigación propone diagnosticar la situación actual del sector turismo y sus tendencias de mercado para evaluar la posibilidad de implementar un plan de diversificación que brinde herramientas estratégicas de control y detección de puntos débiles en las áreas de marketing, gestión administrativa y operativa, buscando la expansión de mercado e incremento de ventas.

La relevancia de esta propuesta radica en su capacidad para potenciar la rentabilidad de la empresa Xplora Perú y, al mismo tiempo, impulsar el turismo en la ciudad de Arequipa. Al adoptar un enfoque integral e innovador, se crean las condiciones necesarias para generar valor sostenible tanto para la organización como para la comunidad local.

1.2.4. Limitaciones de la investigación

El estudio será desarrollado en la provincia de Arequipa, en la que existe la necesidad de impulsar el mercado y sostenibilidad de la empresa de transporte Xplora Perú S.R.L. a través de un plan de diversificación. Sólo se considerará esta empresa y ciudad, debido a las limitaciones en el acceso de información confidencial de otras empresas, además de datos estadísticos actualizados del mercado de transporte.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Proponer un plan de diversificación para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del sector para determinar las posibilidades de ampliación del mercado.
- Realizar un diagnóstico actual de la empresa de transportes Xplora Perú S.R.L.
- Realizar un análisis estratégico para la empresa de transportes Xplora Perú S.R.L.
- Diseñar un plan de diversificación para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.

1.4. Hipótesis

Hi: El plan de diversificación de servicios aumentará el nivel de ventas de la empresa de Transportes Xplora Perú S.R.L.

Ho: El plan de diversificación de servicios no aumentará el nivel de ventas de la empresa de Transportes Xplora Perú S.R.L.

1.5. Variables

1.5.1. Variable independiente

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

| Variables | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|-------------------------|--|-------------------------------|--|
| Plan de diversificación | Consiste en la iniciativa de una empresa para idear ofertas complementarias, perfeccionar las actuales o buscar nuevos tipos de clientes a los que dirigirse en cuanto al servicio que ofrece (Arango et al., 2018). | Calidad del servicio | Nivel de satisfacción del cliente. |
| | | Innovación en el servicio | Número de mejoras/funciones nuevas implementadas. |
| | | Comercialización del servicio | Número de canales de venta utilizados. |
| | | Clientes (demanda) | Identificación de perfiles de clientes. Frecuencia de uso del servicio. |

Nota: Elaboración propia.

1.5.2. Variable dependiente

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente

| Variables | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|--|--|-------------------|---|
| Ampliación del mercado y aumento de ventas | Se refiere al desarrollo y evolución que experimentan las organizaciones a lo largo del tiempo a través del cumplimiento de objetivos, incremento de rentabilidad, mejora continua, posicionamiento de marca, etc. (Pasapera et al., 2015) | Clientes | Número de clientes. |
| | | Valor empresarial | Reputación de la empresa. Utilidad neta. |
| | | Competitividad | Posicionamiento en el mercado (MPC) |
| | | Rentabilidad | Retorno sobre la inversión (ROI) |

Nota: Elaboración propia.

1.6. Marco Metodológico

1.6.1. Nivel de Investigación

El estudio será de nivel descriptivo de campo, según Bonilla Blanchar (2020) este tipo de investigación se orienta a identificar y definir los procesos, elementos y características. Recolectando datos e información de la empresa, lo cual permitirá una comprensión más realista y cercana a la realidad investigada.

Además, será de tipo aplicada, según Bonilla Blanchar (2020) un estudio de esta característica es aquel donde se aplican diferentes conocimientos teóricos a situaciones reales.

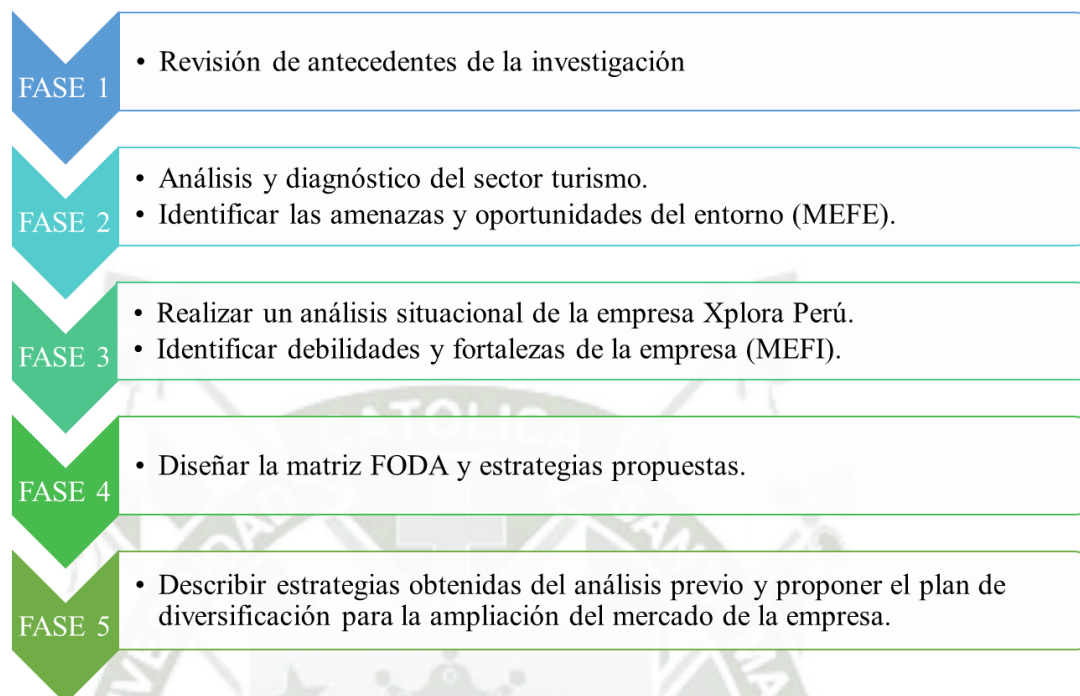
Asimismo, será de tipo longitudinal, en donde se analizarán datos de distintos periodos, analizando tendencias, cambios y comparaciones.

La investigación tendrá un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), debido a que busca responder a un propósito específico mediante procesos de medición, al mismo tiempo que pretende identificar y describir rasgos o características particulares del fenómeno observado a través del análisis cualitativo (Baena, 2017).

1.6.2. Diseño de Investigación

En la investigación para el diseño de un plan de diversificación para la empresa Xplora Perú, el objetivo es proponer un plan de diversificación que pueda integrarse en los procesos de la organización para la ampliación del mercado de la compañía, a través de la recolección y análisis de información de las actividades que realiza la empresa, encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros. La figura 1 muestra el diagrama de etapas de la metodología a utilizar, donde se expone la implementación de un plan de diversificación para la ampliación del mercado de la empresa Xplora Perú S.R.L.

Figura 1. Fases para la implementación de un plan de diversificación en la empresa Xplora Perú S.R.L.



Nota: Elaboración propia.

Fase 1: en la primera fase se revisaron los antecedentes de la investigación internacionales y nacionales, que sirven de guía para el estudio, y se delimitaron las bases teóricas necesarias para su aplicación.

Fase 2: en la segunda fase se desarrolló el análisis del sector turismo, se hizo la revisión bibliográfica de fuentes como Promperú y tesis y artículos de referencia actuales, y se consideró también en la investigación los factores externos que afectan al turismo con la ayuda de un diagrama causa - efecto. Asimismo, se aplicó el análisis Pestel para identificar los factores externos que influyen en la empresa y la matriz MEFE en la cual se describen las amenazas y oportunidades del sector.

Fase 3: en la tercera fase se realizó el reconocimiento inicial de la empresa, ejecutando un diagnóstico situacional a través del análisis documental y análisis AMOFHIT, además de identificar las debilidades y fortalezas en la matriz MEFI, esta fase permitió valorar la magnitud del problema que existe en la empresa de transporte.

Fase 4: en la cuarta fase se realizó la matriz FODA, consolidando la investigación previa, y también se realizó un análisis de posición estratégica y

evaluación de la acción (Peyea), ambos servirán de base para proponer un plan de diversificación fundamentado en las estrategias seleccionadas, se requirió de un proceso coordinado para la ejecución de las estrategias del plan de diversificación.

Fase 5: en la quinta y última fase se analizaron los resultados de la matriz FODA y con ayuda del cuadro de mando integral (BSC) se pudo identificar las estrategias necesarias para la propuesta del plan de diversificación, y finalmente se evaluó la viabilidad del plan.

1.6.3. Población y Muestra

Para Ñaupas et al. (2014) “población es el vinculado de elementos a los cuales se refiere la indagación”, por lo tanto, la población estuvo conformada en el presente estudio por el personal involucrado en la gestión y operación del servicio y clientes de la empresa de transporte Xplora Perú S.R.L.

Por otra parte, la muestra es considerada un subconjunto de elementos que corresponden al conjunto definido como población (Hernández et al., 2014). Para el siguiente estudio la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población de clientes y una muestra representativa de la población de clientes finales.

Criterios de inclusión

- Personal gerencial y junta de socios de la empresa Xplora Perú S.R.L.
- Personal operativo de la empresa Xplora Perú S.R.L.
- Personal administrativo de la empresa Xplora Perú S.R.L.
- Total de clientes que utilizan el servicio de transporte de la empresa Xplora Perú S.R.L. (agencias turísticas).
- Muestra del total de usuarios (turistas) que hicieron uso del servicio de transporte durante 6 meses. (Calculado en la sección de “Análisis de la percepción de los clientes finales”)

Tabla 3*Muestra del estudio*

| Descripción | Cantidad |
|---------------------------------|-----------------|
| Gerencia/Junta de socios | 3 |
| Personal de gestión y operación | 4 |
| Personal de administración | 1 |
| Clientes (empresas terceras) | 10 |
| Usuarios (turistas) | 114 |
| Total | 132 |

Nota: Elaboración propia

1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.6.4.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos representan las diferentes maneras o formas de conseguir información (Arias, 2016).

- **Entrevista**

Según Hernández et al. (2014) la entrevista es una técnica para recoger información a través del diálogo mantenido en una cita formal de dos o más individuos, donde se sistematiza y transforma la información obtenida como elemento vital para desarrollar el estudio.

- **Encuesta**

Es la herramienta que permite una adecuada explotación de la fuente de información mediante recolección de datos. Es un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos (Saldaño, 2009).

- **Observación directa**

La observación directa “es el proceso mediante el cual se distingue intencionadamente diversas características existentes en la realidad a través de una estructura conceptual previa y con fundamento en distintos objetivos definidos de manera genérica por una suposición que se desea investigar” (Arias, 2021, p.81).

- **Análisis documental**

Recopilar y analizar información de registros, documentos y archivos existentes, considerando información local, regional y nacional.

1.6.4.2. Instrumentos

- **Guía de entrevista**

La entrevista, permitirá una interacción directa con los sujetos de la investigación, permitiendo recolectar la información. La entrevista ofrece la posibilidad de identificar el grado de interés del entrevistado y el grado de conocimiento, para determinar mediante la información obtenida el cumplimiento de los lineamientos de la norma y dar un diagnóstico de la empresa (Troncoso et al., 2017).

- **Cuestionario**

Según Hernández et al. (2014) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, elaboradas con el fin de obtener información de un objeto en concreto.

- **Observación**

Consiste en la observación de todos los procesos correspondientes al servicio que ofrece la empresa, con el fin de registrar el flujo de clientes, duración del servicio, los agentes externos que inciden en las ganancias o pérdidas de la empresa (Troncoso et al., 2017).

1.7. Conclusión del capítulo I

En el primer capítulo, se pudo delimitar la investigación, con el planteamiento teórico se constituyó la base sobre la cual se sustentará la investigación. Se establecieron 5 fases para el orden de investigación y se definieron los objetivos que se esperan lograr con la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Weidenfeld, A. (2018) En su artículo “Tourism Diversification and its Implications for Smart Specialisation” analiza el concepto de diversificación turística y el turismo inteligente en las estrategias de especialización. La diversificación y la innovación son esenciales para desarrollar una ventaja competitiva en una industria de viajes altamente volátil y riesgosa. Propone que la especialización generalmente se asocia con un rápido crecimiento económico y mayor valor agregado en una región, especialmente en áreas costeras o montañosas, pero estudios recientes muestran un menor nivel de valor agregado bruto y una menor contribución del conocimiento y la investigación a la economía de estas regiones. En cambio, la diversificación ofrece ofertas de experiencias diversas y personalizadas, flexibilidad en la planificación y el diseño de experiencias de destino y una mayor competitividad a través de más complementariedades, sinergias y economías de escala.

Méndez y Vásquez (2019), en su investigación titulada “*Plan estratégico de mercadeo para incrementar ingresos por la prestación de servicios de empresas operadoras de transporte turístico del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo*”, tuvieron como propósito ofrecer una estrategia de marketing completa para aumentar los ingresos de las empresas de transporte turístico. La investigación utilizó el método científico, las fuentes secundarias incluyeron libros de texto, sitios web, artículos de investigación y datos de Transportes; las fuentes primarias comprendieron una guía de entrevistas y preguntas a los trabajadores de las empresas de turismo. Los resultados mostraron que a. Las empresas turísticas carecen de relaciones que puedan mejorar los ingresos. b. La falta de métodos de promoción, publicidad y nuevos servicios turísticos, ya que muchas empresas no invierten, afecta la demanda. c. Los clientes tienen pocas alternativas turísticas. d. Los turoperadores ofrecen servicios diferentes a los de los empresarios turísticos. e. No ofrecen los servicios anunciados en su página web. f. Los propietarios de tour operadores están abiertos a formas innovadoras de aumentar los ingresos.

Fernández (2019), en su tesis titulada *“Diversificación de la oferta turística a partir de la implementación del teleférico en las ciudades de La Paz y El Alto, 2017”*, tuvo como objetivo describir la oferta turística actual. Los participantes en esta investigación cualitativa fueron operadores turísticos, guías turísticos, representantes del sector público del turismo, turistas y proveedores de servicios. Los datos se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas. Los resultados mostraron que los teleféricos son ahora componentes vitales de la infraestructura turística de la ciudad, que han ampliado el alcance de las visitas estándar a la ciudad, facilitado el acceso y la conexión con atracciones turísticas poco visitadas, reducido los costes operativos y agilizado el proceso de transporte de los turistas. Concluye que son una parte esencial de la promoción de los paquetes turísticos que han mejorado la accesibilidad e incluso han aumentado el número de turistas que pueden visitar la ciudad.

Benítez y Hernández (2019), en su estudio titulado *“Formulación de un plan estratégico para la empresa de transporte línea Buenaventura S.A.”* Universidad del Valle, Sede Pacífico de Valle del Cauca – Colombia. Tuvieron como objetivo formular un plan estratégico en la empresa de transporte Buenaventura. Los resultados mostraron que el diagnóstico situacional de la empresa de transporte permitió identificar las debilidades internas y externas, permitiendo establecer estrategias para el fortalecimiento y mejoramiento organizacional en las áreas identificadas como débiles dentro de la empresa. Asimismo, la elaboración del plan a partir de objetivos estratégicos para impulsar y fortalecer la organización permitió mitigar las debilidades actuales, además de planificar y desarrollar las alternativas necesarias para que la empresa se desarrolle. Concluyendo que la implementación de un plan estratégico en la empresa de transporte permitió a la organización tener una visión objetiva de sus operaciones que impulsarán su crecimiento empresarial en el sector económico donde se desempeña.

Salinas (2020), en su estudio titulado *“Diversificación del negocio del transporte forestal: una mirada estratégica y económica”*, tuvo como objetivo ayudar a la empresa a elaborar una estrategia de expansión de sus servicios mediante el cálculo del coste de adquisición de una flota de camiones frigoríficos de larga distancia para el transporte transfronterizo e internacional. A través de un enfoque mixto basado en entrevistas semiestructuradas para

estimar el VAN y la TIR a lo largo de un periodo de 5 años, con el fin de garantizar la viabilidad económica del plan mediante la evaluación privada de los proyectos. Los resultados mostraron que invertir en equipos de alta calidad, como tecnología de satélites para garantizar la seguridad de las mercancías, y contratar un seguro de carga que cubra todas las eventualidades puede ayudar a las empresas a aumentar sus márgenes de beneficio en un 3%, según datos. Concluyendo que es posible que las empresas de transporte forestal se diversifiquen añadiendo una flota de equipos para el transporte de carga nacional e internacional mediante la aplicación de una estrategia diferenciada que permita la fidelización de los clientes, garantice la correcta rotación de la flota y dé continuidad al negocio.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Sotelo-Morales (2018), en la investigación titulada *“Diversificación e innovación del producto turístico y su relación con la demanda turística del distrito de Lunahuaná”* Universidad de Piura, Lima Perú. Tuvo como propósito principal establecer una relación causal entre la variedad de productos y el aumento de la demanda en el sector turístico. Según la metodología de la investigación, fue un estudio cuantitativo y descriptivo, transversal; según su alcance en el tiempo, fue un estudio básico; y según su naturaleza, fue cuantitativo, asimismo, estudios correlacionales que no incluyen experimentos reales. Como técnica se utilizó el cuestionario y el instrumento fue la encuesta. Como resultado, los autores sacan la conclusión de que la industria turística del Distrito de Lunahuaná, Provincia de Cañete, Departamento de Lima, Perú, depende de la constante diversificación e innovación de sus productos.

Murrieta (2019), en su estudio titulado *“Diversificación de oferta turística en la reserva nacional de Lomas de Lachay”*, tuvo como propósito determinar el interés actual por una gama más amplia de atracciones turísticas en el lugar. La investigación incluye instrumentos de medición cualitativos, cuantitativos y estandarizados. Los resultados mostraron que la atracción estacional Lomas de Lachay atrajo la mayor cantidad de visitantes de julio a octubre. Asimismo, demuestra que el turismo contribuye a su cuidado y a educar al público sobre su ecosistema. Por otra parte, se observa que el camping (27,5%), el rappel (25,5%), la observación de aves (24,1%) y el ciclismo

(22,7%) son actividades populares en la reserva. Las actividades para niños aparecen en el 17%, la astrología en el 12,8% y la arqueología en el 12,8%. Concluye que la idea de aumentar la oferta turística de Lomas de Lachay incluye la planificación y el desarrollo, la producción de productos y servicios turísticos, la diversificación y la comunicación son características que ayudan a manejar Lomas de Lachay de manera eficiente.

Barreto et al. (2017), en su tesis “Planeamiento estratégico para el sector turismo en el Perú”, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, proponen un plan estratégico analizando a fondo el sector turismo en el país, y con un análisis detallado con ayuda de una matriz FODA, pudieron proponer estrategias enfocadas a mejorar la gestión del sector teniendo presente los intereses de cuatro stakeholders: el Estado, la empresa privada, la población y el turista. Con el fin de que en cinco años se duplique el número de turistas extranjeros que visitan el país, asimismo con ayuda de las entrevistas que aplicaron a especialistas del sector confirman que es posible lograr los objetivos propuestos.

Mendoza (2020), en su estudio titulado “*Turismo de aventura como alternativa de diversificación de la oferta turística en la reserva nacional de Lachay, Lima*”, tuvo como objetivo es determinar si la Reserva Nacional de Lachay tiene capacidad para acoger a los turistas de aventura y, por tanto, apoyar el crecimiento del sector en su conjunto. Para ello se utilizó un cuestionario administrado a cincuenta visitantes y hojas de observación, ambos pertenecientes al diseño descriptivo-proposicional no experimental. Concluye que la RNL cumple todos los requisitos para el crecimiento de una actividad turística sostenible, lo que diversifica las opciones turísticas de la región. Además, demostró una fuerte apreciación de la necesidad del programa de turismo de aventura propuesto en la Reserva Nacional de Lachay.

Navarro y Rojas (2018), en su investigación titulada “*Plan estratégico para la empresa transportes El Sol de Piura año 2018-Piura*” Universidad Nacional de Piura, Piura-Perú. Tuvieron como objetivo formular un plan estratégico para la empresa de transporte fundamentada en la metodología de David (2017), con el fin de direccionar su gestión a futuro (proyección a 4 años). Los resultados obtenidos mostraron que la empresa enfocará su gestión en la creación de diversas áreas (desarrollo de proyectos, capacitación de personal,

planificación), con el fin de dar cumplimiento a las metas planteadas. En cuanto al diagnóstico realizado se identificaron oportunidades de la organización tales como: participación en el mercado, incremento de población, mientras que las amenazas identificadas fueron; incremento de ingreso de usuarios y aumento de número de vehículos. Finalmente, concluyen que la implementación de un plan estratégico para estimular a los usuarios en el uso del servicio, aprovechar la modernización de las instalaciones, ampliar el horario de servicio, realizar capacitación al personal en cuanto atención al cliente, promueve la mejora de la empresa como estrategia para alcanzar sus metas y lograr que los usuarios estén satisfechos con el servicio que ofrecen.

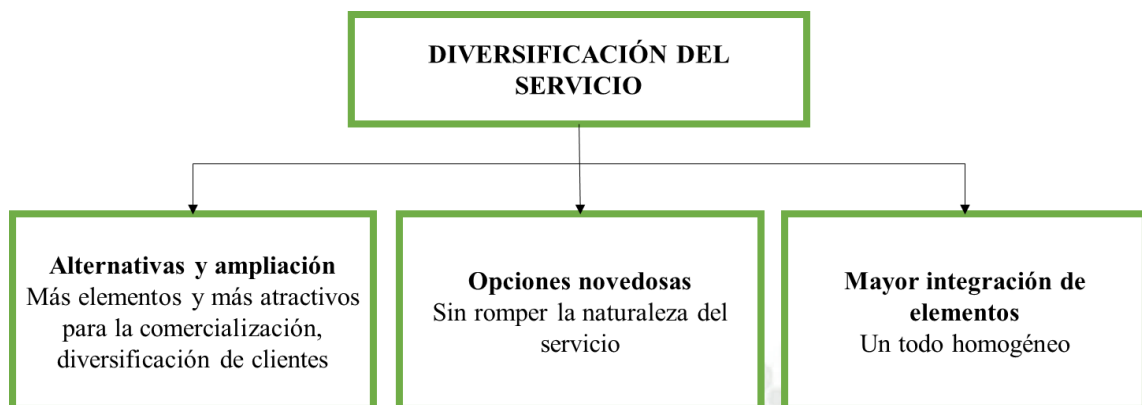
2.2. Bases teóricas

2.2.1. Plan de diversificación

Un plan de diversificación es un conjunto de estrategias con el objetivo de diferenciar y expandir los servicios, aprovechar oportunidades, potenciando el factor de incentivo, en lugar de limitarse a ofrecer más de las mismas actividades, asimismo, el proceso de variar los recursos, ya sea una inversión o procedimientos (Juya y Rivillas, 2019).

Por otra parte, Álvarez (2020) señala que, al entrar en nuevos campos de actividad, ya sea de forma orgánica mediante el crecimiento del negocio o de forma externa a través de una adquisición, una empresa o unidad de negocio debe ajustar su estructura de gestión, su sistema y otros procedimientos de operación para poder diversificarse. Según este punto de vista, la idea de diversificación no incluye el mero aumento de la línea de servicios sin las correspondientes modificaciones en los procesos de relación con la gestión.

En cuanto a Barrientos (2017) la diversificación puede interpretarse como el ofrecimiento de una variedad de opciones de cómo interactuar con el servicio, con la idea de que más opciones equivalen a una mejor experiencia general. Además, Zambrano y Orellana (2018) destacan las medidas que se tienen en cuenta para la diversidad, a la que alude diciendo que nos permite tener piezas que puedan mejorar un servicio o proporcionarle alternativas.

Figura 2. *Diversificación del servicio*

Nota: Elaboración propia.

2.1.1.1. Tipos de diversificación

Hay dos tipos de diversificación: una en la que los nuevos negocios no tienen vínculos con los antiguos, y otra en la que sí los hay. Según Limaco (2020) expone que la motivación de una empresa para diversificarse en nuevas áreas de negocio es ahorrar costes mediante sinergias o reducir la exposición de la empresa al riesgo.

2.1.1.1.1. Diversificación relacionada

La diversificación sinérgica es un enfoque de la expansión de un negocio que hace hincapié en la búsqueda de relaciones complementarias entre empresas que antes no estaban relacionadas. Esto puede deberse a la tecnología compartida o a la infraestructura de marketing. El objetivo general es ampliar la presencia de la empresa en mercados no explotados anteriormente y crear ingresos a partir de bases de clientes no explotadas previamente (Limaco, 2020).

- **Diversificación vertical**

Una de las formas en que las empresas se diversifican es a través de la práctica conocida como "integraciones verticales", en la que una empresa compra los servicios o productos de otra. En la integración hacia atrás, la empresa produce los insumos necesarios para fabricar su producto heredado, convirtiéndose

efectivamente en un proveedor, o en la integración hacia adelante, la empresa produce su producto y luego se compra a sí misma adquiriendo empresas en las que se utilizó su producto, como el fabricante de máquinas (Limaco, 2020).

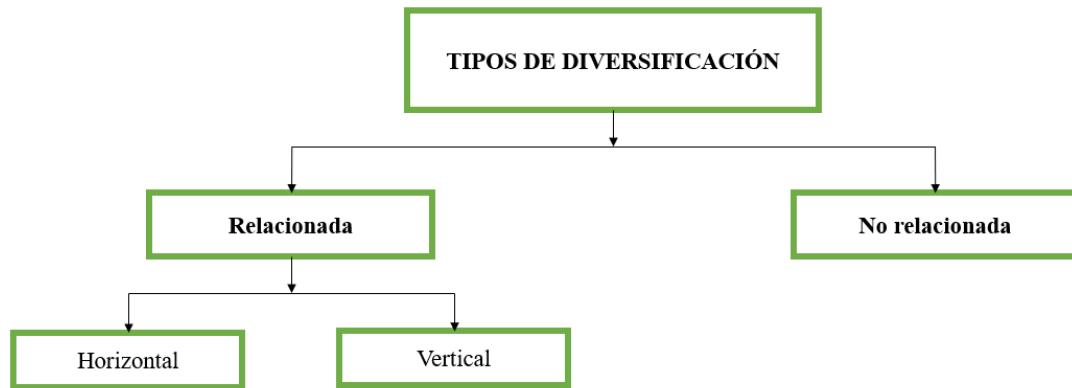
Consecuentemente, al reunir operaciones que de otro modo estarían separadas, pero son complementarias bajo un único conjunto de normas, una empresa integrada verticalmente puede aumentar su eficiencia y ahorrar dinero al eliminar transacciones innecesarias. Sin embargo, la integración vertical tiene inconvenientes, como la pérdida de flexibilidad, el aumento del riesgo global, la posibilidad de pérdidas financieras por la incapacidad de la empresa de aprovechar el efecto experiencia o las economías de escala, y el aumento de la complejidad de la organización (Limaco, 2020).

- **Diversificación horizontal**

La nueva empresa se situará en medio de todo el plan de desarrollo de la organización, al mismo nivel que las actividades existentes. En ese sentido, se procederá a la incorporación de servicios sustitutivos o complementarios a la línea de negocio existente de la compañía (Limaco, 2020).

2.1.1.1.2. Diversificación no relacionada

El tipo más extremo de diversificación se denomina "diversificación no relacionada", en la que la empresa se dedica a actividades completamente no relacionadas. Con el dinero como principal motivación, esta estrategia no se preocupa tanto por maximizar el talento o maximizar la sinergia como por minimizar los peligros a los que se enfrenta la empresa en su conjunto (Limaco, 2020).

Figura 3 Tipos de diversificación

Nota: Elaboración propia.

2.1.1.2. Dimensiones de la diversificación

2.1.1.2.1. Servicio

Cuando los servicios del sector empresarial estudiado experimentan un cambio significativo (por ejemplo, en cuanto a cualidades organizacionales, componentes, materiales o aspectos funcionales) o cuando entran en el mercado nuevos servicios, decimos que estos avances representan innovaciones. En la dimensión servicio se puede considerar ampliar la oferta de servicios, añadir servicios complementarios e innovar en la forma de brindar el servicio (Sotelo-Morales, 2018).

2.1.1.2.2. Procesos

Mejoras en la gestión interna de la empresa que conducen a ganancias o avances en la eficiencia, la productividad y la gestión general de las operaciones comerciales. Puede haber avances en cualquier número de áreas, incluyendo materiales, métodos, procesos y canales de comunicación. Por el contrario, los avances técnicos suelen estar al frente de los avances en los procesos (Sotelo-Morales, 2018).

2.1.1.2.3. Comercialización del servicio

Incluyen repensar dónde encaja el servicio en el mercado, reimaginar la marca y la imagen de la empresa, y repensar cómo se promociona y comercializa el servicio (por ejemplo, utilizando documentales audiovisuales y códigos QR para que los visitantes puedan acceder fácilmente a los contenidos promocionales en la web desde sus dispositivos móviles). Deben aplicarse nuevos métodos de publicidad y promoción; esto se aplica tanto a los servicios nuevos como a los antiguos. También abarca el uso de actividades de fidelización de clientes en línea y cupones de descuento, así como la introducción de un logotipo de empresa renovado y otras formas de publicidad a medida (Sotelo-Morales, 2018).

Por otra parte, cuando hablamos de formas innovadoras de promocionar y publicitar un servicio, nos referimos mejora de los métodos de distribución, la introducción de estrategias de marketing digital y el fomento de la fidelidad de los consumidores (Sotelo-Morales, 2018).

2.1.1.2.4. Organización de la empresa

Esto significa que las estructuras organizativas, tanto internas (trabajadores) como externas (stakeholders), tendrán que cambiar. Las variables son el número de empleados, su nivel de formación, el grado de horizontalidad y adaptabilidad de la empresa, el grado de subvención de sus operaciones, la proximidad de los empleados a sus clientes, el número de colegas de esos clientes con los que colabora y el número de personas con las que establece redes (externas) (Sotelo-Morales, 2018).

- Las empresas pueden innovar desde dentro hacia fuera de diversas formas, como la formación de los directivos y otros empleados, la familiaridad con la cultura de la

empresa, la eficacia de los sistemas de formación en línea, la disponibilidad de la tecnología de la información y el rendimiento de la inversión de las innovaciones recién aplicadas.

- Los avances tecnológicos en los campos de la seguridad, el control y la vigilancia, como los métodos para predecir accidentes y otros riesgos, la simulación de emergencias, la evacuación y la seguridad.
- Los cambios en la forma en que la empresa interactúa con el mundo exterior, como la forma en que interactúa con empresas similares, y cómo trabaja con instituciones son ejemplos de ello.

2.2.2. Misión de la empresa

Se reconoce como el núcleo de cualquier empresa que refleja el objetivo de la misma, ya que la existencia de esta depende de su misión, asimismo, la misión está estrechamente ligada con el origen del negocio, sobrepasando cualquier propuesta económica (Camarena, 2016).

Según Alegre et al. (2018), la misión de una empresa es un instrumento estratégico ampliamente utilizado que enfatiza la identidad y la singularidad de la organización, define la razón de ser de la organización, refleja los valores que la guían y señala aspectos que la distinguen de otras entidades.

2.2.3. Ampliación del mercado

Para Sanabria et al. (2016), esta es una estrategia que contribuye a que las organizaciones crezcan cuando ya se han expandido lo más posible dentro de su ámbito reconocido. El objetivo primordial de esta estrategia es garantizar que la satisfacción del servicio cubra todos los mercados actuales.

2.2.3.1. Dimensiones de la variable ampliación del mercado

2.2.3.1.1. Clientes

Según Guadarrama y Rosales (2015) los clientes representan actores sociales que aportan relevancia a la organización ya que de su consumo depende el impulso y éxito de la empresa. A continuación, se enumeran

características de integración para la identificación, vinculación y respuesta a los clientes:

- Captación de clientes: esta incluye un diagnóstico de necesidades, además, de la búsqueda de clientes potenciales a través de clientes antiguos o en bases de datos de servicios similares. Asimismo, se puede solicitar a diferentes empresas y asociaciones de transporte turístico de Arequipa, información de clientes o empresas que requieran el servicio.
- Relación con el cliente: una vez identificado los posibles clientes, se debe entablar una comunicación directa a través de correos, entrevistas o llamadas telefónicas, con el propósito de fidelizar al cliente.
- Vinculación a largo plazo organización-cliente: estos se establecen en función de los empleados y el desempeño de la empresa en función de la adaptabilidad y confianza. Es importante utilizar un sistema en línea para solicitudes de servicio, paquetes, descuentos, etc. Es importante utilizar estrategias de costos para penetrar en el mercado y establecer nuevos vínculos que perduren en el tiempo con los clientes.
- Respuesta a necesidades de los clientes: los costos que se ofrecen por la empresa van más allá de algo interno. La atención brindada a los clientes respecto a los tiempos de salida, ubicación de las unidades y llegada a destino, dependen de diversos factores algunos de ellos incontrolables, no obstante, a través de la organización interna se reducen los riesgos para que sólo aquellas circunstancias imprevistas impidan realizar el servicio.

2.2.3.1.2. Transporte

- Coordinación de embarque de turistas: consiste en coordinar las actividades si se tiene conocimiento de un viaje a realizar, de tal manera que si se conoce una ruta se pueda incluir nuevos clientes o coordinar otro viaje permitiendo abaratar costos. Ofreciendo tarifas más bajas con el propósito de aumentar la demanda y obtener una ventaja en rentabilidad y costos.
- Informe de estatus del estado de los vehículos: se debe tener conocimiento del tiempo de embarque y desembarque de las unidades, los tiempos de salida y tiempos de llegada, kilometraje e insumos de combustible. Esta información es importante, para coordinar próximas salidas de los vehículos y cumplir con los tiempos del servicio.
- Procesamiento de documentos: encargado de gestionar la documentación correspondiente para la coordinación de transporte.
- Mantenimiento de los vehículos: se debe coordinar el control de combustible y la revisión con el taller, llevando planillas de registro del kilometraje recorrido para determinar cuándo hacerles mantenimiento a las unidades. Una vez que se llega al rango permitido de kilometraje se notificará al taller la solicitud de mantenimiento. El correcto seguimiento en el mantenimiento de los vehículos ayudará a mejorar el control, seguridad y calidad del servicio ofrecido.

2.2.3.1.3. Competitividad

Para Romero et al. (2020) la competitividad representa la capacidad que posee una empresa para producir un servicio o bienes y comercializarlos en condiciones óptimas de calidad, oportunidad y precio, respecto a sus competidores. La integración entre la

competitividad y la estructura organizacional impactará en todas las áreas de la organización con el fin de impulsar la rentabilidad de la empresa.

Entre los aspectos relevantes a considerar para el impulso de la posición competitiva de una empresa se tienen:

- Precio del servicio: para diferenciarse de otros competidores en este rubro, una manera de penetrar en el mercado es tener precios accesibles, es decir que los costos percibidos por las agencias sean igual al costo cancelado, la primera impresión de los clientes en este negocio es que se parece a cualquier competidor, la imagen de la empresa representa la diferencia con el servicio y la trayectoria, adaptada a los clientes. Su importancia radica en la trayectoria que tiene la organización siendo un elemento que valoran los clientes nuevos.
- Calidad de servicio: hacer referencia no solo al servicio ofrecido en cuanto a tiempo y forma, sino también a la calidad y tecnología implementada en los vehículos utilizados para prestar el servicio. Lo que se considera de gran importancia para conservar clientes antiguos y actuales.
- Cultura organizacional: debe enfocarse en el trabajo duro, fundamentado en la cultura empresarial, por lo que uno de sus pilares define la identidad de la organización.
- Aumento de participación en un periodo determinado: la expansión empresarial es de suma importancia para aumentar la rentabilidad, sin embargo, para alcanzar esto es necesario incrementar el tiempo de participación en el mercado. Su importancia es relativa ya que el crecimiento

planificado impulsaría la rentabilidad, no obstante, se requiere de una gestión óptima y recursos económicos.

- Rango de costos: en el rubro de transporte los costos son fundamentales (fijos o variables). Su importancia radica en que para disminuir estos, será necesario el aumento de ventas del servicio.
- Uso de la capacidad disponible: un vehículo que no está en funcionamiento representa un gasto elevado en los costos fijos, por tal razón es importante que la capacidad instalada que se tenga cubra las necesidades máximas para incrementar la rentabilidad.
- Implementación de tecnología: este elemento representa una diferencia de gran importancia en el servicio, mantener un contacto directo con el cliente y suministrar información al instante mediante tecnologías, eleva la confiabilidad, calidad y buen servicio de la organización desde la perspectiva de los clientes.
- La imagen de la empresa: Para Sacan Huallpa et al. (2025), la imagen corporativa es una representación mental que se tiene de la empresa, pero influenciada por componentes subjetivos de cada persona. Es la interpretación que la persona hace de los mensajes e inputs que emite la empresa, así como de las experiencias que tienen en ella.
- Plan de marketing: la empresa deberá impulsar la venta de los servicios, recogiendo los estudios de mercado realizados y la planificación para poder llevarlo a cabo.

2.2.4. Ofertas turísticas

Una oferta turística es el paquete de bienes y servicios relacionados con los viajes, dirigido a un consumidor que planea unas vacaciones. Se considera que el turista es el cliente objetivo de la oferta. (Naranjo y Martínez, 2022).

Por otra parte, las empresas que elaboran y aprovechan la oferta turística también intervienen en la configuración de sus características. Los operadores turísticos, los proveedores de servicios (transporte, alojamiento, restaurantes y agencias de viajes) y los consumidores desempeñan un papel en la producción, distribución y adquisición de bienes y servicios turísticos (Serrano et al., 2019).

2.2.5. Sector turismo

La industria del turismo es una parte vital de la economía de nuestro país. En el sector se incluyen las empresas de alojamiento, restaurante, transporte y cualquier otra faceta de la hostelería y el turismo (Ocsa et al., 2025).

El turismo es una de las actividades económicas más dinámicas, de rápido crecimiento, y fuente de divisas para los países de Latinoamérica, incluyendo al Perú, representa uno de los sectores de mayor aporte al PBI. En el caso del Perú es la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, detrás de la minería y el agro (Mincetur, 2016).

El Perú compite turísticamente con otros países de Latinoamérica, como México, Colombia, Chile, Argentina, Brasil, Bolivia y Ecuador (Mincetur, 2016).

2.2.6. 5 Fuerzas de Porter

El modelo de Porter, permitirá entender el análisis del sector turismo. Este modelo estratégico, creado por Michael Porter (1986), permitirá tener desde una visión estratégica, las ventajas y desventajas del sector.

Porter presenta una estrategia basada en la teoría que permita evaluar la competencia enfocándose en cinco fuerzas:

- **Nuevos competidores:** Esta fuerza analiza la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a la industria de la empresa que se analizará.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Esta fuerza examina la capacidad de los proveedores, los cuales serían las empresas con la que trabaja la empresa que se analiza, los cuales podrán influir en los precios y la disponibilidad.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Esta fuerza evalúa la intensidad existente de la competencia entre las empresas que se dedican las mismas actividades.
- **Amenaza de servicios sustitutos:** Esta fuerza considera las alternativas al servicio en el mercado.
- **Poder de negociación de los clientes:** Esta fuerza analiza a los turistas tanto extranjeros como nacionales, como clientes en el sur del Perú.

2.2.7. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, llamado también, modelo de análisis del macroentorno, sirve como herramienta para evaluar e identificar los cambios claves en un entorno estratégico empresarial (Barreto et al., 2017). Con este análisis se obtienen las oportunidades y amenazas de la empresa dentro del sector.

Los factores que estudia el modelo indicado son:

- Factores del entorno político
- Factores del entorno económico
- Factores del entorno sociológico
- Factores del entorno tecnológico
- Factores del entorno ecológico
- Factores del entorno legal

La utilización del modelo PESTEL en el presente proyecto permitirá el mejor entendimiento del entorno externo en la cual la empresa se desenvuelve identificando los posibles factores que afectarán el desarrollo de las actividades.

2.2.8. Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT tiene como fin determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, evaluando por separado cada área, lo cual es complementario para la formulación del proceso estratégico (D'Alessio, 2015).

Las áreas a evaluar son:

- Administración y Gerencia
- Marketing y Ventas
- Operaciones y logística
- Finanzas y contabilidad

- Recursos Humanos
- Sistemas de información y comunicaciones
- Tecnología e Investigación & Desarrollo

2.2.9. Matriz PEYEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), también conocida como matriz SPACE, es una herramienta de planificación estratégica que permite determinar la postura estratégica más adecuada para la organización. Se fundamenta en cuatro dimensiones: fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza de la industria. Al combinar los puntajes de estas dimensiones, la empresa se ubicará en uno de los cuatro cuadrantes (conservador, agresivo, defensivo o competitivo), lo cual guía la formulación de estrategias coherentes con su situación (Benavides y Ramiro, 2016).

- Cuadrante agresivo: Indica una posición sólida en un entorno favorable; la empresa debe aplicar estrategias de crecimiento, expansión e innovación.
- Cuadrante competitivo: Muestra oportunidades externas atractivas, pero con debilidades internas; se recomiendan estrategias de mejora y alianzas estratégicas.
- Cuadrante defensivo: Refleja debilidad interna y entorno adverso; se requieren acciones de reestructuración, reducción de costos o supervivencia.
- Cuadrante conservador: Demuestra fortaleza interna pero entorno inestable; se sugiere mantener y optimizar operaciones, preparándose para un futuro crecimiento.

2.2.10. Matriz FODA

El objetivo de la matriz FODA será potenciar las fortalezas, sacar provecho de las oportunidades, reducir las debilidades y contrarrestar las amenazas. Se construirán estrategias combinando: las fortalezas y oportunidades (FO, explotar), en que se busca aprovechar las ventajas de las oportunidades externas con el uso de las fortalezas internas; debilidades y oportunidades (DO, buscar), reduciendo y examinando las debilidades y aprovechando las oportunidades externas; fortalezas y amenazas (FA,

confrontar), reduciendo el impacto de las amenazas externas, aprovechando las fortalezas internas; y debilidades y amenazas (DA, evitar), minimizando las debilidades internas, evitando las amenazas externas (Barreto et al., 2017).

El objetivo de la utilización de esta matriz será obtener estrategias a la medida de las necesidades de la organización, y así poder orientarlas al plan de diversificación.

2.2.11. Balanced Scorecard (BSC)

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica la cual agrupa cuatro puntos de indicadores: financieros, procesos internos, clientes, y formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996).

Su propósito principal es proporcionar a las organizaciones un marco para traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos y métricas medibles, los cuales trabajan de la mano con los objetivos a largo plazo (OLP).

2.2.12. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Son los objetivos estratégicos los cuales representan los resultados que se espera alcanzar al llevar a cabo las estrategias diseñadas con los análisis realizados, las cuales guiarán al objetivo final esperado (D'Alessio, 2015).

Características que deben tener los OLP

- Cuantitativos, para poder ser medidos.
- Medibles, usando indicadores.
- Realistas, posibles de ser alcanzados.
- Comprensibles, por todos.
- Desafiantes, requiriendo compromiso de todos.
- Jerarquizados, siendo el primero el más importante.
- Alcanzables, en el tiempo definido.
- Congruentes, dentro la organización.
- Temporales, asociables a un horizonte de tiempo.

Tomado de D'Alessio (2015).

2.3. Conclusión del capítulo II

Con el marco teórico se pudo tener una base de conocimientos que sustenten la investigación, y se identificaron modelos, enfoques y antecedentes nacionales e internacionales.

Asimismo, se identificó el tipo de diversificación que se llevará a cabo, una diversificación horizontal, incluyendo la incorporación de complementos a la línea de negocio.

Se delimitaron las bases teóricas necesarias para comprender y aplicar correctamente las herramientas, estrategias y matrices planteadas.



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR TURISMO

Para proponer estrategias de diversificación para la empresa Xplora Perú, primero será importante conocer y analizar el sector turismo en la ciudad de Arequipa, y en el sur del Perú, considerando las ciudades de Cusco y Puno por ser principales atractivos turísticos.

Las ciudades mencionadas poseen una cultura con mucha herencia histórica, atractivos turísticos, tradiciones y gastronomía, y por eso el turismo es un motor importante de la economía en el sur.

El sector turismo, está influenciado por varios factores externos, como la seguridad ciudadana, inestabilidad política, la competencia internacional, estacionalidad, crisis económicas, entre otros (Shpak, et al., 2021). Será clave prever la influencia de los impactos negativos más relevantes y diseñar estrategias que transformen estos riesgos en oportunidades.

3.1. Segmentación del mercado turístico y tipologías del turista

Se puede segmentar el mercado considerando las características demográficas de los clientes, pero también se debe tomar características como ubicación geográfica, comportamiento y conducta e incluso características psicológicas para conocer las preferencias y motivaciones de compra (Donilcar, 2013)

3.1.1. Perfil del turista nacional

Según Promperú (2022), algunas de las principales características del potencial vacacionista son de residencia principalmente de la región de Lima, y tiene entre 18 y 43 años. El turista prefiere viajar con personas cercanas a su entorno, ya sea con su pareja o con su grupo familiar directo. Alrededor de 7 de cada 10 turistas nacionales se movilizarían en grupos reducidos, y el porcentaje de turistas que viajan solos está en aumento.

En cuanto a sus preferencias de viaje, la información turística que los turistas buscan antes del viaje es principalmente en redes sociales (Facebook, Instagram y Tiktok), en la página web “Y tú qué Planes”, seguido de recomendaciones de familiares/amigos, plataformas turísticas (Tripadvisor, Booking), y agencias turísticas.

Figura 4 Fuentes preferidas para búsqueda de información turística antes de viajar

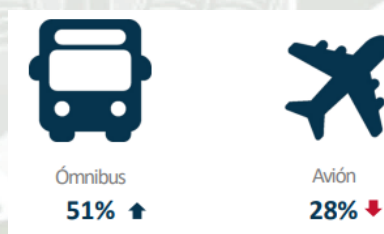


Nota: Promperú (2022)

También, los potenciales vacacionistas prefieren en su mayoría viajar en bus y en avión, mayormente dependiendo de las distancias de sus rutas.

Las actividades de naturaleza son las más demandadas entre los vacacionistas. Asimismo, crece el interés en actividades de sol y playa, así como de aventura, con respecto a julio de 2021 (Promperú, 2023).

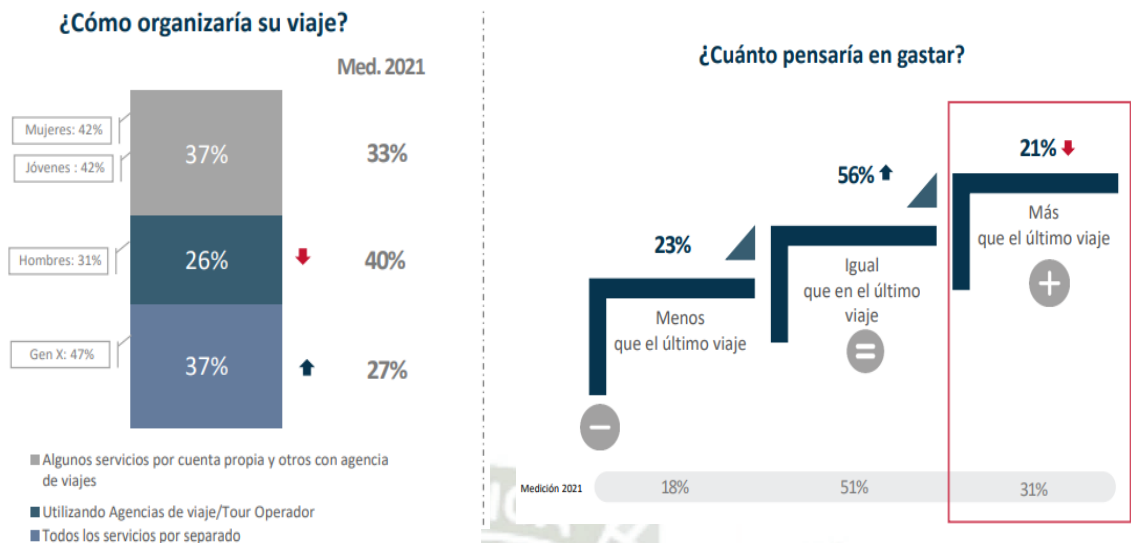
Figura 5 Medios de transporte utilizados más frecuentemente por el turista nacional



Nota: Promperú (2022)

El turista nacional mantiene su postura de gastar lo mismo que su último viaje. En cuanto al presupuesto del turista nacional promedio, el poder invertir más que su último viaje no estaría dentro de sus planes, debido a que la situación económica de la mayoría de familias les pone ciertas limitaciones; sin embargo, no lo ven como una limitación para un próximo viaje. (Promperú, 2023)

Figura 6 Preferencias del turista nacional al organizar su viaje

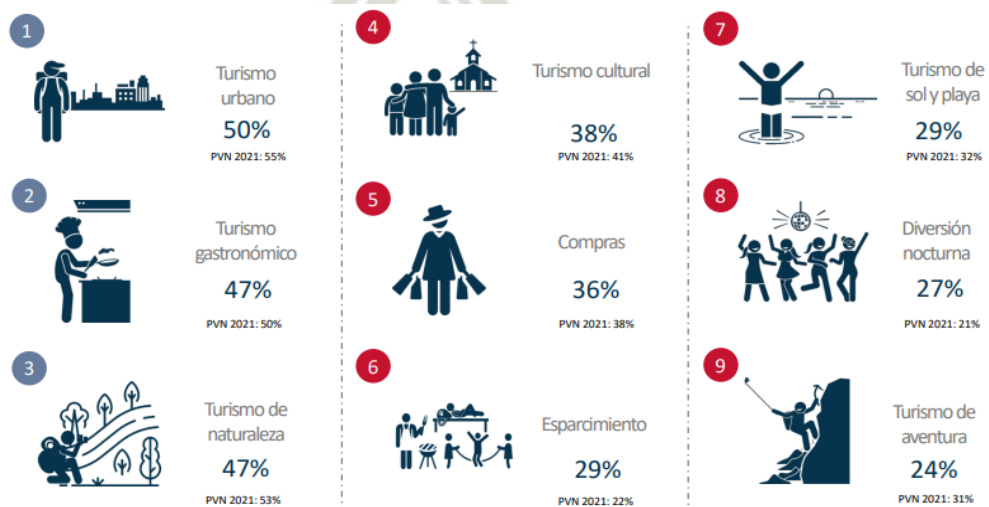


Nota: Promperú (2023)

En la Figura 6, también se notan las preferencias del turista nacional al organizar su viaje, en el año 2023, el 37% de turistas prefirieron tomar todos los servicios por separado, el 26% utilizaron agencias de viaje, y el 37% tomó algunos servicios por cuenta propia y algunos con agencias de viajes. El porcentaje de turistas nacionales que utilizan agencias para organizar su viaje ha disminuido en 14% desde el año 2021.

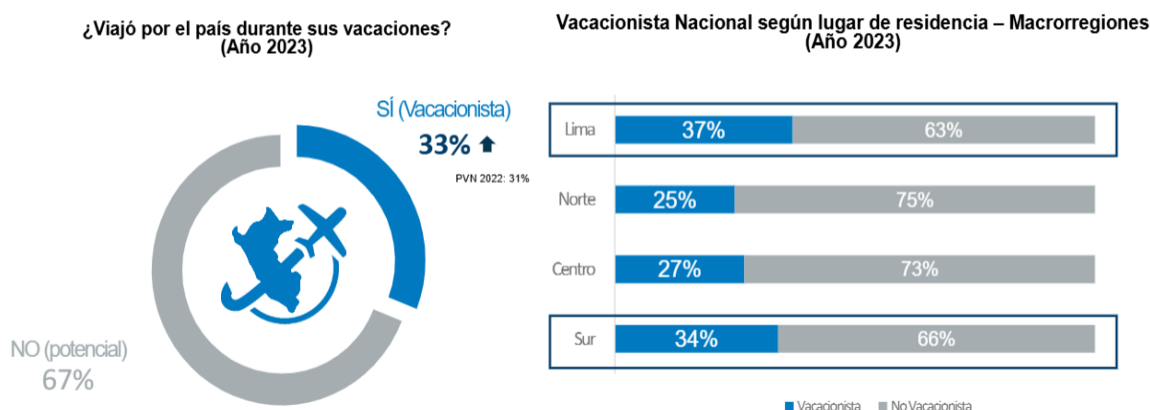
En cuanto a las actividades preferidas en el destino de viaje, las actividades de turismo urbano, gastronómico y naturaleza son los preferidos entre los turistas nacionales.

Figura 7 Actividades preferidas en turistas nacionales



Nota: Promperú (2022)

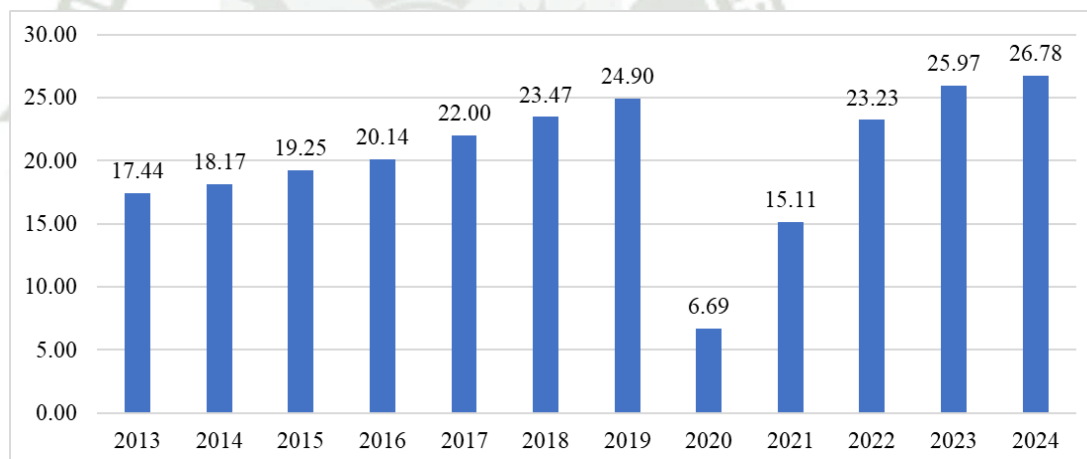
Figura 8. Intención de visita de turistas nacionales



Nota: Promperú (2023)

Los niveles del turismo dentro del país desde el 2022 aumentaron con respecto a los niveles del 2020 (pandemia). Además, siguen en aumento en comparación a los niveles de turismo prepandemia.

Figura 9 Flujo de turistas peruanos residentes (millones)



Nota: Elaboración propia a partir del Compendio de cifras de Turismo - Mincetur (2025)

3.1.2. Perfil del turista extranjero

En cuanto a las actividades preferidas del turista extranjero, el 66 % de los vacacionistas que llegaron al Perú en el 2019, realizaron al menos una actividad de aventura durante su visita, 7 de cada 10 turistas que realizan actividades de aventura vienen de una región lejana. Europa es el principal continente emisor de vacacionistas, en especial gracias a viajeros que arriban

desde Francia, España y Alemania, sin embargo, en un ranking por país, Estados Unidos es el más importante para Perú (Promperú, 2019).

El vacacionista extranjero permanece 3 noches más que el vacacionista promedio y tiene un presupuesto mayor. Además, tiende a elegir hoteles y hospedajes de mayor categoría que el vacacionista nacional, destacando los hoteles de 3 a 5 estrellas. Las cinco regiones más visitadas por los turistas extranjeros son Lima, Cusco, Puno, Ica y Arequipa.

Asimismo, se desplazan en bus, avión y van, según la distancia y disponibilidad en cada trayecto, dándole prioridad a los servicios privados.

Entre las actividades que realizan, se destacan el trekking, los paseos en bote y el montañismo, este segmento combina las actividades de aventura con las de naturaleza y cultura, además, el turista aprovecha para realizar compras, principalmente artesanías y artículos de alpaca (Promperú, 2019).

Los turistas extranjeros buscan información para sus viajes principalmente en plataformas turísticas (ver punto 3.3.4.1).

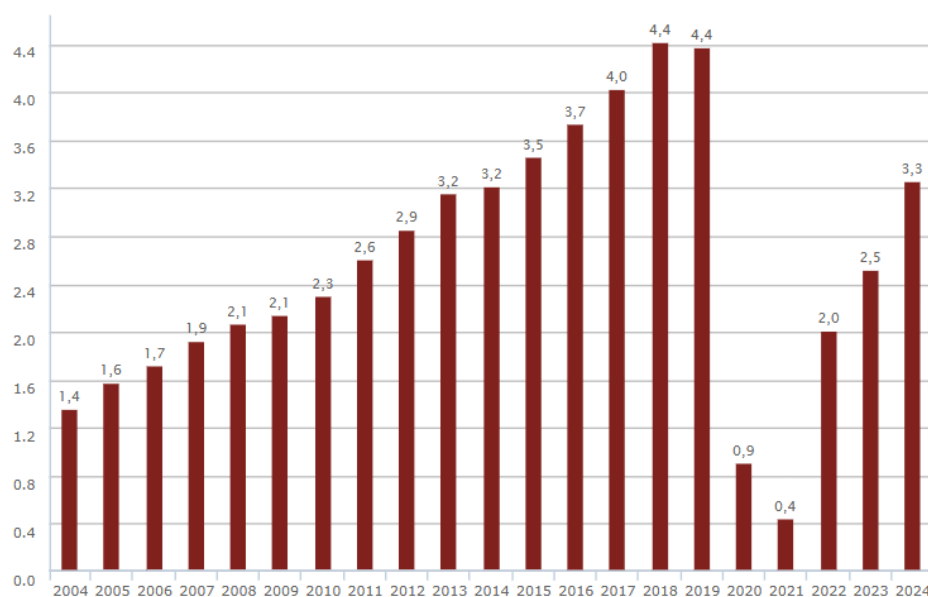
Figura 10 Top 15 de países emisores de vacacionistas al Perú

| Top 15 – Países emisores de uacionistas extranjeros a Perú | | | | | |
|--|----------------|------|----|-------------|-----|
| 1 | Estados Unidos | 26 % | 9 | Reino Unido | 4 % |
| 2 | Francia | 6 % | 10 | Argentina | 4 % |
| 3 | España | 6 % | 11 | Chile | 4 % |
| 4 | Brasil | 5 % | 12 | Italia | 3 % |
| 5 | Canadá | 5 % | 13 | Australia | 2 % |
| 6 | México | 4 % | 14 | Holanda | 2 % |
| 7 | Alemania | 4 % | 15 | Japón | 2 % |
| 8 | Colombia | 4 % | | | |

Nota: Promperú (2019)

Los niveles del turismo receptivo desde el 2022 aumentaron con respecto a los niveles del 2020 (pandemia). Sin embargo, no se alcanzaron los niveles de turismo receptivo prepandemia, siendo el punto máximo 4,4 millones en los años 2018 y 2019.

Figura 11 Llegada de turistas internacionales al Perú (en millones)



Nota: Mincetur (2024)

3.1.3. Diferencias entre el turista nacional y el turista extranjero

Tabla 4 Diferencias entre el turista nacional y extranjero

| Turista | Preferencias/Características |
|------------|--|
| Extranjero | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mayor presupuesto. 2.- Viaje por aproximadamente 17 días en Perú. 3.- Visita varios destinos en un solo viaje. 4.- Prefiere contratar un tour. |
| Nacional | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Menor presupuesto. 2.- Viaja aproximadamente durante 1 semana (una o dos veces al año). 3.- Prefiere ir a un solo destino (dentro de Perú). 4.- Realizan la compra de sus pasajes y reservas de hotel. Sólo utilizan las agencias para contratar servicios o actividades puntuales. |

Nota: Elaboración propia a partir de Promperú (2023)

En resumen, las principales diferencias entre el turista nacional promedio y el turista extranjero promedio serán el presupuesto para el viaje (el turista extranjero tiene mayor presupuesto), la cantidad de días y destinos visitados (el turista extranjero visita más lugares y suele viajar por más días) y la comodidad de no preocuparse por reservar todos los servicios por separado (el turista extranjero prefiere que una agencia de viajes arme su tour con todos los servicios completos).

Tabla 5 Lugares, actividades del turista extranjero y nacional.

| Turista | Tour | Lugares/Actividades | Tiempo | Características |
|------------|---|---|--|---|
| Extranjero | Contratan un tour para conocer todo el Perú. | Lima: Huariques (Bicicletas). Paracas: Islas Bayetas (Paseo en bote), Nasca (sobrevuelo líneas de Nasca). Arequipa: City tour (Recorrido por la ciudad, ya no tan popular), Cañón de Colca (Trekking). Puno: Lago Titicaca, tren o bus hacia Cusco con paradas. Cusco: Valle Sagrado, Machu Picchu, Ollantaytambo, Urubamba, día libre en Cusco. Actividades al aire libre y culturales. | Duración promedio de 17 días. En un solo viaje en Perú. | Prefiere contratar un tour que incluya todo sin importar el precio. |
| | Otros países | Bolivia, Argentina, Chile y Ecuador. | - | |
| Nacional | Sólo contratan tours para actividades puntuales en diferentes destinos en Perú. | Prefieren hacer los tours por cuenta propia o contratando los servicios como alojamiento y transporte por separado. Deportes de aventura, principalmente trekking, kayak, rafting o puénting. Principales atractivos turísticos de la zona. | Una o dos veces al año, duración promedio de 5 días | Prefiere contratar tours específicos para ahorrar dinero. Y realizar algunas actividades por cuenta propia. |

Nota: Elaboración propia a partir de datos de agencia turística Kantatiry Tours (2024)

En la tabla 5, se muestran los lugares o actividades más realizadas por los turistas. En cuanto al turista extranjero, en el tour seleccionado de varios destinos en un solo viaje recorre: Lima, Paracas, Nazca, Arequipa, Puno y Cusco. Desarrollando las siguientes actividades: bicicletas, paseo en bote, sobrevuelo de líneas de Nazca, trekking, recorridos al aire libre. Además, pueden hacer tour hacia otros países (Chile, Ecuador, Bolivia y Argentina).

Con relación al turista nacional, prefiere tomar tours específicos para ciertas actividades relacionadas como trekking, kayak, rafting, puenting o deportes de aventura, llegando al destino y contratando alojamiento por su cuenta la mayoría de veces.

Asimismo, los datos de Kantatiry, una de las agencias turísticas con las que trabaja Xplora Perú, indican que, el 100% de turistas extranjeros visitan Cusco y el sur del Perú, de estos, un 35% visita Ica y Paracas, 25% hace turismo de selva y sólo un 5% viaja al norte del país.

3.1.4. Flujo de turistas nacionales y extranjeros en el sur del Perú

En la tabla 6, se observa el flujo de turistas nacionales y extranjeros en Arequipa, Puno y Cusco en los años 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024. Evidenciándose, una variación positiva para el turismo en el periodo 2021-2024. Durante los años de pandemia 2020-2021 se observan variaciones negativas principalmente en el turismo extranjero para las tres regiones. Sin embargo, si se observa la comparación de los años 2019 y 2024, el flujo de turistas en el último año no ha superado a las cifras de turistas del 2019, tanto extranjeros como nacionales en las 3 regiones.



Tabla 6 Demanda turística (personas) en el sur del Perú hasta 2024

| Región | Turista | Año | | | | | |
|----------|-------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Arequipa | Extranjeros | 436,959 | 70,185 | 68,699 | 324,936 | 251,129 | 354,430 |
| | Nacionales | 1,446,965 | 689,802 | 1,014,781 | 1,264,938 | 1,126,417 | 1,387,036 |
| Cusco | Extranjeros | 2,165,219 | 307,149 | 408,850 | 1,525,638 | 1,411,124 | 1,869,328 |
| | Nacionales | 1,260,205 | 708,723 | 1,051,087 | 1,158,388 | 1,027,954 | 1,199,272 |
| Puno | Extranjeros | 319,235 | 46,732 | 62,035 | 181,238 | 128,011 | 252,364 |
| | Nacionales | 928,717 | 516,949 | 715,397 | 828,776 | 754,598 | 899,311 |

Nota: Mincetur (2025)

Tabla 7 Variaciones por cantidad y porcentaje de la demanda turística por año

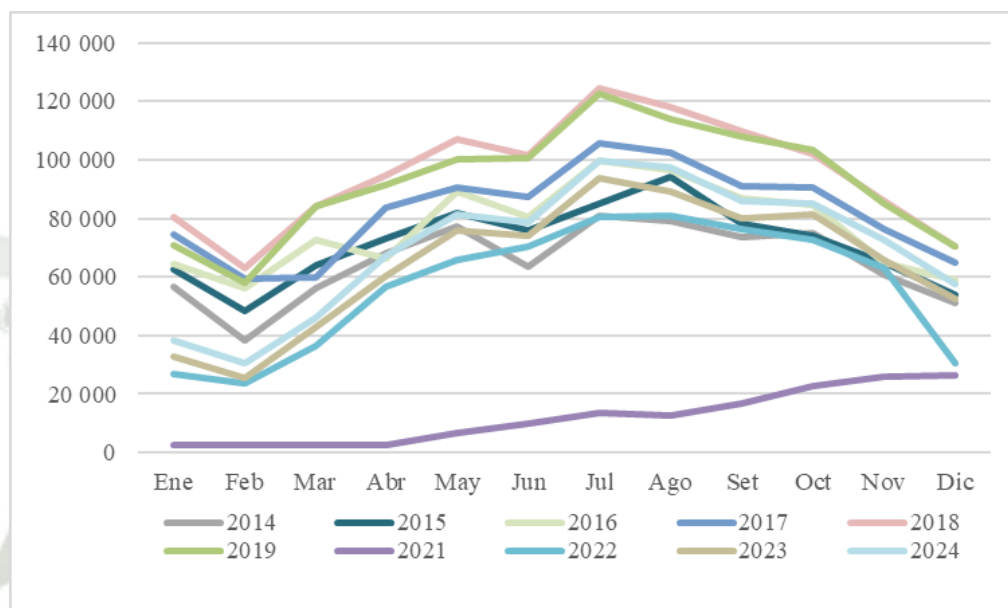
| Variación | | 2020-2019 | | 2021-2020 | | 2022-2021 | | 2023-2022 | | 2024-2023 | | 2024-2019 | |
|-----------|-------------|------------|--------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|--------|
| Arequipa | Extranjeros | -366,774 | -83.9% | -1,486 | -2.1% | 256,237 | 373.0% | -73,807 | -22.7% | 103,301 | 41.1% | -82,529 | -18.9% |
| | Nacionales | -757,163 | -52.3% | 324,979 | 47.1% | 250,157 | 24.7% | -138,521 | -11.0% | 260,619 | 23.1% | -59,929 | -4.1% |
| Cusco | Extranjeros | -1,858,070 | -85.8% | 101,701 | 33.1% | 1,116,788 | 273.2% | -114,514 | -7.5% | 458,204 | 32.5% | -295,891 | -13.7% |
| | Nacionales | -551,482 | -43.8% | 342,364 | 48.3% | 107,301 | 10.2% | -130,434 | -11.3% | 171,318 | 16.7% | -60,933 | -4.8% |
| Puno | Extranjeros | -272,503 | -85.4% | 15,303 | 32.7% | 119,203 | 192.2% | -53,227 | -29.4% | 124,353 | 97.1% | -66,871 | -20.9% |
| | Nacionales | -411,768 | -44.3% | 198,448 | 38.4% | 113,379 | 15.8% | -74,178 | -9.0% | 144,713 | 19.2% | -29,406 | -3.2% |

Nota: Elaboración propia a partir de Mincetur (2025)

3.1.5. Estacionalidad turística internacional

El turismo internacional tiene temporadas altas y bajas durante el año dependiendo de la afluencia de turistas, estos patrones son similares cada año, las temporadas bajas suelen ser de noviembre a abril y las temporadas altas suelen ser de mayo a octubre.

Figura 12 Estacionalidad turística internacional de los años 2014 a 2024



Nota: INEI (2024)

3.2. Ofertas Turísticas

3.2.1. Principales lugares turísticos en Arequipa, Cusco y Puno

En la tabla 8 se muestran los principales atractivos turísticos de las tres regiones mencionadas, también se incluyen los totales de visitantes que cada una recibió en el año 2022, y los porcentajes correspondientes a los turistas extranjeros y turistas nacionales.

Los porcentajes varían en cada destino, en la mayoría de los lugares turísticos de Cusco, los porcentajes de turistas extranjeros son ligeramente mayores a los porcentajes de turistas nacionales, y en Arequipa y Puno, los porcentajes de turistas nacionales son ligeramente mayores.

Se resalta el 81.5% de visitantes nacionales en el Complejo Arqueológico Tipón (Cusco), 96% en el Santuario Nacional Lagunas de Mejía (Arequipa) y 68.7% en la Isla Amantani del Lago Titicaca (Puno).

Tabla 8

Visitantes en los principales lugares turísticos: Arequipa, Cusco y Puno

| Lugares turísticos - Cusco | Total visitantes | Nacionales | Extranjeros |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Santuario de Machu Picchu | 1,038,584.00 | 31.4% | 68.6% |
| Complejo Arqueológico Sacsayhuamán | 1,797,243.00 | 51.0% | 49.0% |
| Parque Arqueológico de Ollantaytambo | 696,019.00 | 41.0% | 59.0% |
| Pisac | 573,160.00 | 39.5% | 60.5% |
| Complejo Arqueológico Moray | 510,690.00 | 46.0% | 54.0% |
| Complejo Arqueológico Tipón | 87,366.00 | 81.5% | 18.5% |

| Lugares turísticos - Arequipa | Total visitantes | Nacionales | Extranjeros |
|---|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Valle de Colca | 339,140.00 | 60.9% | 39.1% |
| Monasterio de Santa Catalina | 202,758.00 | 51.3% | 48.7% |
| Santuario Nacional Lagunas de Mejía | 3,050.00 | 96.0% | 4.0% |
| Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca | 982.00 | 62.2% | 37.8% |

| Lugares turísticos - Puno | Total visitantes | Nacionales | Extranjeros |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Complejo Arqueológico Sillustani | 84,255.00 | 62.6% | 37.4% |
| Complejo Arqueológico y Museo Pukará | 10,623.00 | 48.9% | 51.1% |
| La Isla Uros del Lago Titicaca | 7,516.00 | 68.3% | 31.7% |
| La Isla Taquile del Lago Titicaca | 5,654.00 | 66.5% | 33.5% |
| Reserva Nacional del Titicaca | 4,476.00 | 45.8% | 54.2% |
| La Isla Amantani del Lago Titicaca | 4,433.00 | 68.7% | 31.3% |

Nota: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022)

3.3. Análisis PESTEL

El sector turismo se ve afectado por diferentes factores externos, y la posibilidad de que los visitantes acudan a un destino puede verse afectada por acontecimientos que ocurran en el país, como la inestabilidad económica o política (Menchero, 2020). El análisis PESTEL nos ayudará a identificar a detalle los factores externos que afectan el servicio que brinda la empresa Xplora Perú.

3.3.1. Factores políticos

- Problemas políticos durante los últimos años en el Perú

El país vive momentos complejos desde la expulsión del expresidente Pedro Castillo en diciembre del año 2022. Sin embargo, esto es sólo un acontecimiento

dentro de una gran crisis política que azota a la nación desde hace años y que ha dejado 7 presidentes desde el año 2016. Tras estos hechos existe una polarización política, corrupción y un sistema que presenta problemas para brindar gobernabilidad a los presidentes (Cordero, 2023).

Los problemas en los altos cargos del país desencadenan inestabilidad en el país, ocasionando inseguridad, levantamientos y huelgas por la división de la población por sus preferencias políticas y, por lo tanto, causan inseguridad a turistas extranjeros que estén considerando viajar al Perú, y la preferencia hacia otros destinos.

- Regulaciones para el sector turismo

Cabe destacar que uno de los objetivos del Gobierno desde el 2021 es duplicar el número de turistas que visitan el país. Según Tello (2019), el crecimiento de la industria del turismo en el país depende de factores clave que deben abordarse para que se convierta en una industria competitiva a nivel mundial, segura y sostenible que fomente el entendimiento intercultural y las oportunidades económicas para la población local.

- El Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional Ley N° 27889 para el año 2016, con el objetivo de designar recursos a la promoción y desarrollo del turismo administrados por el MINCETUR, fue aprobado mediante Resolución Ministerial N° 062-2016 MINCETUR del 24 de febrero de 2016.

3.3.2. Factores económicos

Como señala ComexPerú (2023), la llegada de visitantes internacionales, un indicador económico clave, ha ido en aumento, incrementándose a partir del 2022; pero aún son inferiores a los niveles prepandemia.

Además, Perú es un lugar atractivo para las inversiones empresariales. En 2020, Perú ocupó el puesto 12 de 190 naciones en el índice Ease of Doing Business del Banco Mundial. La industria del turismo en el 2024 representó el 7.5% del PBI en el país, según datos del World Travel & Tourism Council (WTTC).

Los efectos directos e indirectos del turismo influyen en otros sectores de la economía, el incremento de los ingresos fiscales y la creación de nuevos empleos formales (ComexPerú, 2022).

El turismo receptivo, generó en 2024 un ingreso de divisas de 4,526 millones de dólares, cifra que refleja un incremento del 23.1% en comparación con el 2023, cuando se alcanzaron 3,677 millones de dólares (El Peruano, 2024), asimismo generó empleo para 1.31 millones de personas.

Sin embargo, otros destinos pueden parecer más atractivos y competitivos en precios/servicios, por ejemplo, en países vecinos como Colombia, Ecuador o Bolivia, se pueden ofrecer paquetes más económicos o infraestructura más moderna, lo que reduce la llegada de turistas al Perú.

3.3.2.1. Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPE del Sector Turismo

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) también apoyó a las pequeñas empresas del sector durante el estado de emergencia, otorgando préstamos de hasta S/.750 000.00 (FAE Turismo, Plataforma del Estado Peruano, 2023).

3.3.2.2. Concurso Turismo Emprende

Asimismo, el MINCETUR también promueve el desarrollo de las empresas del sector turismo, con el concurso Turismo Emprende el cual es un concurso que se lleva a cabo desde el año 2017 cuya finalidad es incentivar la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos privados vinculados a la actividad turística que promueven aspectos de conservación, uso sostenible, desarrollo económico y desarrollo de espacios turísticos; a través del financiamiento y/o cofinanciamiento del proyectos presentados por los participantes (Turismo Emprende, 2024).

3.3.3. Factores sociales y culturales

Diversas guías de viajes sitúan a Perú en los primeros puestos de sus listas de "lo mejor para viajar" por América Latina. Donde destacan diversos destinos hacia el sur del país, como Arequipa, Cusco, Nazca, Puno, Ica-Paracas, etc. y esta región es donde América Latina está mejor representada (Viajes, 2023; El Peruano, 2022).

Promperú y el Mincetur promueven constantemente la Marca Perú en todo el mundo, dando así a conocer a los turistas de distintas partes la cultura peruana y sus atractivos turísticos que tiene para ofrecer.

Por otro lado, según Mincetur (2016), el turista peruano prefiere conocer los atractivos del país antes de salir al extranjero; y a la vista de los turistas extranjeros provenientes de Europa y Estados Unidos, Perú es un destino de su lista de lugares por conocer debido a que Machu Picchu es una maravilla del mundo, y la historia de muchos de los lugares andinos y paisajes únicos.

Los lugares turísticos del Perú son reconocidos por revistas turísticas importantes como National Geographic, Travel+Leisure, y Condé Nast Traveler por sus espectaculares paisajes. Machu Picchu por ser una de las siete maravillas del mundo moderno, el cañón del Colca por ser el cañón más profundo, el lago Titicaca por ser el lago navegable más alto del mundo, e innumerables paisajes en la cordillera de los Andes, costa y selva del Perú, con muchas actividades de aventura, senderismo o trekking, y experiencias únicas. Sin embargo, algunos turistas pueden considerar la falta de innovación y de nuevas atracciones turísticas como un factor que estanca a la demanda.

Asimismo, la inseguridad ciudadana afecta la percepción del turista tanto extranjero como nacional, genera desconfianza y llevan a los turistas a elegir destinos percibidos como más seguros.

3.3.4. Factores tecnológicos

El portal web Turismo In fue creado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y está dirigido a expertos del sector, estudiantes y empresarios. Según Promperú (2022), este sitio web ayudará a impulsar la competitividad del sector al proporcionar un fácil acceso a las últimas noticias sobre la actividad turística en nuestro país y facilitar la toma de decisiones empresariales más informadas.

En nuestro país, existen muchos destinos que carecen de internet estable, o herramientas digitales, lo que puede limitar la experiencia y la conectividad de los turistas.

Gracias al avance del internet, las empresas turísticas han interactuado e implementado el uso de la tecnología, su impacto ha sido importante frente a los nuevos modelos de negocios que han transformado el turismo. Dicha tecnología

ha exigido mayores retos que han impulsado al turismo hacia su transformación digital, mientras que muchas empresas han adoptado nuevas prácticas y dado paso a la adaptación a un entorno digital cambiante (Toscano-Jara et al, 2023). Además, la rápida expansión de redes sociales también es una fuente de atracción de turistas a diferentes destinos dentro y fuera del país.

3.3.4.1. Ecommerce

Años atrás, se utilizaba comúnmente el internet como fuente meramente de información, sin embargo, el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones junto con la constante expansión de internet están cambiando la forma de hacer las cosas debido al aumento de accesibilidad y facilidad de acceso a compras de servicios en línea durante los últimos años. Los clientes de varios sectores utilizan el internet para investigar, comprar, comparar precios de las ofertas publicadas en línea, y adquirir la mejor opción de acuerdo a sus preferencias, en el sector turismo se ha adoptado esta tendencia debido a que cambia la forma en que las personas viajan y, por lo tanto, cómo opera el comercio en el sector (Reinhold, Zach & Laesser, 2020).

Algunos estudios demuestran que el uso de herramientas tecnológicas en el turismo como los sitios web, han sido más utilizados en los últimos años, en estas plataformas predominan la búsqueda de texto o las imágenes, es así que han surgido una serie de herramientas tecnológicas las cuales, aplicadas al turismo, se convierten en innovaciones que cambian la industria turística con el tiempo, algunas herramientas importantes son las aplicaciones móviles, la geolocalización y las redes sociales, en el contexto turístico buscan crear en los turistas experiencias únicas y cada vez más personalizadas (Feierherd et al., 2019).

Según Diario Gestión (2023), las plataformas más utilizadas para el turismo en América Latina y Perú son las redes sociales como Facebook e Instagram, y la red social que también se incluye desde el año 2021 es Tiktok, usualmente las agencias turísticas promocionan paquetes o experiencias turísticas mediante videos cortos y proporcionando su número de contacto o página web. Y en segundo

lugar se utilizan plataformas turísticas como Booking.com, Despegar, Civitatis o Airbnb, cuyos fines principalmente son de guía, información y venta.

Sin embargo, las plataformas más utilizadas en Europa y Estados Unidos tienen algunas variaciones con respecto a América Latina, algunas de las más frecuentes en el uso de turistas son:

- Tripadvisor: es la plataforma más popular en cuanto a recomendaciones turísticas al visitar un lugar, dentro de esta aplicación también se encuentran los links a las páginas web o redes sociales de las ofertas de los diferentes negocios, que ofrezcan ya sea alojamiento, alimentación, entretenimiento, experiencias, entre otros.
- Expedia: Esta página recibe más de 600 millones de visitas mensuales en 75 países de todo el mundo. Esta plataforma permite buscar todo tipo de alojamientos, ofertas de vuelos, alquiler de autos, cruceros y paquetes vacacionales.
- Booking.com: De igual modo es una plataforma muy conocida por su gran contenido en su mayoría de alojamientos.
- Civitatis: Es una plataforma enfocada únicamente a experiencias que se puedan encontrar en cada destino según el turista establezca en la búsqueda, se encuentran experiencias como Free tours, caminatas, recorridos por la ciudad, Tours a lugares de interés cercanos a la ciudad buscada.
- Airbnb: Es muy popular por su oferta de alojamientos disponibles en casi todo el mundo. La gran mayoría de propiedades en su catálogo se destacan por tener precios menores a un hotel convencional con las comodidades de un hogar, la plataforma también ha incluido experiencias, donde los locales de cada ciudad pueden ofrecer ya sea paquetes turísticos, actividades culturales, visitas grupales, etc.
- Estas plataformas cada vez ganan mayor popularidad en todas partes del mundo, debido a la variedad de servicios, precios y experiencias que pueden encontrar, la conveniencia y la publicidad que tienen.

3.3.5. Factores ecológicos

3.3.4.2. Normativa a cargo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) relacionada al sector turismo

Esta organización encargada de promover el cumplimiento de las obligaciones ambientales, regula los impactos ambientales derivados de ciertas actividades turísticas.

Según el Manual de Competencias en Fiscalización Ambiental del OEFA, se consideran principalmente:

Revisión del manejo de residuos sólidos, aguas residuales, energía y agua; en vehículos el control de emisiones, ruidos y vertimientos; supervisión de prácticas de turismo sostenible (ej. no ingresar a áreas naturales protegidas sin permisos), evaluación del manejo de residuos, y la preservación de ecosistemas (OEFA, 2015).

3.3.4.3. Factores climáticos

Dependiendo de la región, a lo largo del año, se experimentan cambios climáticos y fenómenos naturales que afectan la accesibilidad de carreteras, y la falta de planificación y anticipación de estos factores afecta a los viajes mayormente por carretera.

3.3.6. Factores legales

3.3.4.4. Ley general del turismo

Regula el desarrollo del turismo en el Perú como actividad económica y social, buscando promover, incentivar y organizar el turismo de manera sostenible, en coordinación con gobiernos regionales y locales, con un enfoque económico, y promoción del turismo como política de Estado. El MINCETUR es la entidad rectora.

3.3.4.5. Obligaciones fiscales – Sistema Tributario Peruano

En el Perú es administrado por SUNAT, las empresas deben cumplir con:

- Inscribirse en el RUC (Registro Único de Contribuyentes).
- Emitir comprobantes de pago.
- Presentar declaraciones juradas mensuales y anuales.
- Llevar libros contables.

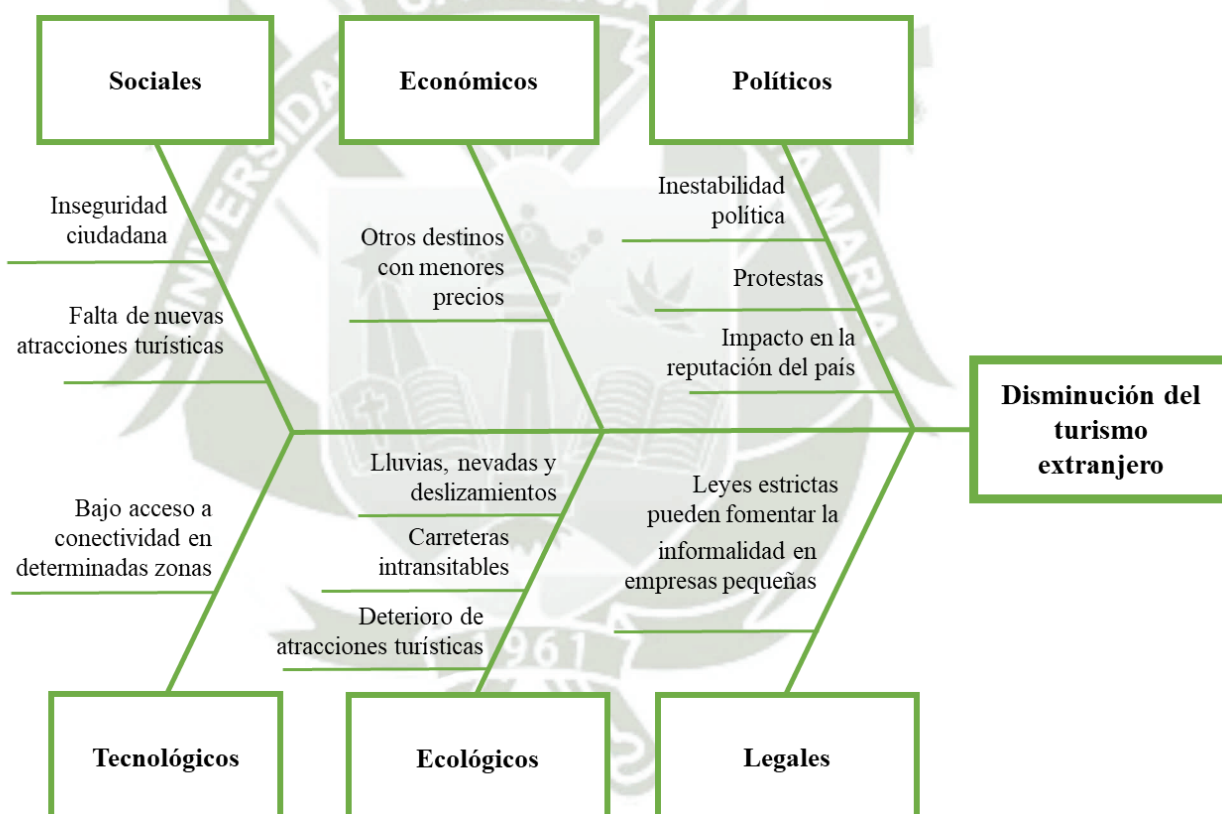
- Cumplir con el impuesto a la Renta (IR) (29.5%).
- Impuesto General a las Ventas (IGV) (18%).

El cumplimiento de las obligaciones fiscales incrementa los costos y pueden fomentar la informalidad en agencias y pequeños operadores turísticos.

3.4. Principales causas de la disminución del turismo extranjero

Tras realizar el análisis PESTEL, se pudo identificar los principales factores que contribuyen a la disminución del turismo extranjero.

Figura 13 Principales causas de la disminución del turismo extranjero



Nota: Elaboración propia

3.5. 5 Fuerzas de Porter

3.5.1. Nuevos competidores

Esta fuerza analiza la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a la industria del turismo del sur del Perú.

El turismo en el sur del Perú ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que podría atraer a nuevos competidores.

Sin embargo, las barreras de entrada de nuevos competidores pueden ser altas debido a las regulaciones y los requisitos de licencias para operar en la industria turística, como lo son los organismos: Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) y el gremio de Transportistas de Turismo (AMETTA). Por lo tanto, se puede considerar que no es fácil ni rápido el ingreso de nuevos competidores al rubro.

3.5.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la empresa consideran los proveedores de combustible, repuestos y mantenimientos de vehículos.

Existe una gran diversidad de proveedores de mantenimiento y repuestos en la región, sin embargo, el combustible tiene un elevado poder de negociación, y la fluctuación en los precios del combustible impactará de manera directa en los costos de operación de las empresas de transporte. En los últimos años se han visto cambios significativos en los precios de Gasohol y Diesel, sobre todo, en años como 2022 y 2023 estos precios se elevaron hasta S/25.62 soles por galón (Perú Energía, 2022).

3.5.3. Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza evalúa la intensidad existente de la competencia entre las empresas que se dedican al turismo en el sur del Perú. En el sur del Perú, existen numerosas empresas turísticas que compiten por atraer a los turistas. Esto incluye agencias de viajes, hoteles y restaurantes. La rivalidad puede ser intensa, especialmente en Arequipa, Cusco y Puno, donde la competencia entre empresas es alta.

La capacidad de respuesta de la empresa a la demanda y la calidad de la atención al cliente influyen en la competitividad de las empresas turísticas en la región. Por otro lado, tomar en cuenta que las empresas turísticas establecidas en la región sur pueden tener ventajas competitivas en términos de relaciones con proveedores.

3.5.3.1. Tipos de comercialización de servicios de turismo existentes

Según la empresa Xplora Perú, las formas más comunes en que las agencias turísticas y empresas de transporte turístico en Arequipa comercializan sus servicios son:

- Ventas en agencias turísticas en el extranjero las cuales cuentan con alianzas con agencias de Perú.
- Colaboraciones con otras agencias de viajes locales, hoteles o restaurantes, ofreciendo descuentos y promociones.
- Folletos y material impreso, incluyendo la distribución en hoteles y oficinas turísticas.
- Relaciones con aliados con intereses similares como creadores de contenido en redes sociales.
- Publicidad en redes sociales como Tiktok, Instagram y Facebook.

Las estrategias de publicidad más comunes en Arequipa son las tradicionales y el comercio electrónico se utiliza muy poco.

Según Promperú (2022), las principales fuentes de información donde los turistas nacionales averiguan para sus viajes, el 71% del total busca información en redes sociales, y sólo el 34% busca información en páginas web de turismo.

3.5.3.2. Posición competitiva en el mercado

Como consecuencia de la demanda en el sector del transporte turístico terrestre y del gran número de empresas competidoras, los proveedores de esta industria están sometidos a una intensa presión para ofrecer un servicio superior a un precio que sea a la vez competitivo y razonable.

La región Arequipa cuenta con 108 agencias de viajes, 44 de ellas son reconocidas con el sello internacional Safe Travels (Gercetur Arequipa, 2022). Y hasta el 2023 existían 38 empresas de transporte de pasajeros por carretera, no todas compiten entre sí debido a la estructura sectorial del mercado del país, es decir, los servicios internos departamentales y los servicios regionales-nacionales son las dos clasificaciones principales. (Iperú Arequipa, 2023)

La importancia de conectar las principales capitales regionales y lugares turísticos conlleva a que algunos tramos de carretera sean objeto de una intensa competencia de precios, principalmente en sectores en los que muchos proveedores diferentes prestan servicio en la misma ruta. Al respecto, las principales empresas del sector prestan servicio en rutas interdepartamentales, las

más pequeñas se centran en cubrir rutas interprovinciales. Aunque haya mucha paridad entre los rivales en términos de tamaño y recursos, no es habitual que una empresa de transporte se vea obligada a abandonar el mercado.

3.5.4. Amenaza de servicios sustitutos

Esta fuerza considera las alternativas al turismo, en cuanto a los atractivos turísticos sustitutos en sur del Perú, se podrían considerar otras formas de esparcimiento, excursiones o actividades que puedan competir con la actividad turística en el sur del Perú. Como el turismo en el norte y centro del país: playas en el norte, sierra central, la selva o destinos internacionales se podrían considerar como atractivos turísticos sustitutos al turismo en el sur del país. Sin embargo, Machu Picchu, el Lago Titicaca y el cañón del Colca son importantes atractivos los cuales representarán una ventaja competitiva.

Y en cuanto a los países que ofrecen experiencias similares (cultura andina, naturaleza, gastronomía, arqueología), se considera a los países vecinos (Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia).

Por otro lado, tomando en cuenta el servicio de transporte privado por carretera, los servicios sustitutos serán los medios de transporte masivo (buses), alquiler de autos, y viajes por avión para los destinos que cuentan con aeropuerto operativo (en el sur son las ciudades de Arequipa, Cusco, Juliaca, Tacna e Ilo), sin embargo, para la mayoría de lugares turísticos en el sur los accesos son únicamente por carretera, y sólo las ciudades principales cuentan con aeropuerto.

3.5.5. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza analiza a los turistas tanto extranjeros como nacionales, como clientes en el sur del Perú.

Según el Mincetur, en el año 2024 la cifra de turistas extranjeros en el Perú llegó a 3.3 millones turistas, mientras que los años prepandemia llegaban alrededor de los 4 millones. Sin embargo, los conflictos en la población hacen que turistas extranjeros eviten visitar el Perú, ya que tienen la capacidad de comparar y elegir entre diferentes opciones.

Las empresas de transporte turístico en Arequipa, trabajan directamente con agencias de viajes, quienes son las encargadas del contacto con turistas nacionales y extranjeros.

Las agencias de viajes preparan tours para que el alojamiento, transporte terrestre o aéreo, restaurantes y servicios adicionales como estén incluidos dentro del paquete que los turistas compran. Asimismo, también pueden ser vendidos por separado.

Las agencias turísticas podrán influir en los precios y la disponibilidad de alternativas de viajes; la empresa deberá contar con varias alternativas de proveedores para poder reducir el impacto del poder de los proveedores.

Figura 14 *Empresas que trabajan con las agencias turísticas*



Nota: Elaboración propia

El tipo de servicio ofrecido por las agencias turísticas tiene dos modalidades: el primer tipo es llamado “tour operator”, el cual es el que tiene contacto con agencias turísticas del extranjero y otras ciudades del Perú, las agencias contactan al tour operator en la ciudad de Arequipa para que ejecute el tour con una comisión. El segundo tipo es la agencia de viajes que vende paquetes turísticos, contactando a hoteles y movilidades en el destino.

Tabla 9 Tipo de servicios ofrecidos por agencias turísticas

| Servicio | Características |
|-------------------|--|
| Tour operator | Agencia que opera tours en el Perú vendidos en el extranjero, trabajan con empresas de transportes |
| Agencia de viajes | Ofrece tours de diferentes destinos (dentro y fuera del Perú) |

Nota: elaboración propia

3.5.5.1. Sello internacional Safe Travels

Según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, WTTC, el “Safe Travels” es el primer sello mundial de seguridad e higiene del mundo ante el COVID-19, este sello avala que las empresas prestadoras de servicios turísticos cumplen con los lineamientos sanitarios (aprobado mediante R.M. N° 195-2020-MINCETUR), siendo las entidades reguladoras el Mincetur y el Gobierno Regional de Arequipa en la región. (Plataforma del Estado Peruano, 2021)

El sello permitirá que los turistas reconozcan a las organizaciones que han adoptado protocolos estandarizados de salubridad e higiene, teniendo una mayor confiabilidad y seguridad al momento de contratar un servicio.

3.5.6. Calificación de las Fuerzas de Porter

Tabla 10 Calificación de las 5 Fuerzas de Porter

| Fuerza | Descripción | Calificación |
|---|--|--------------|
| Nuevos competidores | Aunque el turismo está en crecimiento, existen algunas barreras de entrada que limitan la llegada masiva de nuevos competidores. | Media |
| Poder de negociación de los proveedores | La dependencia de combustibles importados genera fluctuaciones constantes en los precios y afecta de manera directa los costos operativos. | Media |
| Rivalidad entre competidores existentes | Existe una alta competencia entre empresas de turismo, incluidas agencias de viajes, hoteles y restaurantes. La capacidad de respuesta y la calidad del servicio son claves en la competitividad | Media |

| | | |
|--------------------------------------|--|--------------|
| | para destacarse si se ofrece un servicio de calidad y experiencias únicas. | |
| Amenaza de servicios sustitutos | Aunque existen alternativas como otras formas de esparcimiento y turismo en otras regiones, los atractivos turísticos del sur del Perú mantienen su relevancia con los turistas tanto extranjeros como nacionales. Si bien los turistas cuentan con distintos medios de transporte, como el aéreo, en la mayoría de los casos resulta indispensable desplazarse por carretera para acceder a estos destinos. | Baja |
| Poder de negociación de los clientes | Las agencias turísticas cuentan con algo de poder en términos de precios. Sin embargo, tener múltiples alternativas de proveedores permitirá tener flexibilidad y negociación. | Media |

Nota: Elaboración propia

3.6. Matriz de evaluación de fuerzas externas (MEFE)

En cuanto a la evaluación inicial prevista para ampliación del mercado, con la ayuda de los análisis PESTEL y Porter, se identificaron las amenazas y oportunidades del sector turismo en el que trabaja la empresa Xplora Perú, permitiendo valorar la capacidad que existe para proponer estrategias en el plan de diversificación.

Como se observa en la tabla 11 (Matriz MEFE), la calificación ponderada total en la evaluación amenazas fue de 1.56, mientras que para las oportunidades 1.93. Asimismo, se propuso diversas estrategias de solución en función de los aspectos externos positivos y negativos.

Los valores asignados al *peso* fueron obtenidos mediante una matriz de enfrentamiento (Anexo 5), y la *calificación* asignada es la capacidad de respuesta de la empresa en el entorno. La suma de todos los pesos es 1 y la calificación es del 1 al 5, siendo 1 una capacidad fuerte y 5 una débil.

Tabla 11 Matriz de evaluación de Fuerzas Externas (MEFE) de la empresa Xplora Perú S.R.L.

| Factores | Peso | Calificación | Calificación ponderada | Descripción | Estrategias |
|--|-------------|--------------|------------------------|---|---|
| Amenazas | | | | | |
| A1) Muchos competidores en la industria | 0.09 | 3 | 0.27 | En Arequipa existen 38 empresas de transporte turístico y más de 100 agencias de viajes que prestan servicios similares que Xplora Perú. (ver punto 3.5.3.2) | Mantener la calidad del servicio lo cual diferencia a la empresa. Crear programas de fidelización con beneficios para los clientes recurrentes. Diversificación de los canales de ventas, incluyendo plataformas digitales. |
| A2) Aumento constante del precio del combustible y repuestos de los vehículos. | 0.06 | 2 | 0.11 | Los aumentos en costos variables como el combustible y mantenimientos, disminuyen los ingresos esperados, y el incremento en el precio de venta del servicio significaría una desventaja competitiva. (ver punto 3.3.2.3) | Reducir costos de mantenimiento haciendo revisiones periódicas a los vehículos y controlar los gastos en combustible midiendo el kilometraje de los vehículos constantemente. |
| A3) Amenazas climáticas o antrópicas que obstaculicen las carreteras. | 0.08 | 2 | 0.16 | En la sierra del Perú, en temporadas de nevadas, se producen cierres temporales en carreteras, sin embargo, no suelen ser de más de un día. De igual forma se pueden ocasionar bloqueos en zonas de huaycos en temporadas de lluvias. (ver punto 3.3.4.3) | Elegir los mejores horarios para el viaje, evaluar la situación climática antes de cada viaje en temporadas de mal clima. Mantener comunicación con otras empresas para conocer el estado de las vías. |
| A4) Inestabilidad política e inseguridad en el país | 0.14 | 4 | 0.57 | La crisis política en el Perú desde hace años, aumenta la incertidumbre de los turistas extranjeros al elegir al Perú como destino de viaje. (ver punto 3.3.1) | Estar al tanto de las medidas de seguridad y actualizaciones políticas, mantener una comunicación transparente con los clientes. Diversificación del mercado objetivo, enfocándose también en turistas nacionales. |
| A5) Bloqueos de carreteras por huelgas. | 0.11 | 4 | 0.44 | La inestabilidad política en el país trae consigo manifestaciones recurrentes en diferentes zonas, incluyendo carreteras principales bloqueadas. (ver puntos 3.3.1 y 3.3.3) | Conocer rutas alternas y mantener comunicación con otras empresas de transporte sobre el estado de las vías. Disponibilidad y flexibilidad en cambios y reprogramaciones, proponer destinos alternos. |
| Subtotal Amenazas | 0.48 | | 1.56 | | |

| Oportunidades | | | | | |
|--|-------------|---|-------------|---|---|
| O1) Aumento de la demanda de viajes por parte de los clientes nacionales. | 0.16 | 4 | 0.62 | De la mano con el incremento post pandemia del flujo de turistas, está el incremento de la demanda en la región, la cual ha tenido reconocimiento tanto internacional como nacional y local. (ver tabla 7) | Planificación de viajes y recursos para cubrir los servicios solicitados. Adquirir nuevos vehículos y personal para poder cubrir la demanda. |
| O2) Reactivación de turismo postpandemia. | 0.09 | 4 | 0.36 | Después de la pandemia por COVID-19, se ha visto un incremento en el flujo de turistas tanto nacionales como extranjeros (ver tabla 7), y el Mincetur espera que esta cifra siga subiendo. (ver tabla 7 y figura 9) | Promoción e implementación de campañas de marketing, destacando las fortalezas y puntos de diferenciación de la empresa. |
| O3) Creciente reconocimiento internacional de lugares turísticos en el sur del Perú. | 0.12 | 2 | 0.24 | En la ciudad de Arequipa, el centro histórico está reconocido como patrimonio mundial, el Cañón del Colca es renombrado en revistas internacionales, en Cusco se tiene una maravilla mundial, y en Puno el lago Titicaca reconocido por ser el lago navegable más alto del mundo. (ver punto 3.3.3) | Implementación de estrategias de marketing dirigidas a las preferencias de los distintos perfiles de clientes, resaltando las rutas a destinos de aventura. |
| O4) Apoyo de Mincetur a empresas emergentes en el sector. | 0.07 | 4 | 0.27 | El concurso Turismo Emprende tiene la finalidad de incentivar el desarrollo de proyectos en empresas relacionadas a la actividad turística a través del financiamiento y/o cofinanciamiento del proyecto presentado por los participantes. (ver punto 3.3.2.2) | Participar activamente en los concursos promocionados por Mincetur los cuales cuentan con subvenciones económicas. Incluir personal especializado en investigación de mercados e innovación para el desarrollo de proyectos. |
| O5) Creciente tendencia del e-commerce. | 0.09 | 5 | 0.44 | Aprovechar el crecimiento del comercio electrónico permitirá a la empresa acceder a nuevos mercados, y mejorar su visibilidad. Asimismo, el aprovechamiento de posicionamiento online en plataformas turísticas, significaría una ventaja competitiva en cuanto a empresas similares en el sur del Perú ya que existen pocas empresas que utilizan estas plataformas actualmente. (ver punto 3.3.4.1) | Ampliar la visibilidad y alcance de la empresa virtualmente implementando su presencia en redes sociales y plataformas turísticas, lo que permitirá llegar a nuevos segmentos de clientes y diversificar sus canales de ventas. |
| Subtotal Oportunidades | 0.52 | | 1.93 | | |
| Total | 1 | | 3.49 | | |

En la Matriz MEFE se observa que las valoraciones de Oportunidades y Amenazas tienen una diferencia menor, esto nos demuestra que la empresa tiene opciones de mejora y competitividad, pero también algunos obstáculos para el desarrollo. Por lo tanto, es muy importante que la empresa adapte sus estrategias a los constantes cambios para enfrentar sus amenazas y aprovechar las oportunidades.

El turismo en la región es bastante vasto, a pesar de que la zona sur de nuestro país cuenta con gran flujo de turistas, también están presentes muchos competidores en el mercado, pero la presencia de los mismos en plataformas turísticas en internet es mínima. Los principales clientes con los que trabaja la empresa son provenientes de países de Europa y Estados Unidos, en los cuales los turistas están acostumbrados a realizar búsquedas online para programar sus viajes, las plataformas principales son TripAdvisor, Expedia, Booking.com, Civitatis y Airbnb. Por lo tanto, la empresa debe buscar estrategias enfocadas al mercado resaltando sus fortalezas.

3.7. Conclusión del capítulo III

El análisis del sector turismo permitió contextualizar el entorno de la empresa, se identificaron factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que influyen en el mercado.

Se identificaron los perfiles de los turistas que visitan el sur del Perú, para poder identificar las diferencias y preferencias de cada tipo de turista: El turista extranjero prefiere contratar un tour que incluya pasajes, hotel, entradas, sin importarle mucho el precio, y el turista nacional prefiere contratar tours específicos para ahorrar dinero. Y realizar algunas actividades por cuenta propia.

También se analizaron las cifras de demanda turística en la zona, en donde se identificó principalmente que el turismo tanto receptivo como nacional disminuyó desde el inicio de la pandemia por Covid-19, e incluso hasta el año 2024 no ha vuelto a llegar a los niveles de turismo prepandemia, sin embargo, se observa un moderado incremento de niveles de demanda turística de turistas nacionales.

Se identificaron los principales atractivos turísticos en el sur del Perú, Machu Picchu, el Cañón del Colca y el lago Titicaca los cuales son destinos únicos difícilmente reemplazables por algún otro atractivo, lo que hace tener a la zona sur del Perú una ventaja competitiva considerable.

Debido a la gran demanda turística, los competidores del sector también son numerosos, lo cual significa un riesgo para la empresa Xplora Perú, sin embargo, las

regulaciones actuales para el ingreso de nuevos competidores pueden amortiguar ligeramente este incremento.

También, muchas veces las agencias turísticas pueden controlar el mercado imponiendo precios y disponibilidad de viajes, lo cual se puede controlar trabajando con mayor variedad de agencias turísticas.

Por otra parte, en la evaluación de las amenazas y oportunidades se muestra que en el aspecto positivo (oportunidad) la empresa Xplora Perú S.R.L. puede impulsar el transporte turístico en sectores urbanos sin cubrimiento de rutas, buscar planes de financiamiento para inversión, aprovechar el aumento de la demanda o diversificar el servicio de transporte turístico actual. Mientras que entre las amenazas destaca, la regulación de precios, aumento de repuestos y combustible, mal clima, obstáculos en las vías y nuevos competidores en el mercado que cubran la demanda.

Finalmente, se puede concluir que el sector turismo está afectado por varios factores externos, lo cual afecta directamente a las ventas de la empresa, por lo tanto, es importante tener en cuenta los riesgos a los que se expone para poder flexibilizar las operaciones y que no se vean afectadas las utilidades.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Después de haber analizado el sector turismo en el sur del Perú, de igual modo será importante analizar las características y operaciones de la empresa Xplora Perú, para poder comprender la situación actual de la organización, identificando sus principales fortalezas y debilidades, para poder contar con una visión integral para proponer las estrategias de diversificación.

4.1. Características generales de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L. y su posición competitiva en el mercado

4.1.1. Descripción general de la empresa

Transportes Xplora Perú S.R.L. es una empresa arequipeña con más de 8 años de experiencia en el mercado. Fundada el 18 de febrero de 2016 y especializada en actividades de transporte por vía terrestre, para el servicio especial en la modalidad de transporte turístico en distintas rutas a nivel nacional.

4.1.1.1. Razón social

La razón social de la empresa estudiada es “Transportes Xplora Perú S.R.L.”, y su número de RUC: 20601020662.

4.1.1.2. Logo de identificación

Figura 15. Logo de identificación de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L.



Nota: Xplora Perú S.R.L. (2025)

4.1.1.3. Ubicación geográfica

La empresa Xplora Perú S.R.L. se encuentra ubicada en el Distrito Paucarpata, con dirección: Mz. A Lote. 18 Coop. 19, Arequipa, Perú.

4.1.2. Lineamientos generales de la empresa

4.1.2.1. Misión

Somos una empresa de servicios, comprometida en brindar a nuestra distinguida clientela, un servicio de transporte eficiente, cuyo objetivo primordial sea el confort y la seguridad de nuestros pasajeros, para ello debemos mantenernos a la vanguardia del transporte nacional, siendo siempre respetuosos de las leyes vigentes, y proyectándose a ser la mejor empresa de transporte del Perú (Xplora Perú, 2016).

La misión de la empresa Xplora Perú es dar a sus clientes tanto nacionales como internacionales, un servicio de transporte eficiente, flexible, integral, de calidad y adaptado a las expectativas y necesidades de los clientes, apoyando la iniciativa para impulsar el crecimiento de la organización.

Por otra parte, sus clientes son aquellas agencias que requieren el servicio de traslado de personas, el ámbito geográfico es a nivel nacional principalmente la ciudad de Arequipa, además, la orientación y adaptación hacia los clientes es una ventaja competitiva que posee. Finalmente, la misión abierta representa las acciones que se toman en función de los requerimientos, cuando está claro “*del qué*” y “*quién*”, del cliente y sus demandas de servicios.

Figura 16. Misión de la empresa (organizacional)



Nota: Elaboración propia.

4.1.2.2. Visión

Consolidarnos como empresa líder en el servicio de transporte turístico a nivel nacional, logrando que nuestros estándares sean los más altos, de manera que nuestros usuarios se sientan totalmente a gusto con nuestro servicio y seamos reconocidos (Xplora Perú, 2026).

4.2. Diagnóstico situacional de la empresa Xplora Perú

4.2.1. Análisis AMOFHIT

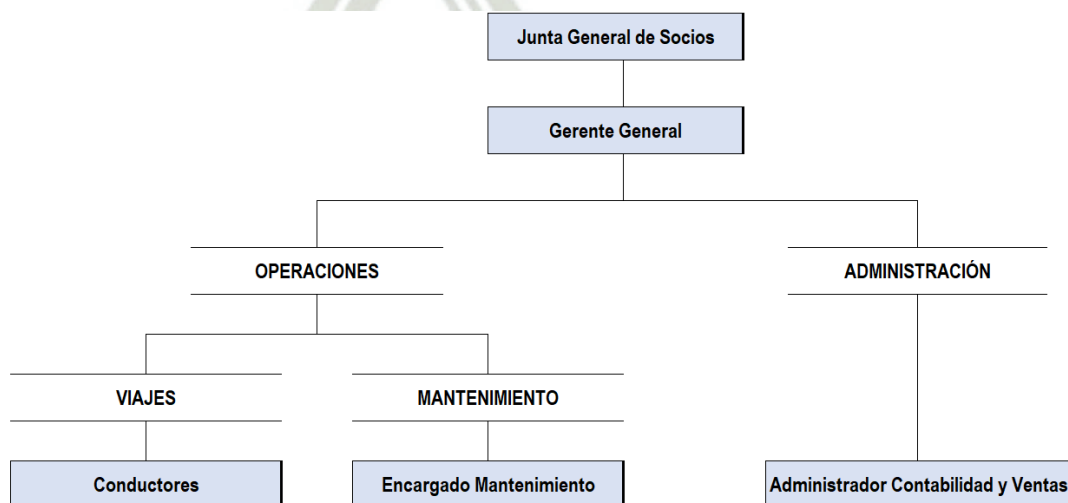
Con la finalidad de conocer a detalle la evaluación interna de la empresa, y definir las fortalezas y debilidades, se realizará el análisis AMOFHIT. Según D'Alessio (2015) al tener una evaluación interna se podrá generar las estrategias adecuadas para mejorar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

4.2.1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo a su estructura gerencial, procedimientos administrativos y prestación de servicios, Transportes Xplora Peru S.R.L. es una empresa definida. Esta cuenta con una distribución corporativa para el manejo de los aspectos administrativos y operativos del servicio de transporte turístico que brinda.

La empresa cuenta con 2 áreas principales, el área de administración (administrador de contabilidad y ventas), y el área de operaciones (conductores y encargado de mantenimiento). La empresa actualmente cuenta con 7 trabajadores activos y un representante legal.

Figura 17. Organigrama de la empresa Xplora Perú S.R.L.



Nota: Transportes Xplora Perú S.R.L. (2025)

4.2.1.1.1. Política administrativa de la empresa

El compromiso de la administración de la empresa supone el ser conscientes de la importancia de cumplir con todas las normas legales y reglamentarias que afectan a su actividad y con aquellos contratos que su organización suscriba, garantizando el nivel de calidad en la prestación del servicio que suministran a los clientes, otorgando seguridad en todo momento. Asimismo, adquiere el compromiso de prevención de Accidentes en el Transporte de pasajeros y turistas (Xplora Perú, 2016).

Por otra parte, en cuanto al posicionamiento del servicio que ofrece la empresa de Transporte Xplora Perú S.R.L., esta cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

Tabla 12 *Ventajas competitivas de la empresa Xplora Perú S.R.L.*

| Ventaja competitiva | Especificación |
|-----------------------|--|
| Diferenciación | Para diferenciarse de sus competidores en el sector, la empresa aplica estrategias que hacen que sus servicios destacan, como invertir en mejoras de la infraestructura o de los servicios respecto de la competencia; así también como incluyendo flexibilidad en sus rutas. La empresa también ha mejorado la operatividad en cuanto al cumplimiento de normativa del sector turístico, los manuales operativos, mantenimiento de los vehículos, uso de tecnología GPS para seguimiento de vehículos, registros de servicios, etc. |
| Calidad/precio | En un esfuerzo por retener a sus clientes, la empresa de Transporte Xplora Perú S.R.L. posee precios competitivos para el nivel de calidad del servicio que brinda; esto hace que el cliente se sienta apreciado por elegir Xplora Perú una y otra vez, y también ayuda a la organización a construir una reputación como empresa que recompensa la fidelidad del cliente. |
| Flexibilidad | La empresa de transporte Xplora Perú S.R.L. tiene como una ventaja competitiva la flexibilidad de sus servicios, permitiendo a los usuarios unir varios destinos en un solo viaje, o hacer cotizaciones a destinos que no son rutas comunes comercialmente. |

Nota: Elaboración propia

Tabla 13 *Puntos de paridad y diferenciación*

| Aspecto | Descripción |
|---|---|
| Puntos de paridad | Precios, convenios con agencias, variedad de rutas, puntualidad. |
| Puntos de diferenciación | Confiabilidad Vehículos modernos Seguridad en viajes Atención y experiencia del personal Personalización y flexibilidad de servicios. Ventas online y mediante plataformas turísticas. |
| Factores valorados por el cliente poco atendidos | Accesibilidad a distintos tipos de servicio, incluyendo el servicio de transporte sin tour o guía para el caso de algunos destinos de aventura para turistas nacionales quienes buscan menores precios y mayor personalización. Factores valorados por un cliente de la empresa (Agencia Kantatiry Tours, 2024). |

Nota: Elaboración propia

4.2.1.1.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Una matriz de perfil competitivo permitirá conocer mejor a los competidores de la empresa, y también comparar sus debilidades y fortalezas.

La matriz de perfil competitivo se obtuvo de uno de los principales clientes de la empresa Xplora Perú (Agencia Kantatiry Tours). Se tomó en cuenta:

- Asignación pesos a cada factor, valorados por la Agencia Kantatiry Tours, el total de los pesos es 1.
- Calificación de las empresas, considerando de 1 (menor importancia) a 4 (mayor importancia) a cada empresa evaluada en la MPC, de acuerdo a la eficacia de la respuesta de cada empresa, calificaciones valoradas internamente por la Agencia Kantatiry.
- Los competidores analizados se denominarán como empresa A (empresa de mayor tamaño que Xplora Perú), empresa B (competidor de tamaño similar que Xplora Perú), y empresa C (competidor de menor tamaño que Xplora Peru) debido a razones de confidencialidad.

Tabla 14 *Matriz de perfil competitivo (MPC)*

| Factores | Peso | Xplora Perú | | Empresa A | | Empresa B | | Empresa C | |
|-----------------------------------|----------|-------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Calific. | Puntaje | Calific. | Puntaje | Calific. | Puntaje | Calific. | Puntaje |
| 1.- Calidad de servicio | 0.2 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 |
| 2.- Competitividad de los precios | 0.2 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| 3.- Participación en el mercado | 0.1 | 2 | 0.4 | 4 | 0.8 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| 4.- Servicios complementarios | 0.1 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 |
| 5.- Publicidad de servicios | 0.1 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 1 | 0.2 |
| 6.- Capacitación del personal | 0.1 | 4 | 0.8 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| 7.- Cartera de clientes | 0.2 | 2 | 0.4 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 |
| Total | 1 | | 3.8 | | 4.4 | | 3.2 | | 2.6 |

Nota: Kantatiry Tours (2024)

Con puntajes totales, se podrá identificar la posición competitiva de la empresa Xplora Perú frente a su competencia, y también conocer los aspectos a mejorar.

En síntesis, la MPC muestra que Xplora Perú tiene un total ponderado de 3.8, lo que la convierte en el segundo competidor más fuerte. La empresa A, con un 4.4 de calificación, supone una amenaza constante para la empresa, los aspectos que más destacan son la participación en el mercado y la cartera de clientes. Mientras que las empresas B y C son competidores más débiles, pero que de igual forma pueden representar riesgos competitivos.

4.2.1.2. Marketing y ventas (M)

Los servicios de la empresa Xplora Perú son vendidos directamente a las agencias turísticas con las que trabaja, y la menor parte de ventas provienen de servicios privados los cuales contratan los clientes de servicios anteriores o por recomendaciones.

La empresa normalmente no vende sus servicios directamente a los turistas, tampoco publicita sus servicios, por lo que el total de sus ventas provienen del mercado actual y no de nuevos clientes, el número de clientes actuales es de 10 agencias turísticas.

En relación al tipo de turista que atiende actualmente la empresa Xplora Perú, ofrece sus servicios principalmente a turistas extranjeros: los cuales manejan un mayor presupuesto y optan por tomar un tour completo que incluya: movilidad, hospedaje, alimentación, entradas, etc. Además, tienen la disponibilidad de realizar varios destinos en un solo viaje, por ejemplo, toman un tour por los principales atractivos turísticos del Perú el cual les toma aproximadamente 17 días (ver punto 3.1.2).

La empresa también atiende al turista nacional, pero en menor enfoque, el turista nacional tiende a viajar aproximadamente de una a dos veces por año, tomando un solo destino por cada viaje y por lo general realiza sus recorridos por cuenta propia, reservando tour para actividades específicas, debido que cuenta con menor presupuesto (ver punto 3.1.1).

4.2.1.2.1. Marketing

Las estrategias de marketing y comercialización que actualmente emplea la empresa son muy escasas. La empresa está enfocada en atender sus clientes actuales y no buscar nuevos clientes, ya sean agencias turísticas o los turistas directamente.

4.2.1.2.2. Servicios de la empresa Xplora Perú S.R.L.

La empresa de transportes tiene definidas 6 rutas turísticas las cuales son las más populares entre turistas tanto nacionales como extranjeros, pero también ofrece la disponibilidad de adaptarse a nuevas rutas y servicios personalizados para cada grupo de turistas.

Ruta 1: Lima, Paracas, Ica, Nazca, Chala, Camaná, Arequipa (retorno).

Ruta 2: Arequipa, Pampa Cañahuas, Chivay, Cañón del Colca, Chivay, Arequipa.

Ruta 3: Arequipa, Bosque de piedras Puruña, Cataratas de Pillones, Lampa, Juliaca, Sillustani, Puno, Arequipa.

Ruta 4: Puno, Sillustani, Juliaca, Ayaviri, Aguas Calientes (La Raya), Sicuani, Raqchi, Andahuaylillas, Cusco.

Ruta 5: City Tour – Arequipa

Ruta 6: Transfer aeropuerto – Arequipa

Ruta 7: Otras rutas no frecuentes turísticas a nivel nacional ida y retorno (personalizadas).

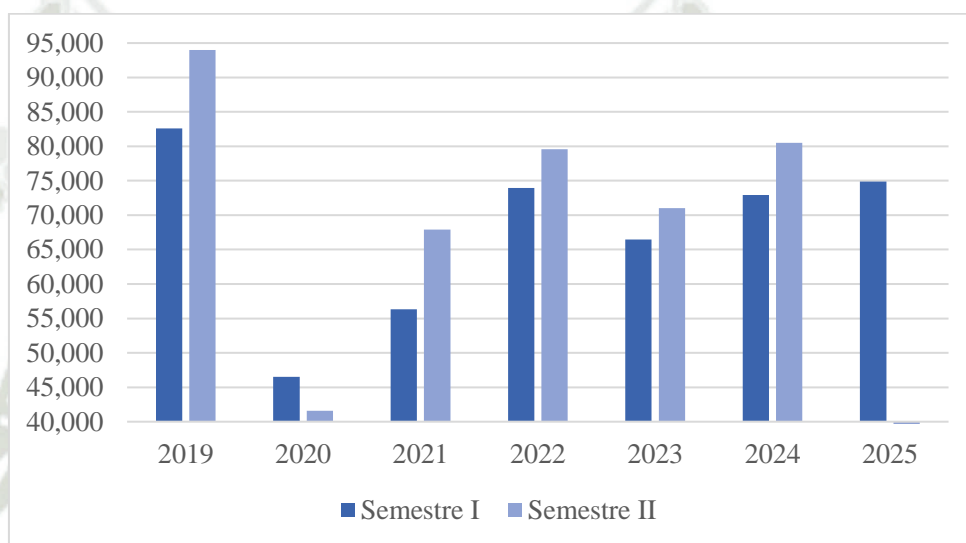
4.2.1.2.3. Análisis de las ventas de la empresa Xplora Perú en los últimos años

En la tabla 15, se observa un resumen del histórico de ventas por semestre de los periodos 2019-I al 2025-I, en el análisis se tomó en cuenta los siguientes factores identificados según la empresa Xplora Perú:

- El año 2019 se considera la “normalidad pre pandemia”
- El año 2020 es el primer año de pandemia por COVID-19, en el cual se redujeron considerablemente las ventas.
- En el primer semestre del año 2021 los niveles de ventas continúan bajos, pero para el segundo semestre las ventas empiezan a aumentar debido a la reprogramación de tours vendidos durante época de pandemia (datos obtenidos de la empresa).
- En el año 2022 se observa un aumento por 2 factores: reprogramación de tours vendidos durante pandemia y nuevas ventas por el incremento del turismo post pandemia (datos obtenidos de la empresa).
- En el año 2024 continúa el aumento de ventas con respecto al 2023, sin embargo, aún se encuentran por debajo de los niveles de ventas prepandemia.

Tabla 15 Total de ventas en soles por semestre de los años 2019 a 2025

| Año | Semestre I | Semestre II | Total (soles) |
|------|---------------|---------------|---------------|
| 2019 | 82,614 | 93,981 | 176,595 |
| 2020 | 46,534 | 41,575 | 88,109 |
| 2021 | 56,347 | 67,921 | 124,268 |
| 2022 | 73,962 | 79,559 | 153,521 |
| 2023 | 66,460 | 71,005 | 137,465 |
| 2024 | 72,950 | 80,530 | 153,480 |
| 2025 | 74,884 | - | 74,884 |

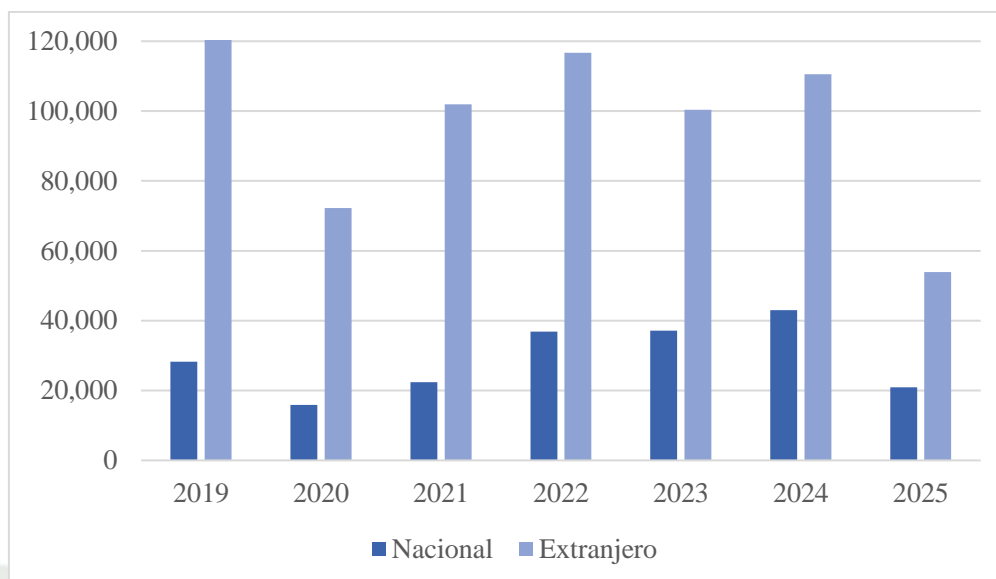


Nota: Elaboración propia con datos de la empresa Xplora Perú (2025)

Del total de ventas por año, se tienen los datos proporcionales a las ventas generadas tanto por turistas nacionales y por turistas extranjeros, como se muestra a continuación:

Tabla 16 Porcentaje de ventas de turismo nacional y extranjero

| Año | Total ventas (soles) | Nacional | | Extranjero | |
|-------------|-------------------------|------------|---------|------------|---------|
| | | (%) | (soles) | (%) | (soles) |
| 2019 | 176,595 | 16% | 28,255 | 84% | 148,340 |
| 2020 | 88,109 | 18% | 15,860 | 82% | 72,249 |
| 2021 | 124,268 | 18% | 22,368 | 82% | 101,900 |
| 2022 | 153,521 | 24% | 36,845 | 76% | 116,676 |
| 2023 | 137,465 | 27% | 37,116 | 73% | 100,349 |
| 2024 | 153,480 | 28% | 42,974 | 72% | 110,506 |
| 2025 | 74,884 | 28% | 20,968 | 72% | 53,916 |



Nota: Elaboración propia con datos de la empresa Xplora Perú (2025)

Como se pudo observar, desde el año 2022, el porcentaje de las ventas de viajes a turistas nacionales ha ido en aumento respecto a turistas extranjeros, esto es debido a dos principales motivos externos revisados en el análisis del sector turismo, los problemas sociales en el interior de nuestro país han generado cierta incertidumbre internacionalmente, y por lo tanto las cifras de turismo receptivo no han superado a las cifras prepandemia. Y según las cifras de los reportes del Mincetur, el flujo de turistas nacionales continuó en aumento después de los años de pandemia (ver figuras 9 y 11, cifras de turistas nacionales y extranjeros).

Por otro lado, también podemos notar que la cantidad de ventas en general ha disminuido desde el año 2020. Lo que ocasiona esta disminución en ventas son los factores externos a la empresa que se mencionaron en el capítulo 3, por lo que se podría decir que muchas empresas del sector están afrontando el mismo problema.

4.2.1.3. Operaciones y logística (O)

La empresa de transportes tiene definidas las operaciones y las funciones de sus empleados en su manual general de operaciones, en el cual se detallan:

4.2.1.3.1. Administración de operaciones

Es el área encargada de la ejecución de todas las acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control del servicio brindado, con la finalidad de asegurar la mejora continua de la calidad y asegurar la satisfacción de los clientes, asimismo, basa la gestión de seguridad en el transporte, salud ocupacional de los trabajadores, manteniendo un ambiente de trabajo seguro y saludable en concordancia con los requisitos legislativos e incentivando a todos los trabajadores, así como el cumplimiento de la política de la empresa a través del ejercicio de un sólido liderazgo (Xplora Perú, 2016).

La empresa tiene eficiencia en la planificación de rutas óptimas y minimización de tiempos, lo que reduce los costos operativos, permite tener disponibles a los vehículos en menor tiempo y mejora la satisfacción del cliente.

- **Vehículos**

La empresa actualmente cuenta con 3 vehículos, con capacidad de 13 pasajeros cada uno, lo cual en temporadas altas no permite cubrir la demanda de los clientes.

Los vehículos son cómodos y adaptados para viajes largos, los asientos son espaciosos y mejorados para la mayor comodidad de los turistas.

4.2.1.3.2. Procesos en el servicio de transporte turístico

Al recibir la solicitud de un cliente, la empresa realiza los siguientes procesos:

- Verificación de disponibilidad en las fechas solicitadas por el cliente.
- Establecer un acuerdo detallado de ruta y precio.
- Asignación de vehículo, conductor y viáticos.
- Verificación de condiciones óptimas del vehículo, medición de kilometraje y abastecimiento de combustible.
- Transporte al destino o destinos acordados ida y retorno, o sólo retorno según sea el caso.
- Limpieza y mantenimiento al vehículo después del servicio.

4.2.1.3.3. Características del servicio de transporte turístico

El turista es la persona más importante para la empresa, por lo tanto, los que trabajen cara a cara con él, como es el conductor del vehículo y/o el Guía Turístico, deben prestar un servicio de alta calidad, teniendo en cuenta que los servicios que presta son de vital importancia por el hecho de proyectar una imagen del país y ciudad al visitante extranjero o nacional (Xplora Perú, 2016).

Las características principales son:

- Vehículos diseñados para servicio de transporte turístico.
- Vehículos especialmente acondicionados y equipados con kit de primeros auxilios, caja de herramientas, extintor y repuestos necesarios.
- Unidades modernas y seguras.
- Los vehículos cuentan con asientos mejorados que brindan mayor confort al pasajero.
- Seguridad vial con capacitación constante.
- Velocidad estimada de acuerdo a las disposiciones legales.
- Estrictos controles de limpieza.

- Opera bajo líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa.
- Capacidad y años de experiencia del personal.

4.2.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Se encarga de evaluar la situación económica de la empresa, el área de finanzas obtendrá los recursos necesarios para el momento que la empresa los necesite.

La empresa tiene la capacidad de gestionar adecuadamente el flujo de dinero garantizando la liquidez de la empresa y asimismo cumplir con sus obligaciones financieras ya sean tributarias, pagos de salarios, costos fijos y variables.

La empresa Xplora Perú no tiene deudas actualmente y puede solicitar préstamos a entidades bancarias si se requiere.

La empresa cumple rigurosamente con las disposiciones de la SUNAT y con la normativa vigente. Esto incluye la presentación puntual de declaraciones juradas, el pago de tributos como Impuesto a la Renta (IR) e Impuesto General a las Ventas (IGV), la emisión de comprobantes de pago, y la adecuada gestión contable de ingresos y egresos.

4.2.1.5. Recursos Humanos (H)

El personal que trabaja en la empresa posee varios años de experiencia en el rubro y además cuenta con un excelente clima laboral (Xplora Perú, 2016).

La empresa incentiva y capacita constantemente a sus colaboradores. Asimismo, también tiene establecido un procedimiento de selección e incorporación de personal nuevo.

4.2.1.5.1. Capacitación al personal

Dadas las complejas características del trabajo desarrollado, el personal de la empresa está sometido a una constante capacitación de acuerdo a las funciones que desempeña, la cual será cuidadosamente diseñada por profesionales especializados en un plan anual de

capacitación, el cual se cumple dejando constancia escrita y personalizada de dicho cumplimiento (Xplora Perú, 2016).

El proceso de capacitación será un proceso continuo. Está constituido por cinco pasos:

1. Analizar las necesidades, identificar las habilidades buscadas y necesidades de conocimientos.
2. Diseñar la forma de enseñanza, de acuerdo al método que la empresa considere más adecuado para sus colaboradores.
3. Se valida la capacitación haciendo una presentación previa a un grupo pequeño.
4. Dictar el programa de capacitación.
5. Realizar una evaluación para medir el éxito o fracaso del programa.

4.2.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa lleva un control eficiente de sus servicios con el uso de sistemas informáticos convencionales.

Se realizan también reportes mensuales los cuales permiten controlar los niveles de ventas, gastos, insumos, etc. Sin embargo, los sistemas informáticos en los cuales se almacena esta información deberán ser mejorados si se plantea aumentar los niveles de ventas, asimismo la capacitación al personal encargado.

4.2.1.7. Tecnología e Investigación & Desarrollo (T)

Por el lado de la tecnología y la investigación la empresa no desarrolla servicios novedosos antes de la competencia, tampoco en la administración de los servicios, ya que se utilizan los procesos tradicionales.

La organización no cuenta con un área de investigación y desarrollo a pesar de contar con los recursos necesarios.

4.2.1.8. Tabla Análisis AMOFHIT

Tabla 17 Análisis AMOFHIT

| Área | Factor | Fortaleza | Debilidad |
|--|--|-----------|-----------|
| Administración y gerencia (A) | La empresa tiene definidas su misión y visión | ✓ | |
| | La empresa tiene definidos los puestos actuales y las funciones asignadas | ✓ | |
| | Cumplimiento de normas legales y reglamentarias | ✓ | |
| Marketing y ventas (M) | No se cuenta con una estrategia de marketing y ventas | | ✓ |
| | Las ventas dependen únicamente de las agencias con las que trabaja | | ✓ |
| | No se cuenta con publicidad para atraer nuevos clientes | | ✓ |
| | Se hace seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a calidad del servicio | ✓ | |
| Operaciones y logística (O) | Servicios y rutas definidos | ✓ | |
| | Orden en el proceso de venta del servicio | ✓ | |
| | Eficiencia en la planificación de rutas | ✓ | |
| | Posibilidad de flexibilidad y personalización de servicios | ✓ | |
| | Servicios de alta calidad | ✓ | |
| | Vehículos modernos y seguros | ✓ | |
| | Cuando existe mucha demanda en el servicio no se tiene disponibilidad de vehículos | | ✓ |
| Finanzas y contabilidad (F) | La empresa no tiene deudas y puede solicitar préstamos financieros | ✓ | |
| | Gestión adecuada de flujo de efectivo y cumplimiento en obligaciones financieras. | ✓ | |
| Recursos Humanos (H) | La empresa incentiva y capacita constantemente a sus colaboradores | ✓ | |
| Sistemas de información y comunicaciones (I) | Sistemas de gestión de datos antiguos, deben mejorarse para el aumento de ventas esperado. | | ✓ |
| Tecnología e Investigación & Desarrollo (T) | Los procesos de la empresa no son novedosos, no se cuenta con un equipo de investigación a pesar de contar con los recursos necesarios | | ✓ |

Nota: Elaboración propia

El análisis AMOFHIT de la empresa permitió reconocer las principales debilidades y fortalezas de la empresa, siendo las fortalezas aquellos factores y características que representan una ventaja competitiva en la empresa, y las debilidades representan aquellas brechas y deficiencias que la empresa no está prestando suficiente atención.

4.2.2. Matriz de evaluación de fuerzas internas (MEFI)

En el reconocimiento inicial de la empresa para determinar las posibilidades de ampliación del mercado, después de realizar del análisis AMOFHIT en donde se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa, se procederá a realizar la matriz MEFI, las fortalezas seleccionadas para la matriz son las que representan una ventaja competitiva para la empresa.

Como se observa en la tabla 18, la calificación ponderada total en la evaluación de debilidades fue de 2.0, mientras que para las fortalezas 2.23. Asimismo, se propuso diversas estrategias de solución en función de los puntos fuertes internamente de la empresa (Fortalezas) y los aspectos internos negativos (Debilidades) que se deben eliminar o reducir en la empresa Xplora Perú.

Los valores asignados al peso fueron obtenidos mediante una matriz de enfrentamiento (Anexo 4), y la calificación asignada es la capacidad de respuesta de la empresa en cada factor. La suma de todos los pesos es 1 y la calificación es del 1 al 5.

Tabla 18

Matriz de evaluación de fuerzas internas (MEFI) de la empresa Xplora Perú S.R.L.

| Factores | Peso | Calificación | Calificación ponderada | Descripción | Estrategias |
|--|-------------|--------------|------------------------|---|--|
| Debilidades | | | | | |
| D1) En temporadas altas no se tiene disponibilidad suficiente de vehículos. | 0.11 | 4 | 0.44 | En los meses de temporada alta (principalmente julio y agosto), la demanda incrementa notoriamente lo cual hace que muchos servicios no puedan ser tomados debido a la disponibilidad de vehículos y personal. (ver puntos 4.2.1.3.1 y 3.1.5) | Adquirir nuevos vehículos para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Contratar personal de acuerdo a los vehículos para que los operen. |
| D2) Las ventas dependen de un solo tipo de clientes | 0.11 | 4 | 0.44 | La empresa actualmente sólo trabaja con agencias turísticas las cuales se encargan de armar paquetes turísticos y venderlos al cliente final, y no trabaja directamente con los turistas. (ver punto 4.2.1.2) | Diversificar el mercado y atraer nuevos clientes para aumentar las ventas. Promocionar los servicios de la empresa con los turistas (cliente final), sin descuidar a los clientes actuales. |
| D3) No cuenta con estrategias de marketing para promocionar la empresa. | 0.10 | 5 | 0.5 | La empresa está enfocada a conservar sus clientes actuales y no buscar nuevos clientes, ya sean agencias turísticas o los turistas directamente. (ver punto 4.2.1.2.1) | Crear un plan de marketing para dar a conocer la oferta de la empresa entre los clientes potenciales, con la finalidad de mejorar las ventas. |
| D4) Bajo número de clientes actuales (agencias turísticas) | 0.11 | 4 | 0.44 | La empresa cuenta con 10 clientes recurrentes (agencias turísticas), los cuales representan la mayor parte de sus ventas, sin embargo, desde hace años la empresa no ha buscado atraer nuevos clientes. (ver punto 4.2.1.2) | Proponer un acuerdo con los clientes en donde se establezcan metas mensuales de ventas. Buscar nuevos clientes con aliados estratégicos como hoteles. Captación y retención de agencias. |
| D5) Sistemas de gestión antiguos y poco confiables (software e inversión tecnológica). | 0.06 | 3 | 0.17 | Como la empresa no ha tenido incrementos en ventas ni clientes, ha conservado los sistemas antiguos de gestión, será necesaria una mejora debido a que se espera mejorar el nivel de ventas. (ver punto 4.2.1.6) | Contratar una empresa tercera especializada en softwares de gestión para la implementación de un sistema más moderno y eficaz. |
| Subtotal Debilidades | 0.49 | | 2 | | |

| Fortalezas | | | | | |
|--|-------------|---|-------------|---|---|
| F1) Eficiencia en la planificación de rutas y uso de recursos. | 0.10 | 4 | 0.4 | La empresa planifica y usa sus recursos tanto humanos como financieros eficientemente y permite un correcto flujo en los procesos, evitando retrasos y gastos innecesarios. (ver punto 4.2.1.3.1) | Mantener el control y planificación estratégica de recursos, tomando en cuenta el aumento de ventas esperado. |
| F2) 8 años de experiencia y personal calificado. | 0.11 | 4 | 0.44 | Los años de trayectoria han permitido a la empresa construir una buena reputación con sus clientes y las competencias del personal calificado hacen pasar una mejor experiencia al cliente y crean confiabilidad. (ver punto 4.2.1.5.1) | Capacitar constantemente al personal y asegurar servicios satisfactorios haciendo encuestas de satisfacción al cliente periódicamente. |
| F3) Servicios seguros y de alta calidad. | 0.09 | 5 | 0.44 | La misión de la empresa es brindar un servicio seguro, eficiente, flexible y de calidad, por lo tanto, en cualquiera de sus servicios procura mantener altos sus estándares en todo momento. (ver punto 4.1.2.1) | Mantener los altos estándares de calidad que diferencian a la empresa de la competencia. |
| F4) Vehículos modernos y seguros. | 0.10 | 5 | 0.5 | Los vehículos de la empresa son modernos y cumplen con mantenimientos mensuales, asimismo están acondicionados para la comodidad de los pasajeros incluso en viajes largos. (ver punto 4.2.1.3.1) | Continuar con la cautela en el cuidado de vehículos y asegurar mantenimiento y buen funcionamiento de las unidades. |
| F5) Rutas flexibles y personalización de servicios. | 0.11 | 4 | 0.44 | Un aspecto diferenciador de la empresa es su capacidad de respuesta y flexibilidad a los requerimientos de los clientes ofreciendo servicios personalizados adaptando horarios, itinerarios y diferentes rutas. (ver tabla 12) | Promoción e implementación de campañas de marketing, destacando las fortalezas y puntos de diferenciación de la empresa como la personalización de servicios. |
| Subtotal Fortalezas | 0.51 | | 2.23 | | |
| Total | 1 | | 4.23 | | |

Nota: Elaboración propia

Como resultado del análisis realizado se puede observar que la empresa tiene mayor valoración en sus fortalezas. Lo cual nos indica que la empresa Xplora Perú está enfocada en el cumplimiento de sus objetivos como organización. La empresa debe destacar y conservar su diferenciación de la competencia, la cual es su servicio de alta calidad, sus vehículos en óptimas condiciones, los servicios personalizados, y la experiencia del personal que labora en la empresa.

Sin embargo, la valoración de las debilidades de la empresa no se encuentra muy distante, estas debilidades son los motivos por los que la empresa no llega a los niveles de utilidades esperadas, por lo tanto, si la organización trabaja en estos aspectos a mejorar, podrá convertir estas debilidades en fortalezas. Uno de los aspectos que debe mejorarse es la gestión comercial de la empresa, actualizando la comercialización de sus servicios, dirigiéndose únicamente a su mercado objetivo, posicionándose estratégicamente y enfocándose también en el cliente directo (turistas), lo cual hará que las ventas no dependan únicamente de las agencias con las que actualmente trabaja, sino que los turistas podrán agendar sus propios viajes.

4.2.3. Análisis de la percepción de los trabajadores de la empresa Xplora Perú

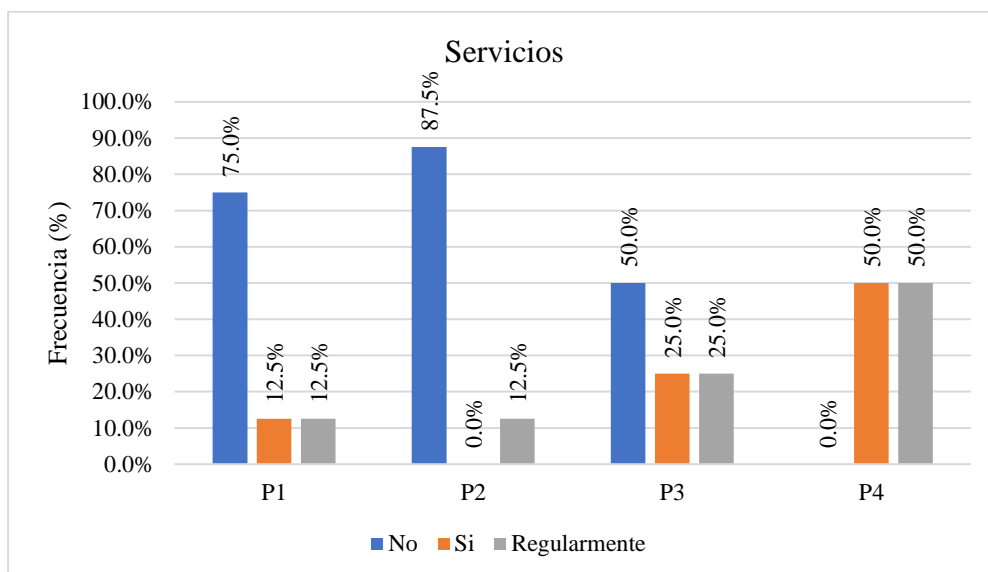
En esta etapa se realizó el diagnóstico para evaluar la percepción de la situación actual de la empresa Xplora Perú S.R.L. con los colaboradores de la empresa, respecto a las dimensiones: servicios, procesos, comercialización del servicio, organización de la empresa y tecnología utilizada, los cuales son base del plan de diversificación para una empresa.

Se aplicó el cuestionario (Anexo 2) a los trabajadores de la empresa y junta directiva. Se aplicó la encuesta al total de colaboradores (8 personas).

Después de recolectar la información correspondiente con los instrumentos, se ordenaron y representaron los datos en gráficas, para su análisis, valoración e interpretación.

Finalmente, los datos obtenidos fueron primordiales para el análisis interno de la empresa, permitieron comprender la situación real y actual, y en consecuencia poder desarrollar un plan de diversificación que cumpla con las metas planteadas de la empresa Xplora Perú S.R.L. de ampliación de mercado.

Figura 18. Diagnóstico *de servicios*.



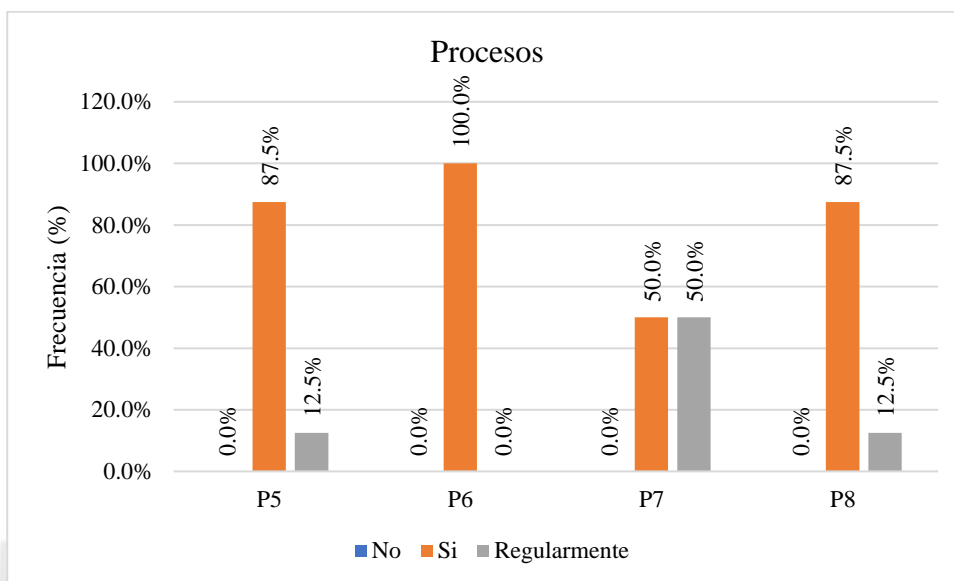
Nota: Elaboración propia

Interpretación: en la figura 18 se muestran los resultados para la dimensión servicios, obtenida de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Xplora Perú. Las respuestas corresponden a las preguntas:

- 1.- ¿La empresa ofrece o crea opciones de servicio de transporte turístico novedosas para los clientes?
- 2.- ¿La empresa pide opiniones sobre el servicio que prestan mediante cuestionarios o buzones de sugerencias?
- 3.- ¿La empresa mantiene a sus clientes informados de las últimas tendencias turísticas del mercado?
- 4.- ¿La empresa crea un vínculo con los clientes para poder fidelizarlos?

Se puede evidenciar que el 75% de los participantes señala que no se ofrecen servicios de transporte turístico novedoso, un 87.5% indica que no hay buzones de sugerencia para que los usuarios den su opinión en cuanto al servicio que presta la empresa, el 50% manifiesta que no se transmite información a los clientes sobre las tendencias de turismo en el mercado. Asimismo, un 50% señala que la empresa busca los medios para crear lazos de fidelización con los clientes.

Figura 19. Diagnóstico de los procesos.



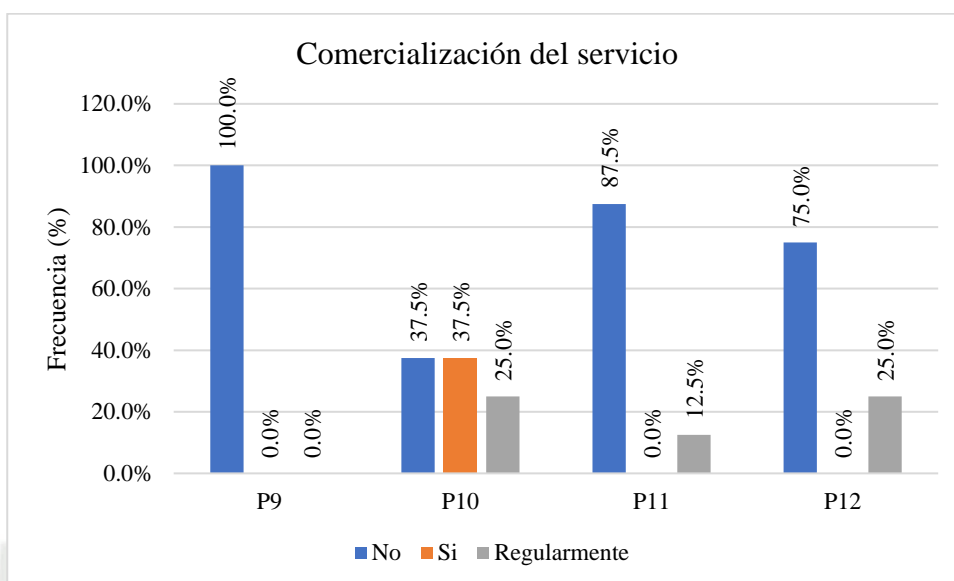
Nota: Elaboración propia

Interpretación: en cuanto a la dimensión procesos (figura 19), las respuestas corresponden a las preguntas:

- 5.- ¿La empresa opera de acuerdo con la normativa del sector del transporte turístico?
- 6.- ¿La empresa dispone y cumple con los manuales operativos del servicio de transporte turístico?
- 7.- ¿La empresa evalúa constantemente sus operaciones y realiza ajustes cuando es necesario?
- 8.- ¿La empresa da mantenimiento a vehículos y equipos para que siempre tengan en mejor desempeño?

El 87.5% de los participantes manifestó que la empresa Xplora Perú cumple con la normativa de operatividad para el sector de transporte turístico, un 100% indica que la empresa cumple y dispone de manuales operativos para prestar sus servicios, el 50% señala que la empresa realiza evaluaciones constantes en sus operaciones y ejecuta procesos correctivos cuando son necesarios. Además, el 87.5% manifiesta que se realiza mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de transporte y equipos necesarios para mejorar su desempeño.

Figura 20. *Diagnóstico de la comercialización del servicio*



Nota: Elaboración propia

Interpretación: en la figura 20 se observan los resultados para la dimensión comercialización del servicio, las respuestas corresponden a las preguntas:

9.- ¿La empresa implementa programas informáticos para gestionar la atención al cliente?

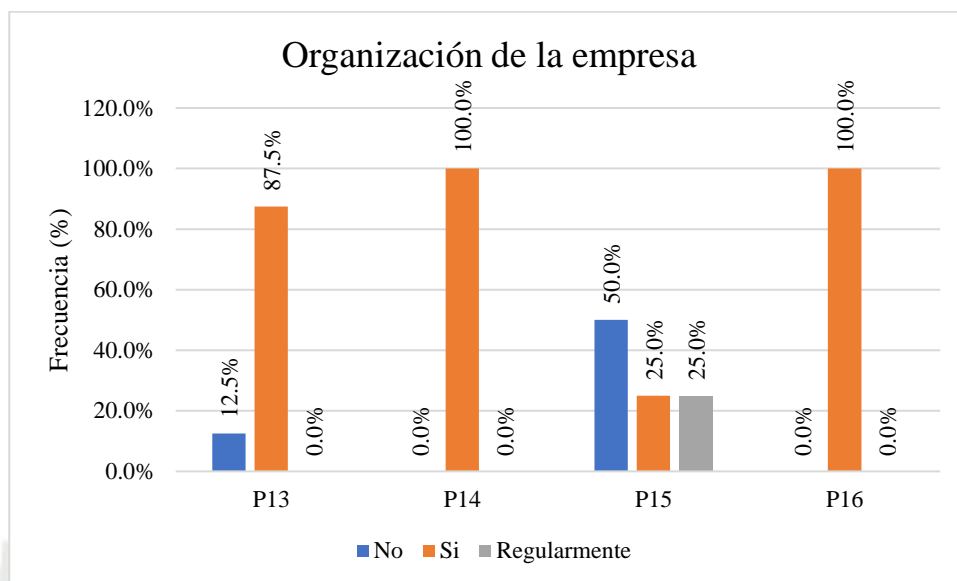
10.- ¿La empresa mantiene un registro de los servicios de transporte turísticos prestados y elabora informes basados en dichos registros?

11.- ¿La empresa invierte en promoción directa a través de agencias de viajes, ferias, etc.?

12.- Para promocionar los servicios de transporte turístico, ¿La empresa utiliza páginas web, redes sociales u otros aplicativos como el comercio electrónico (e-commerce)?

Se evidencia que el 100% de los encuestado señala que la empresa no cuenta con sistemas informáticos para gestionar la atención de los usuarios, un 37.5% manifiesta que la empresa lleva un registro de los servicios prestados para generar informes, un 87.5% indica que no se invierte en la promoción de la empresa en ferias o agencias de viajes, además, el 75% señala que la empresa no utiliza redes sociales o aplicativos de comercio electrónico (e-commerce) para promocionar sus servicios de transporte turístico.

Figura 21. Diagnóstico de la organización de la empresa



Nota: Elaboración propia

Interpretación: como se puede observar en la figura 21, los resultados para la dimensión organización de la empresa, las respuestas corresponden a las preguntas:

13.- ¿Todos los empleados han recibido la formación adecuada para desempeñar sus funciones laborales?

14.- ¿Todas las unidades de transporte turístico cumplen con todas las normas de seguridad y funcionamiento?

15.- ¿La organización reconoce los esfuerzos y éxitos de sus compañeros de trabajo?

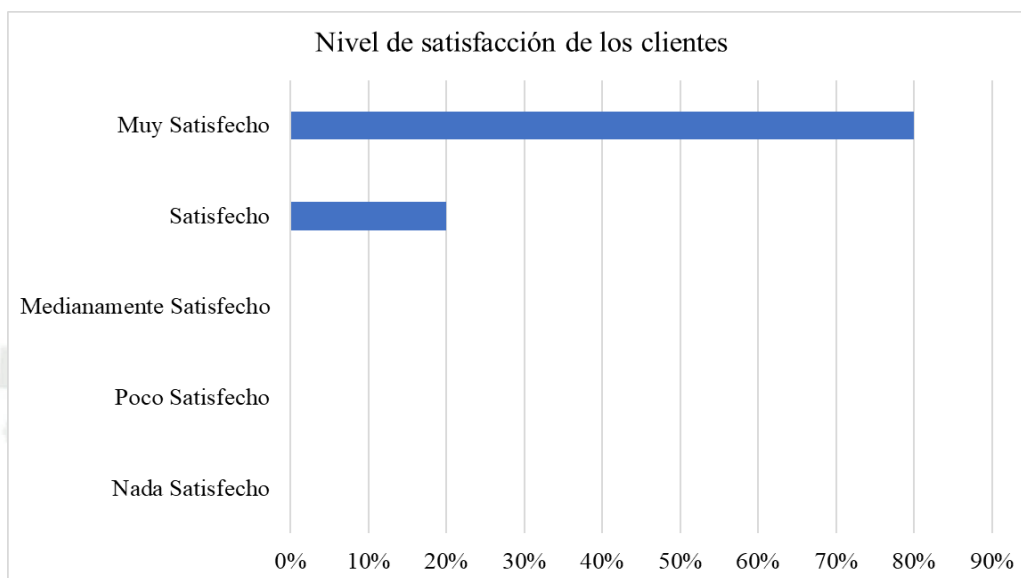
16.- En la medida de sus posibilidades, ¿La empresa presta servicios de transporte turístico utilizando su flota de vehículos?

El 87.5% de los encuestados señalan que la empresa realiza capacitaciones a los empleados para desempeñen correctamente sus funciones, un 100% manifiesta que las unidades de transporte turístico utilizadas cumplen con todos los requerimientos de funcionamiento y seguridad establecidos en la norma, el 50% indica que la empresa no reconoce regularmente los esfuerzos de los trabajadores. Además, el 100% señala que la empresa utiliza toda su flota de vehículos para cumplir con los servicios de transporte turístico agendados.

4.2.4. Análisis de la percepción de los clientes de la empresa Xplora Perú

Se aplicó una encuesta a las agencias turísticas con las que la empresa Xplora Perú trabaja, se aplicó a la población total (10 agencias).

Figura 22. Nivel de satisfacción de los clientes



Nota: Elaboración propia

Interpretación: como se puede observar en la figura 22, los resultados para el nivel de satisfacción de los clientes, las respuestas corresponden a la pregunta:

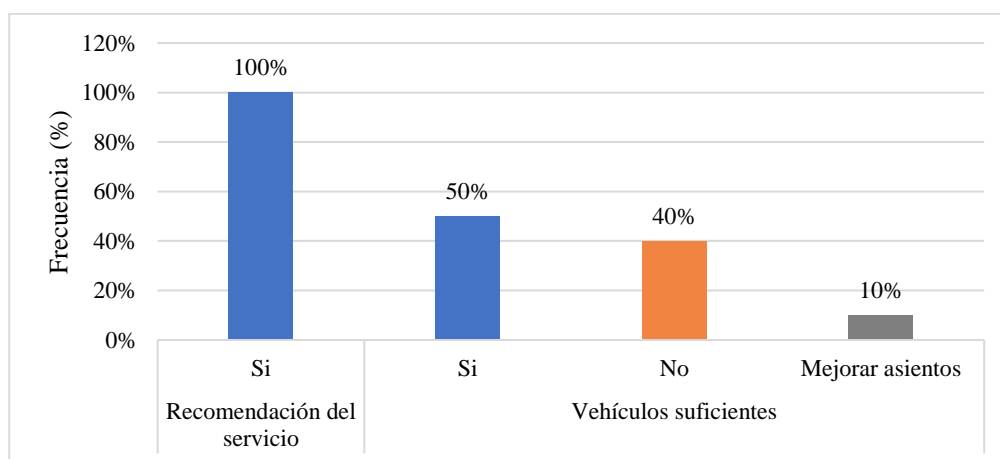
2.- ¿Cuál es su percepción sobre el servicio brindado por la empresa Xplora Perú?

El 80% de los usuarios está muy satisfecho con el servicio de la empresa, y el 20% de los usuarios está satisfecho con el servicio. Entonces para calcular el *índice de satisfacción* de los clientes actuales (agencias turísticas):

$$\begin{aligned} \text{Índice de satisfacción: } & (P5 \times 5) + (P4 \times 4) + (P3 \times 3) + (P2 \times 2) + (P1 \times 1) \\ & (0.8 \times 5) + (0.2 \times 4) + (0 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) \end{aligned}$$

$$\text{Índice de satisfacción: } 4.8 = 96\%$$

Figura 23. Evaluación de características del servicio y unidades disponibles



Nota: Elaboración propia

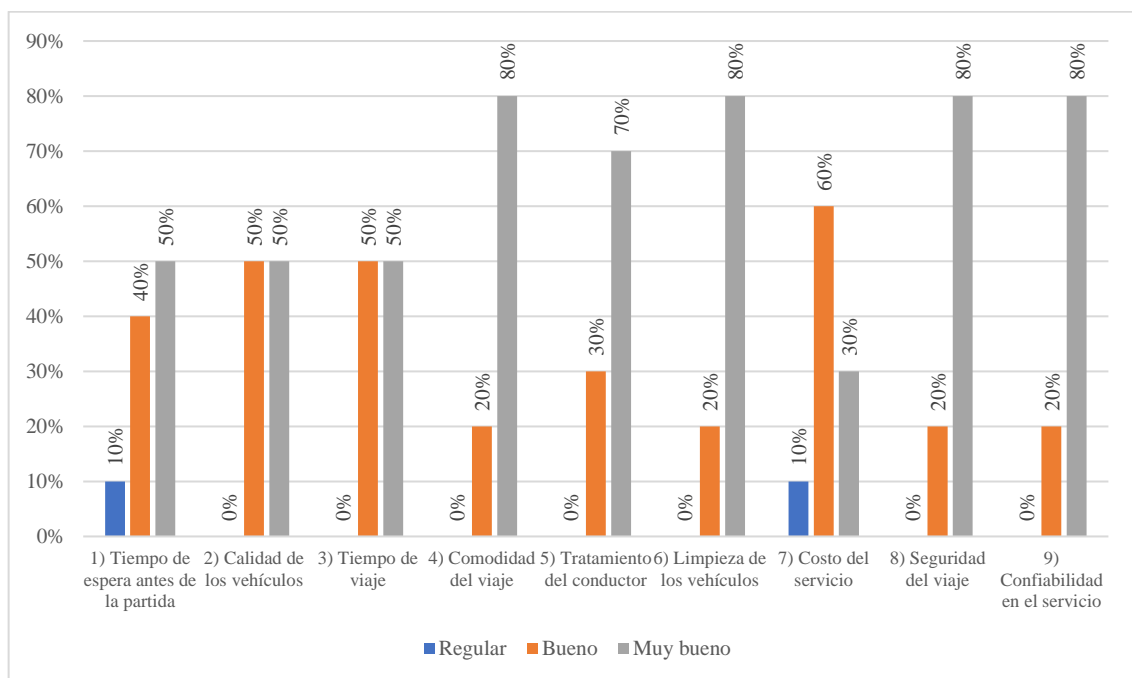
Interpretación: como se puede observar en la figura 23, las respuestas corresponden a las preguntas:

3.- ¿Recomendaría el servicio de transporte turístico de la empresa Xplora Perú?

4.- ¿Considera que las unidades vehiculares de la empresa Xplora Perú son suficientes para operar diariamente en las rutas que ofrece?

En los resultados obtenidos, un 100% manifiesta que recomendaría el servicio de transportes turístico de la empresa Xplora Perú S.R.L. Además, un 50% indica que la empresa posee suficientes unidades para operar diariamente en las rutas que ofrece, un 40% indica que no tiene vehículos disponibles suficientes, y un 10% indica que se podría aumentar la capacidad de pasajeros con una modificación de asientos.

Figura 24. Calificación de variables de transporte



Nota: Elaboración propia

Interpretación: en la figura 24 se muestra la calificación de los clientes respecto a diferentes variables en el servicio, las respuestas corresponden a:

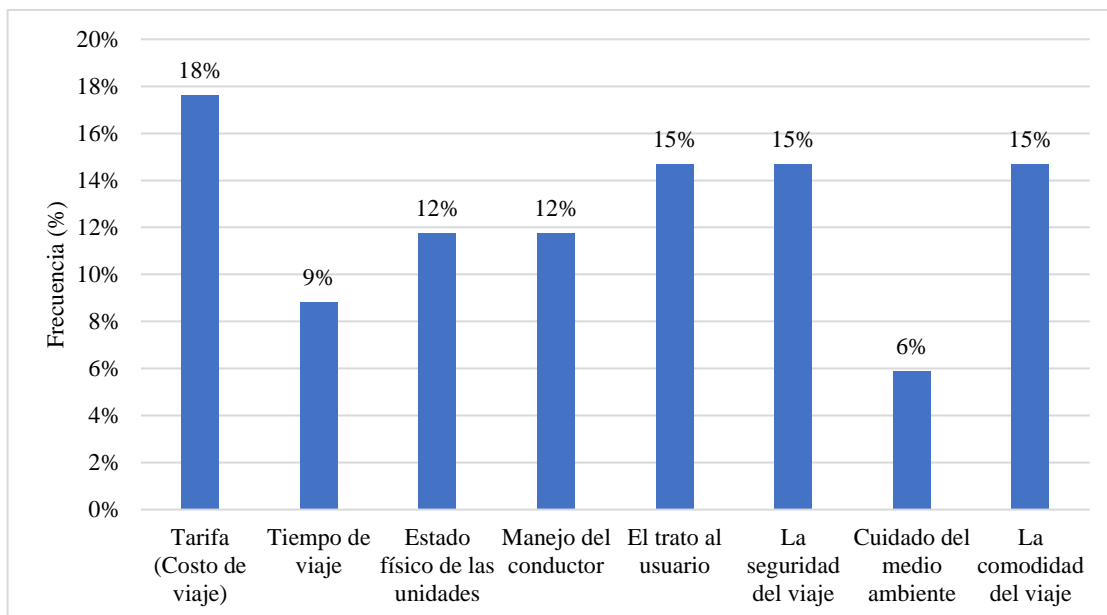
2.- ¿Cómo usted calificaría a las siguientes variables de transporte?

- Tiempo de espera antes de la partida
- Calidad de los vehículos (estado, modernidad, seguridad)
- Tiempo de viaje
- Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo)
- Tratamiento del conductor
- Limpieza de los vehículos
- Costo del servicio
- Seguridad y confiabilidad del viaje
- Confiabilidad en el servicio

Del total de entrevistados, un 50% considera que el tiempo de espera antes de la partida es muy bueno, el 50% manifiesta que la calidad de los vehículos en cuanto a modernidad y estado es muy buena, un 50% señala que el tiempo de viaje es muy bueno, el 80% considera muy bueno la comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo), el 70% considera muy bueno el tratamiento de conductores y cobrador. En cuanto a la limpieza de los vehículos

el 80% considera que es muy bueno, el 60% señala como bueno los costos del servicio, la seguridad del viaje es muy bueno en un 80% y finalmente, la confiabilidad en el servicio es muy bueno en un 80%.

Figura 25. Factores más valorados del servicio de transporte turístico por los clientes



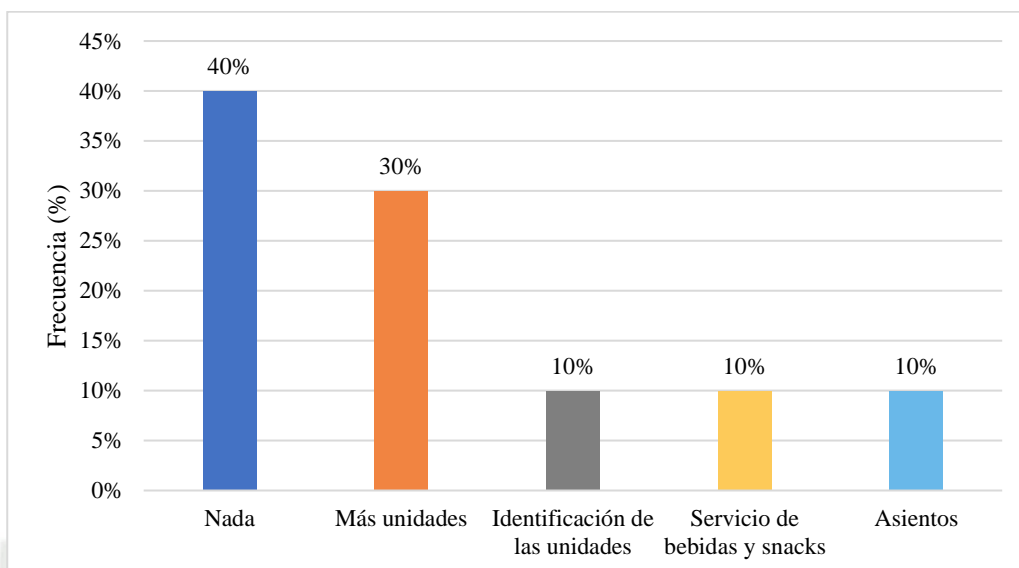
Nota: Elaboración propia

Interpretación: en la figura 25 se muestran los factores más valorados por los clientes del servicio de transporte turístico, las respuestas corresponden a la pregunta:

6.- ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más valorado del servicio de transporte turístico: La tarifa (costo del viaje), el tiempo de viaje, el estado físico de las unidades, la forma de manejo del conductor (personal capacitado), el trato al usuario, la seguridad del viaje, el cuidado del medio ambiente, la comodidad del viaje (asientos disponibles)? Nombre 3 de las más importantes al menos importante.

Los resultados obtenidos respecto a los factores más valorados son: la tarifa (18%), el trato al usuario (15%), la comodidad del viaje (15%) y la seguridad del viaje (15%), los factores menos valorado son el cuidado del medio ambiente (6%) y el tiempo de viaje (9%).

Figura 26. Recomendaciones de mejora del servicio de transporte



Nota: Elaboración propia

Interpretación: en la figura 26 se observa las recomendaciones de los clientes para mejorar el proceso actual del servicio de transporte de la empresa Xplora Perú S.R.L., respondiendo a la pregunta: ¿Qué mejoraría usted del proceso actual del servicio de transporte Xplora Perú S.R.L.?

Un 40% señaló que no cambiaría nada en el servicio, el 30% indica que se incluyan mayor cantidad de unidades que presten el servicio. Finalmente, un 10% en la identificación de unidades, mejorar capacidad de asientos y servicios de bebidas y snacks respectivamente.

4.2.5. Análisis de la percepción de los clientes finales (turistas) de la empresa

Con la finalidad de conocer las percepciones y puntos de vista de los turistas que usaron el servicio con respecto a otros tours que hayan tomado.

Esta encuesta fue obtenida por uno de los clientes de la empresa (agencia turística Kantatiry Tours) que trabaja activamente con Xplora Perú.

Para la muestra de la encuesta se consideraron los siguientes factores:

- Población (**N**): el total de turistas que utilizaron el servicio de la empresa Xplora Perú en los últimos 6 meses: 175.
- Nivel de confianza: 95% (**z**)=1.96
- Margen de error (**e**): 5%
- Proporción esperada (**p**): 0.7, (**q**): 0.3

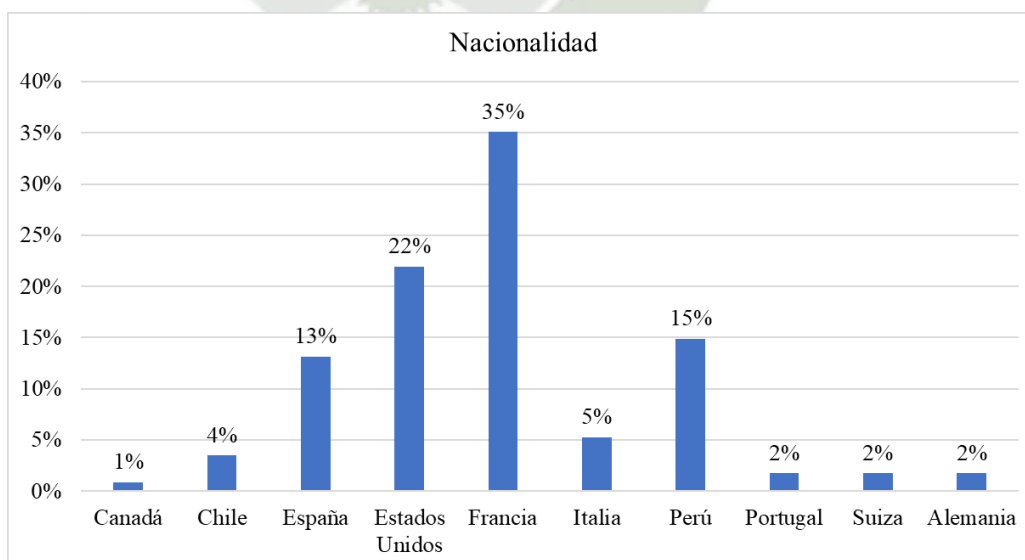
$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

- Entonces, $n = 113.7$

El tamaño de muestra necesario será de 114 turistas.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en la entrevista a turistas.

Figura 27. Nacionalidad de procedencia de turistas entrevistados

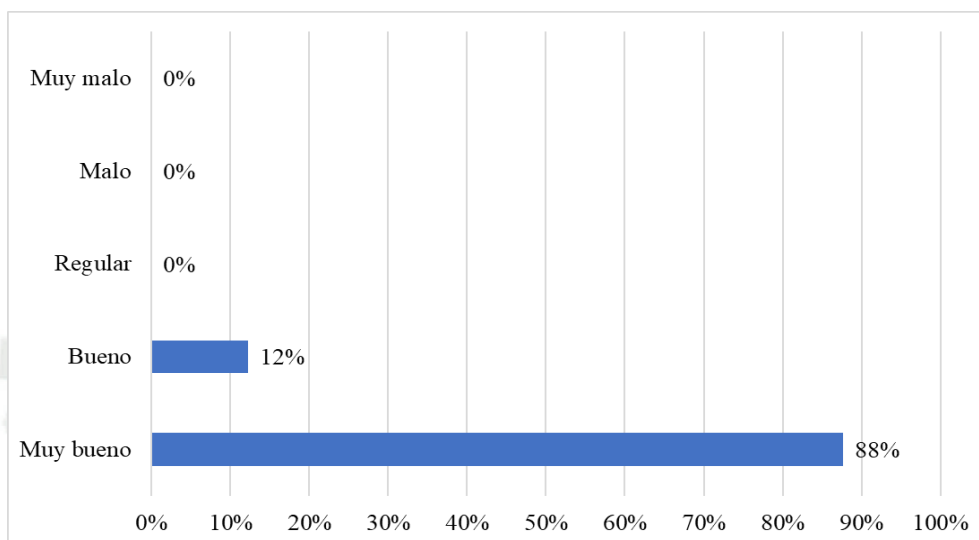


Nota: Elaboración propia

Interpretación: Aunque los pasajeros peruanos representan un 15% del total de entrevistados, la mayoría de turistas son de nacionalidad francesa (35%)

y estadounidense (22%), seguidos por los países de España (13%), Italia (5%) y Chile (4%).

Figura 28. *Percepción de la calidad del servicio recibido por la empresa Xplora Perú*



Nota: Elaboración propia

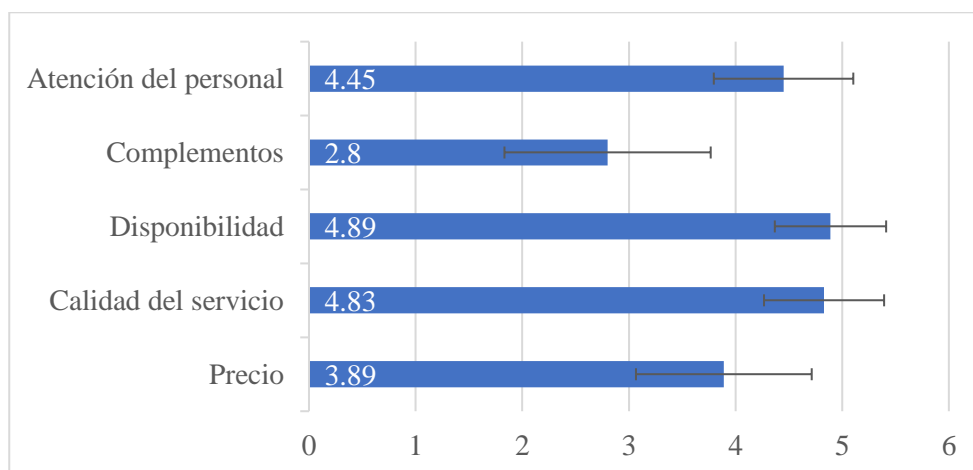
Interpretación: El 88% de los usuarios está muy satisfecho con el servicio de la empresa, y el 20% de los usuarios está satisfecho con el servicio. Entonces para calcular el *índice de satisfacción* de los turistas:

$$\begin{aligned} \text{Índice de satisfacción: } & (P5 \times 5) + (P4 \times 4) + (P3 \times 3) + (P2 \times 2) + (P1 \times 1) \\ & (0.88 \times 5) + (0.12 \times 4) + (0 \times 3) + (0 \times 2) + (0 \times 1) \end{aligned}$$

$$\text{Índice de satisfacción: } 4.88 = 97\%$$

El índice de satisfacción de los turistas con el servicio de transporte es de 97%.

Figura 29. Factores valorados antes de contratar un servicio turístico



| Variable | Media | Desviación |
|-----------------------|-------|------------|
| Precio | 3.89 | 0.824 |
| Calidad del servicio | 4.83 | 0.563 |
| Disponibilidad | 4.89 | 0.522 |
| Complementos | 2.8 | 0.967 |
| Atención del personal | 4.45 | 0.654 |

Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la figura 29, se muestran los resultados a la pregunta: Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es:

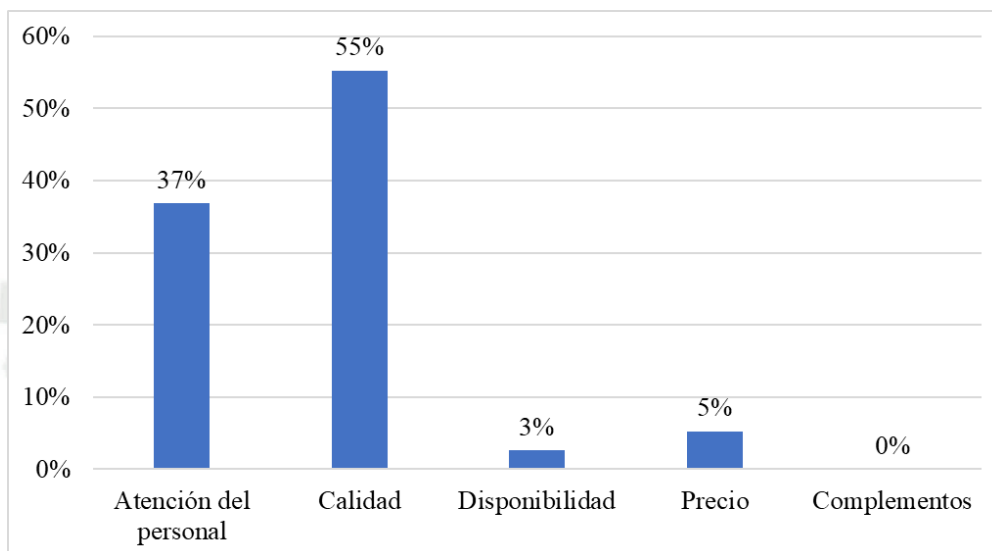
- 1) El Precio
- 2) La Calidad
- 3) La Disponibilidad
- 4) Complementos (alimentación, bebidas, tickets, mantas)
- 5) La atención del personal

La pregunta pretende analizar los distintos factores en el servicio que valora el cliente, en la cual calificaron del 1 al 5 cada factor, siendo 1 menos importante y 5 más importante.

Los 3 factores más valorados por los clientes actuales fueron: la disponibilidad, la calidad del servicio y la atención del personal. Los factores menos valorados fueron los complementos y el precio, pero ambos tienen las desviaciones más dispersas, lo cual indica que los clientes tienen diferentes

preferencias y que para algunos será más importante un menor precio sin la necesidad de incluir extras, y para otros no será muy importante el precio, pero los complementos serán un plus que les hará disfrutar más de su viaje.

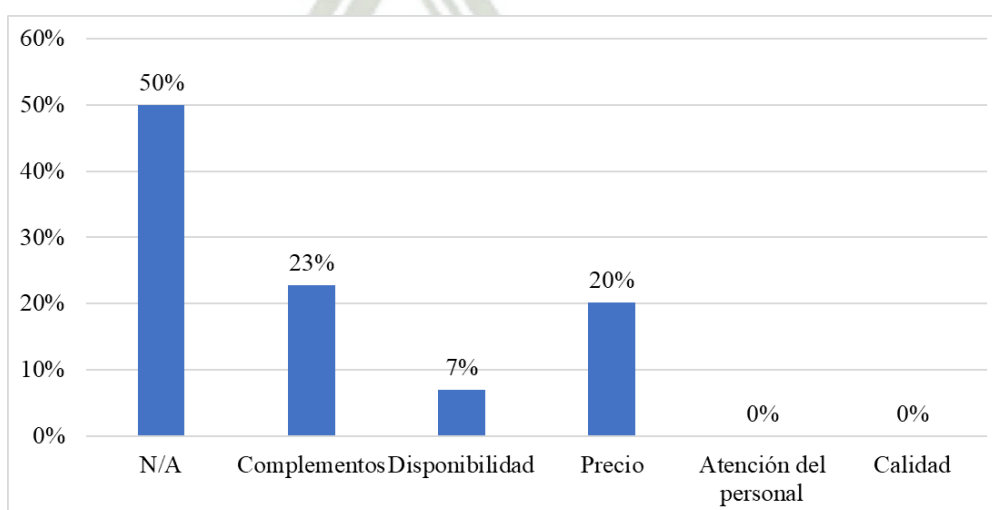
Figura 30. ¿Cuáles de los factores mencionados desempeñó mejor la empresa Xplora Perú?



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la figura 30, se puede observar que los factores que mejor desempeñó la empresa son la calidad (55%) y la atención del personal (37%).

Figura 31. ¿Cuáles de los factores anteriores cuál fue el más débil en la empresa Xplora Perú?



Nota: Elaboración propia

Interpretación: En la figura 31, se pueden apreciar los aspectos que no está prestando suficiente atención la empresa, siendo los complementos (23%), el precio (20%) y la disponibilidad (7%).

4.2.5.1. Análisis y conclusión de la encuesta a los turistas

En la entrevista realizada a los turistas que utilizaron el servicio de la empresa, se confirmó la percepción que los clientes tienen de la empresa, que resalta la calidad del servicio y confiabilidad que brinda la empresa.

Se pudo confirmar que un importante factor que no se está desempeñando, las ventas por internet y redes sociales, las cuales son una prioridad hoy en día en los turistas al momento de planear viajes, tanto para turistas extranjeros como nacionales.

4.3. Conclusión del capítulo IV

El análisis de la empresa permitió tener una visión clara de sus operaciones y procedimientos, y al identificar las principales fortalezas y debilidades, se notó que la mayor valoración se encuentra en sus fortalezas. Lo cual nos indica que la empresa Xplora Perú está enfocada en el cumplimiento de sus objetivos como organización, sin embargo, la valoración de las debilidades de la empresa no se encuentra muy distante, lo cual demostraría por qué la empresa no llega a los niveles de utilidades esperadas, al tener reconocidos los aspectos a mejorar, la organización podrá convertir estas debilidades en fortalezas.

Asimismo, después de analizar las operaciones y estrategias que emplea la empresa, podemos notar que en cuanto a operaciones no se presentan muchas deficiencias, pero la empresa no está prestando la suficiente atención a la comercialización de los servicios, esto debido a que sólo se encarga de cumplir con la demanda de los clientes actuales, pero no busca atraer nuevos clientes.

La mayoría de empresas de transporte turístico en Arequipa tampoco cuentan con el servicio de ventas por internet debido a que la mayoría de ventas las hacen mediante agencias turísticas, por lo tanto, implementar las ventas por internet y redes sociales, implicaría una ventaja importante respecto a la competencia.

Por otro lado, en la percepción de la calidad del servicio, precios, y atención del personal, los clientes indican estar satisfechos con el servicio recibido, y que lo recomendarían, validado mediante las agencias que trabajan con Xplora Perú y los

turistas que utilizaron el servicio. También se observa que no se cuenta con sistemas informáticos para la gestión de clientes (100%), poca inversión en la promoción de la empresa (87.5%), poco uso de redes sociales para alcanzar más usuarios (75%), no se cuenta con servicio de wifi en los vehículos (100%).

Asimismo, respecto a la evaluación de la posición competitiva de los servicios que ofrece la empresa Xplora Perú se evidenciaron puntos de diferenciación como confiabilidad, vehículos modernos, seguridad en viajes, experiencia del personal, personalización y flexibilidad de servicios.



CAPITULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA junto con la matriz FODA, servirán para definir la posición estratégica general de la empresa, y a partir de eso, recomendar las mejores estrategias que debería aplicar la empresa.

La matriz PEYEA ayudará a definir la postura estratégica a adoptar combinando los factores externos relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores internos relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva).

Se utilizará una escala de -6 a 6 para valorar cada factor, las valoraciones asignadas en la matriz PEYEA se sustentan en los resultados obtenidos previamente en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde la empresa mostró un desempeño interno favorable y un entorno externo susceptible a cambios.

Tabla 19 Valoración de dimensiones para matriz PEYEA

| Dimensión | Valor asignado |
|----------------------------------|----------------|
| Fortaleza Financiera (FF) | 3.7 |
| Solvencia | 3 |
| Liquidez | 3 |
| Control de costos | 5 |
| Ventaja Competitiva (VC) | -4 |
| Diferenciación | -4 |
| Fidelización de clientes | -3 |
| Participación en el mercado | -5 |
| Estabilidad del Entorno (EE) | -3.3 |
| Estabilidad política y social | -5 |
| Variaciones de flujo turístico | -3 |
| Fenómenos climáticos | -2 |
| Fuerza de la Industria (FI) | 3 |
| Demanda turística | 4 |
| Grado de competencia | 2 |
| Barreras para ingresar al sector | 3 |

Nota: Elaboración propia.

$$\text{Eje X} = (FI+VC) / 2 = -0.5$$

$$\text{Eje Y} = (EE+FF) / 2 = 0.19$$

Figura 32 Matriz PEYEA



Nota: Elaboración propia.

El punto se encuentra en el cuadrante conservador, ya que presenta una posición interna ligeramente favorable sustentada en su diferenciación, calidad y fidelización de clientes; y un entorno externo levemente inestable debido a factores políticos y sociales que afectan el turismo receptivo.

Las estrategias recomendadas para el enfoque conservador serán proteger y potenciar la posición actual, aprovechar su posicionamiento para reforzar su competitividad y buscar atraer mayor participación del mercado evitando decisiones muy arriesgadas hasta que el entorno sea más estable.

Sin embargo, el punto estratégico de la matriz PEYEA se encuentra bastante cerca a los cuadrantes defensivo y agresivo, lo cual significa que tiene potencial para pasar al crecimiento, siempre que se tomen en cuenta los riesgos del entorno, por lo tanto, una ventaja sería tener una visión a una expansión futura.

5.2. Matriz FODA

Después de haber analizado a detalle los factores externos e internos de la empresa Xplora Perú, y haber obtenido el enfoque estratégico más favorecedor para la empresa, el propósito del diagnóstico utilizando la matriz FODA, es suministrar información relevante de la empresa respecto a sus Debilidades y Fortalezas (factores internos) y Amenazas y Oportunidades (factores externos), los cuales serán de

relevancia para el desarrollo y desarrollo de estrategias para la propuesta del plan de diversificación para la ampliación de mercado.

Figura 33. Matriz FODA

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Eficiencia en la planificación de rutas y uso de recursos. 2- 8 años de experiencia y personal calificado. 3- Servicios seguros y de alta calidad. 4- Vehículos modernos y seguros. 5- Rutas flexibles y servicios personalizados. | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Aumento de la demanda de viajes por parte de los clientes nacionales. 2- Reactivación de turismo postpandemia. 3- Creciente reconocimiento internacional de lugares turísticos en el sur del Perú. 4- Apoyo de Mincetur a empresas emergentes en el sector. 5- Creciente tendencia del e-commerce. |
| <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- En temporadas altas no se tiene disponibilidad suficiente de vehículos. 2- Las ventas dependen de un solo tipo de clientes. 3- No cuenta con estrategias de marketing para promocionar la empresa. 4- Bajo número de clientes actuales (agencias turísticas). 5- Sistemas de gestión antiguos y poco confiables (software e inversión tecnológica) | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Muchos competidores en la industria 2- Aumento constante del precio del combustible y repuestos de los vehículos. 3- Amenazas climáticas o antrópicas que obstaculicen las carreteras. 4- La inestabilidad política e inseguridad en el país hacen que otros destinos sean preferidos. 5- Bloqueos de carreteras por huelgas. |

Nota: Elaboración propia.

Al tener identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Xplora Perú, a continuación, se realizará un análisis cruzado de estrategias (FO, DO, FA, DA) confrontando los factores críticos de riesgo para la obtención de estrategias. Para cada caso se elaborará una matriz para emparejar cada aspecto de la matriz FODA.

Para cada matriz se colocaron 3 valores (++ , + , 0) los cuales indican la correlación entre los aspectos analizados para la obtención de estrategias.

Tabla 20 *Análisis cruzado 1: Fortalezas – Oportunidades (Explotar)*

| F | O | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----|---|---|---|----|
| 1 | | ++ | 0 | + | + | 0 |
| 2 | | + | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | | ++ | + | + | 0 | + |
| 4 | | ++ | + | 0 | + | + |
| 5 | | + | + | 0 | 0 | ++ |

Nota: Elaboración propia.

F1-O1: Planificar eficazmente las rutas y recursos y establecer el manejo de KPIs para mantener el control.

F3,4-O1: Mantener el servicio de calidad y vehículos modernos que diferencian a la empresa.

F5-O5: Desarrollar estrategias de comunicación centradas en dar a conocer la personalización de los servicios lo cual es buscado y valorado por los clientes.

Tabla 21 *Análisis cruzado 2: Fortalezas – Amenazas (Confrontar)*

| F | A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----|---|----|---|---|
| 1 | | + | + | ++ | + | 0 |
| 2 | | ++ | 0 | 0 | + | 0 |
| 3 | | ++ | 0 | 0 | 0 | + |
| 4 | | ++ | 0 | + | + | + |
| 5 | | ++ | + | 0 | 0 | + |

Nota: Elaboración propia.

F1-A3,5: La empresa es eficiente al planificar sus rutas, para los casos de las rutas que tienen problemas con huelgas y mal clima debe prever posibles imprevistos, teniendo rutas alternas y vehículos disponibles en caso de cambios.

Tabla 22 *Análisis cruzado 3: Debilidades – Oportunidades (Buscar)*

| D | O | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----|---|---|----|----|
| 1 | | ++ | + | + | + | 0 |
| 2 | | ++ | + | 0 | 0 | ++ |
| 3 | | + | 0 | 0 | + | ++ |
| 4 | | + | 0 | 0 | ++ | 0 |
| 5 | | + | 0 | + | + | 0 |

Nota: Elaboración propia.

D1-O1: Adquisición de nuevos vehículos y contratación de personal acorde a los vehículos.

D2-O1: Desarrollar tipos de servicios adaptados a los turistas extranjeros y nacionales de acuerdo a sus preferencias.

D2,3-O5: Diversificación de canales de ventas, desarrollando el posicionamiento online de la empresa para poder llegar al cliente final sin intermediarios.

D4-O4: Participar en el concurso Turismo Emprende de Mincetur.

Tabla 23 *Análisis cruzado 4: Debilidades – Amenazas (Evitar)*

| D | A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----|---|---|---|---|
| 1 | | + | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | | ++ | + | 0 | + | 0 |
| 3 | | ++ | 0 | 0 | 0 | + |
| 4 | | ++ | 0 | 0 | 0 | + |
| 5 | | 0 | 0 | + | + | + |

Nota: Elaboración propia.

D2-A1: Establecer alianzas con los clientes actuales en donde se planteen metas de ventas mensuales. Ofreciendo beneficios e incentivos.

D3,4-A1: Incluir más elementos diferenciadores de la competencia adicionales al servicio de transporte.

A continuación, se realizará una matriz FODA con las estrategias obtenidas en cada matriz:

Tabla 24 FODA con estrategias obtenidas

| Matriz FODA de la empresa Xplora Perú | | |
|---|---|--|
| | Oportunidades | Amenazas |
| | 1- Aumento de la demanda de viajes por parte de los clientes nacionales. 2- Reactivación de turismo postpandemia. 3- Creciente reconocimiento internacional de lugares turísticos en el sur del Perú. 4- Apoyo de Mincetur a empresas emergentes en el sector. 5- Creciente tendencia del e-commerce. | 1- Muchos competidores en la industria 2- Aumento constante del precio del combustible y repuestos de los vehículos. 3- Amenazas climáticas o antrópicas que obstaculicen las carreteras. 4- Inestabilidad política e inseguridad en el país. 5- Bloqueos de carreteras por huelgas. |
| Fortalezas | F-O (Explotar) | F-A (Confrontar) |
| 1- Eficiencia en la planificación de rutas y uso de recursos. 2- 8 años de experiencia y personal calificado. 3- Servicios seguros y de alta calidad. 4- Vehículos modernos y seguros. 5- Rutas flexibles y servicios personalizados. | F1-O1: Planificar eficazmente rutas y recursos y establecer el manejo de KPIs. F3,4-O1: Mantener el servicio de calidad y vehículos modernos que diferencian a la empresa. F5-O5: Desarrollar estrategias de comunicación centradas en dar a conocer la personalización de los servicios. | F1-A3: La empresa es eficiente al planificar rutas, pero para los casos de problemas con huelgas y mal clima debe prever posibles imprevistos, teniendo rutas alternas y disponibilidad en caso de cambios. |
| Debilidades | D-O (Buscar) | D-A (Evitar) |
| 1- En temporadas altas no se tiene disponibilidad suficiente de vehículos. 2- Las ventas dependen de un solo tipo de clientes. 3- No cuenta con estrategias de marketing para promocionar la empresa. 4- Bajo número de clientes actuales (agencias turísticas). 5- Sistemas de gestión antiguos y poco confiables (software e inversión tecnológica) | D1-O1: Adquisición de nuevos vehículos y contratar los conductores correspondientes. D2-O1: Desarrollar tipos de servicios adaptados a los turistas extranjeros y nacionales de acuerdo a sus preferencias. D2,3-O5: Desarrollar el posicionamiento online de la empresa para llegar al cliente final sin intermediarios. D4-O4: Participar en el concurso Turismo Emprende de Mincetur. | D2-A1: Establecer alianzas con los clientes (agencias) en donde se planteen metas de ventas mensuales. Ofreciendo beneficios e incentivos. D3,4-A1: Incluir más elementos diferenciadores de la competencia adicionales al servicio de transporte, asimismo buscar una certificación que otorgue mayor confiabilidad. |

Nota: Elaboración propia.

5.3. Conclusión del capítulo V

Al tener definida la postura estratégica a adoptar (conservador) tomando en cuenta los factores externos relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores internos relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva); se obtuvo el tipo de estrategias que son recomendadas para el enfoque conservador, protegiendo y aprovechando el posicionamiento de la empresa para reforzar su competitividad y buscar atraer mayor participación del mercado, pero la empresa también tiene potencial para expandirse en el mercado, siempre que se tomen en cuenta los riesgos del entorno.

Asimismo, al tener definidas e identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa con las matrices MEFI y MEFE, y con la ayuda del análisis cruzado para comparar todos los factores entre ellos, en la matriz FODA se sintetizó de manera estructurada el diagnóstico interno y externo de la empresa, facilitando la identificación de estrategias clave que necesitará ejecutar la empresa para poder superar sus obstáculos aprovechar oportunidades, y también tener una ventaja competitiva. Sirviendo como base para la propuesta del plan de diversificación.

CAPÍTULO VI

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1. Establecer estrategias de acuerdo al análisis en la matriz FODA

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz FODA cruzada, se obtuvieron diez estrategias diseñadas para las necesidades actuales de la empresa, estas estrategias se emplearán para proponer el plan de diversificación:

6.1.1. Ofrecer tipos de servicios adaptados a los turistas extranjeros y nacionales de acuerdo a sus preferencias.

De acuerdo al análisis de los perfiles de los turistas nacionales y extranjeros se llegó a la conclusión que las preferencias de los turistas son:

Extranjeros: mayor presupuesto, visitar varios destinos en un solo viaje, contratar una agencia turística que planifique su viaje.

Nacionales: menor presupuesto, armar el viaje por cuenta propia y sólo contratar un tour para actividades puntuales.

Principales perfiles de los clientes:

- **Turistas extranjeros por medio de agencia turística:** Representan la mayor cantidad de ventas de la empresa en la actualidad, por lo tanto, se debe mantener y fidelizar a los clientes actuales, mantener los altos niveles de atención del personal y calidad del servicio.
- **Turistas extranjeros viajando por cuenta propia:** Este segmento tiene una tendencia creciente en el mercado, pero hasta el momento la empresa tiene una presencia poco desarrollada con este tipo de clientes, quienes serán atraídos principalmente mediante la venta de servicios en plataformas turísticas en internet.
- **Turistas nacionales por medio de agencia turística:** A pesar de ser el grupo que actualmente representa la menor cantidad de ventas en la empresa, según los datos del Mincetur e INEI, el flujo de turistas nacionales continúa en aumento, sin embargo, la empresa no estuvo enfocada en estos clientes.
- **Turistas nacionales viajando por cuenta propia:** Este tipo de clientes será atraído principalmente mediante redes sociales.

Por lo tanto, se notó que los servicios de la empresa están destinados únicamente a las preferencias de los turistas extranjeros, siendo tours guiados y privados, y para satisfacer también las necesidades de los turistas nacionales, la empresa deberá incluir en sus servicios opciones más económicas para las siguientes actividades en la ciudad de Arequipa:

- Transporte grupal Arequipa - Chivay sin guía
- Transporte grupal Arequipa - Catarata Pillones sin guía
- Transporte grupal Arequipa - Puno sin guía
- Transporte grupal Arequipa - Cusco sin guía

6.1.2. Mantener los estándares de calidad en el servicio los cuales diferencian a la empresa, así como mantenimiento, comodidad y seguridad de los vehículos.

La calidad y los altos estándares que maneja la empresa como seguridad y comodidad otorgan confiabilidad y buena reputación, lo cual es buscado por muchos de los clientes tanto nacionales como extranjeros, por lo tanto, debe mantenerse y resaltarse en sus estrategias de venta y comercialización.

6.1.3. Desarrollar el posicionamiento online de la empresa, incluyendo formas de comercialización mediante el uso de redes sociales y plataformas turísticas en internet.

Con el crecimiento de ventas por internet postpandemia, según la información analizada, se encontraron los principales medios usados tanto por turistas nacionales como extranjeros para la búsqueda de información para sus viajes:

Nacionales: Redes sociales (Instagram, Tiktok, y Facebook), los cuales deberán tener la información de la empresa, así como fotos y videos de los servicios, para otorgar confiabilidad en los clientes, deberán ser claras y concisas para no crear confusión y estar vinculadas a un número de teléfono/WhatsApp, página web y Google.

Extranjeros: Plataformas turísticas (Tripadvisor, Expedia, Civitatis y experiencias Airbnb), en las cuales además de encontrar vuelos y/u hospedajes, se encuentran los tours y actividades populares en cada destino, facilitando encontrar todo en un solo lugar. Por lo tanto, se deberán publicar los servicios

más populares en estas plataformas, de igual forma vinculadas a las redes sociales las cuales brindarán confiabilidad.

Por lo tanto, la empresa deberá crear y mantener perfiles al menos en las siguientes plataformas y redes sociales:

- Tripadvisor
- Experiencias Airbnb
- Facebook
- Instagram
- Tiktok
- Página web propia

6.1.3.1. Presupuesto tercerización del posicionamiento online

Tabla 25 Presupuesto tercerización del posicionamiento online

| Concepto | Tipo de costo | Costo estimado | Detalles |
|--|-----------------------|----------------|---|
| Página web | | | |
| Creación de página web | Costo inicial (único) | S/ 3,800 | Página web profesional con ventas, contacto, info de servicios, WhatsApp. |
| Dominio y ventas | Costo fijo anual | S/ 900 | Dominio web |
| Redes sociales (Facebook e Instagram) | | | |
| Inversión en anuncios | Costo fijo anual | S/ 3,000 | S/ 500 por campaña x 6 campañas |
| Diseño gráfico | Costo fijo anual | S/ 600 | S/ 100 por campaña x 6 campañas |
| Redacción de copys | Costo fijo anual | S/ 240 | S/ 40 por campaña x 6 campañas |
| Gestión externa | Costo fijo anual | S/ 420 | S/ 70 por campaña x 6 campañas |
| Plataformas turísticas | | | |
| Channel Manager (Beds24) | Costo fijo anual | S/ 600 | Sincronización automática de reservas con Airbnb, TripAdvisor, Expedia. 50 soles mensuales. |
| Airbnb Experiences | Costo variable anual | 20% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| TripAdvisor (Viator) | Costo variable anual | 20% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| Expedia | Costo variable anual | 15% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| Costo total inicial | | S/ 3,800 | |
| Costo total anual | | S/ 5,760 | + costos variables |

Nota: Elaboración propia con precios de una agencia de publicidad externa en Arequipa.

6.1.3.2. Presupuesto internalización del posicionamiento online (a cargo de la empresa)

Tabla 26 *Presupuesto internalización del posicionamiento online*

| Concepto | Tipo de costo | Costo estimado | Detalles |
|---------------------------------------|----------------------|----------------|---|
| Página web | | | |
| Creación de página web | Costo inicial | S/ 500 | Página web usando “Wix” con ventas, contacto, info de servicios, WhatsApp. |
| Dominio y ventas | Costo fijo anual | S/ 900 | Dominio web |
| Redes sociales (Facebook e Instagram) | | | |
| Inversión en anuncios | Costo fijo anual | S/ 3,000 | Inversión en anuncios S/ 500 por campaña x 6 campañas, diseño gráfico propio, sin redacción externa ni gestión. |
| Plataformas turísticas | | | |
| Channel Manager (Beds24) | Costo fijo anual | S/ 600 | Sincronización automática con Airbnb, TripAdvisor, Expedia. |
| Airbnb Experiences | Costo variable anual | 20% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| TripAdvisor (Viator) | Costo variable anual | 20% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| Expedia | Costo variable anual | 15% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |

Costo total inicial S/ 500

Costo total anual S/ 4,500 + costos variables

Nota: Elaboración propia con precios publicados de las plataformas mencionadas.

6.1.3.3. Presupuesto recomendado (combinado)

Se recomienda que la empresa utilice el presupuesto combinado, utilizando una empresa tercera especializada en anuncios y comercialización según los perfiles de turistas objetivo, y tratando de minimizar costos en lo posible, esta estrategia permitirá contar con el respaldo de expertos en marketing digital, para obtener mejores resultados, y permitiendo a la empresa enfocarse en sus actividades principales.

Tabla 27 Presupuesto combinado del posicionamiento online

| Concepto | Tipo de costo | Costo estimado | Detalles |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------|--|
| Página web | | | |
| Creación de página web | Costo inicial | S/ 3,800 | Página web profesional con ventas, contacto, info de servicios, WhatsApp. |
| Dominio y ventas | Costo fijo anual | S/ 900 | Dominio web |
| Redes sociales (Facebook e Instagram) | | | |
| Inversión en anuncios | Costo fijo anual | S/ 3,000 | Inversión en anuncios S/ 500 por campaña x 6 campañas, sin redacción externa ni gestión. |
| Diseño gráfico | Costo fijo anual | S/ 600 | S/ 100 por campaña x 6 campañas |
| Plataformas turísticas | | | |
| Channel Manager (Beds24) | Costo fijo anual | S/ 600 | Sincronización automática con Airbnb, TripAdvisor, Expedia. |
| Airbnb Experiences | Costo variable anual | 20% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| TripAdvisor (Viator) | Costo variable anual | 20% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| Expedia | Costo variable anual | 15% | Sin costo fijo, comisión sobre reservas. |
| Costo total inicial | | S/ 3,800 | |
| Costo total anual | | S/ 5,100 | + costos variables |

Nota: Elaboración propia con precios publicados de las plataformas mencionadas y precios de una agencia de publicidad externa en Arequipa.

6.1.4. Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción centrada en dar a conocer la personalización de servicios debido a que es un servicio deseado por muchos turistas y poco ofrecido en el mercado.

La personalización de servicios es un aspecto valorado por los clientes, de igual forma es un elemento diferenciador de la competencia, brindando una ventaja competitiva. La promoción de este servicio permitirá dar a conocer a los clientes los beneficios del servicio personalizado, generar mayor interés, y captar nuevos clientes con necesidades específicas. La estrategia consistirá en dos formas de comunicación, de forma tradicional (folletos) y de forma virtual.

Tradicional: Se entregará folletos a agencias en las ciudades de Arequipa, Cusco y Puno que aún no trabajen con la empresa, en los cuales se resaltarán los servicios personalizados, las fortalezas y aspectos diferenciadores de la empresa, incluyendo también los comentarios y reseñas de clientes actuales.

Virtual: De la mano con la implementación de la presencia online de la empresa, en las publicaciones se deberán resaltar los servicios personalizados y la calidad del servicio, incluyendo tanto redes sociales como plataformas turísticas.

6.1.5. Adquirir nuevos vehículos e incorporar personal para cubrir la demanda y niveles de ventas esperados.

La empresa debe considerar los costes asociados que necesitará para llevar a cabo la propuesta del plan de diversificación, ya que de este modo ampliará su mercado y aumentarán los niveles de ventas esperados.

Se contará con el sistema de ventas tradicional y online, lo cual significa que alcanzará mayores niveles de ventas, dependiendo de su capacidad para atender la demanda esperada, considerando los recursos tanto activos como humanos.

Adquirir nuevo vehículo: La empresa debe asegurar que la flota de vehículos sea suficiente con el aumento de ventas, dado que ahora se incluirán más servicios y más variados.

El presupuesto para adquirir una unidad para transporte turístico es el siguiente:

Tabla 28 Presupuesto de adquisición de nuevo vehículo

| Descripción | Precio |
|---|--------------------|
| Van (Modelo Renault Master 2024) | 45,000.00 USD |
| Seguro contra todo riesgo | 800.00 USD / año |
| SOAT | 450.00 PEN / año |
| Servicio de GPS | 450.00 PEN / año |
| Autorización servicio de transporte de personas MTC | 267 PEN |
| Total (inicial) | 162,267.00 PEN |
| Total (anual) | 3,780.00 PEN / año |

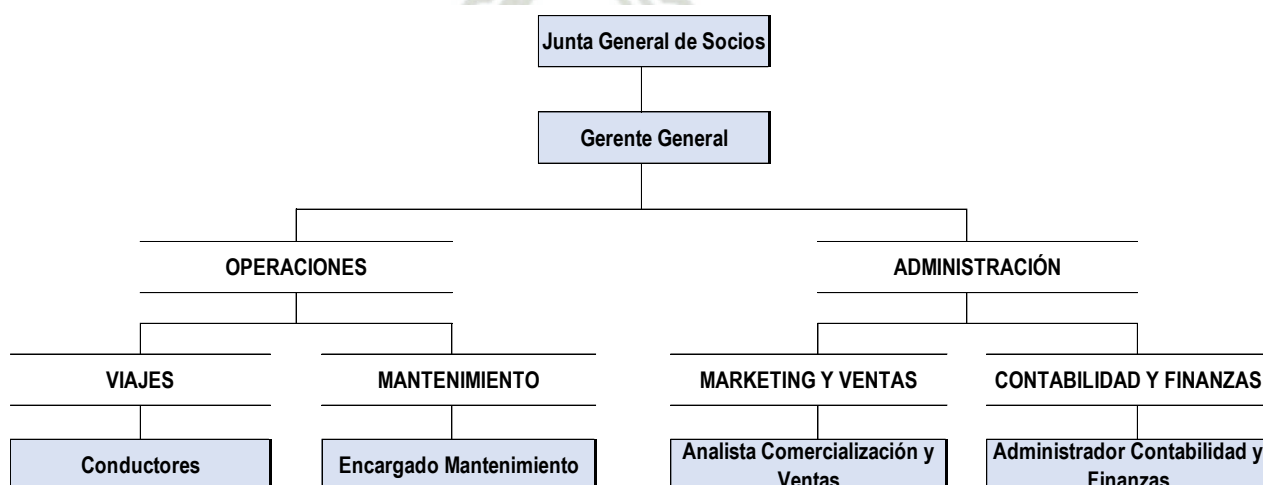
Nota: elaboración propia, con referencias de precios a junio 2025. TC: 3.60 PEN=1 USD

Incorporación de personal nuevo: Se debe planificar el ingreso de nuevo personal, tanto como al área operativa (1 conductor por vehículo) como al área comercial, debido a que se espera mayor flujo de clientes (1 encargado de comercialización y ventas).

Para establecer los precios de reclutamiento y selección, se tomará en cuenta el manual actual de la empresa con el procedimiento para los nuevos trabajadores, siendo el costo de inversión de 1,000 soles por cada puesto a cubrir.

Considerar también salarios del nuevo personal, siendo inicialmente 1,800 soles mensuales para el conductor y 2,200 soles para el encargado de comercialización y ventas.

Figura 34 Organigrama propuesto



Nota: Elaboración propia

Debido a que se propone implementar mejoras en la comercialización será necesario tener un encargado del área de marketing y ventas, y por otro lado un encargado únicamente del área de contabilidad y finanzas. E incluir un nuevo conductor para el nuevo vehículo a adquirir.

El personal de la empresa pasará de tener 8 colaboradores a 10 colaboradores.

6.1.6. Prever posibles imprevistos para las rutas que tienen problemas con huelgas y mal clima, teniendo rutas alternas y vehículos disponibles en caso de cambios.

Planificar los viajes y vehículos disponibles para evitar imprevistos en la carretera, evitar atascamientos en el tráfico y postergaciones de viajes por amenazas climáticas o bloqueos de carreteras por huelgas, planificando las rutas alternas para cada destino y en los casos de lo existir rutas alternas tener disponibilidad de recursos para proponer un cambio de destino al cliente o reprogramación de fechas.

Mantener comunicación con otras empresas de transporte y agencias turísticas para comunicar mutuamente rutas con dificultades de tránsito ya sea por huelgas, bloqueos o desastres naturales.

6.1.7. Establecer alianzas con los clientes actuales en donde se planteen metas de ventas mensuales, otorgando beneficios a los clientes actuales.

En estas alianzas se acordará con las agencias turísticas con las cuales trabaja actualmente la empresa metas de ventas mensuales, garantizando así un nivel de ventas mínimo mensual para los meses de temporada baja. Y otorgando descuentos a los clientes que cumplan la meta.

El presupuesto estimado para establecer un descuento a los clientes que cumplan el mínimo de ventas los 12 meses del año es de 5,000 soles anuales.

A cada cliente se le pedirá asegurar un mínimo de 5 viajes mensuales, si esta meta se llegara a cumplir todo el año, se le otorgará un descuento de 5,000 soles.

El incentivo de 5,000 soles anuales se estimó como un presupuesto estratégico destinado a fomentar la fidelización y el compromiso de los clientes actuales. Este monto considera que, al asegurar un mínimo de 5 viajes mensuales por cliente, la empresa garantiza un volumen estable de ventas durante todo el

año, lo cual genera ingresos superiores al costo del beneficio otorgado. De esta manera, la inversión se justifica por el impacto positivo en la retención de clientes y en el crecimiento sostenido de las ventas.

6.1.8. Incluir elementos diferenciadores de la competencia, adicionales al servicio de transporte, asimismo buscar una certificación que otorgue mayor confiabilidad.

Para diferenciarse de la competencia, la empresa tendrá que considerar dos aspectos: incluir elementos adicionales que aporten valor al cliente, y obtener una certificación Safe Travels que brinde confiabilidad y resalte entre los competidores.

Elementos adicionales: bebidas, snacks y cobijas, se mejorará la experiencia del cliente y aumentará el valor percibido, con el fin de fidelizar a las agencias turísticas diferenciando a la empresa Xplora Perú de entre la competencia.

El presupuesto para mantener un compartimiento con bebidas y snacks disponibles en los vehículos es de 4,000 soles al año.

Certificación Safe Travels: El sello internacional Safe Travels, sirve como prueba de que una empresa prestadora de servicios turísticos cuenta con las medidas sanitarias que se requieren desde el inicio de la pandemia.

6.1.9. Planificar eficazmente rutas y uso de recursos, y establecer el manejo de KPIs.

La empresa deberá continuar con el uso de un plan eficaz de rutas y uso de recursos (vehículos, personal, combustible, mantenimiento, insumos), también llevar un control adecuado de las ventas, y a su vez implementar el manejo de KPIs para asegurar la mejora continua (desarrollado en el punto 6.3.3.)

6.1.10. Participar en el concurso Turismo Emprende de Mincetur.

Participar en el concurso “Turismo Emprende”: El Mincetur brinda un incentivo económico a las empresas en desarrollo del sector turismo para impulsar el turismo en el país, al ganar este incentivo, se podría respaldar el crecimiento y la expansión de la empresa, financiar proyectos de investigación y desarrollo e implementación de nuevas ideas innovadoras.

Se designará un bono de 2,000 soles al personal de la empresa que plantee la propuesta para presentar al concurso Turismo Emprende.

6.2. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Son los objetivos estratégicos los cuales representan los resultados que se espera alcanzar al llevar a cabo las estrategias diseñadas, las cuales guiarán al objetivo de ampliar el mercado de la empresa Transportes Xplora Perú.

OLP1: Con la implementación de ventas online, se espera incrementar el volumen total de ventas en 30%, en un año, medido mediante la facturación mensual.

OLP2: Ampliar la cartera de servicios turísticos ofrecidos, introduciendo al menos 3 nuevas rutas, verificando su aceptación mediante encuestas de satisfacción del cliente.

OLP3: Considerando el desarrollo tecnológico de plataformas de ventas en línea, se deberá establecer el posicionamiento en línea de la empresa, logrando que en dos años las ventas por internet alcancen el 40% del total de ventas mensuales de la empresa.

OLP4: Aumentar la capacidad de la empresa adquiriendo un nuevo vehículo dentro del siguiente año, y continuar evaluando mensualmente la capacidad y la demanda para asegurar una mejora continua y aumentar la capacidad de recursos según sea necesario.

OLP5: Elevar el índice de satisfacción del cliente a una calificación de 4.9 de 5 (98%) para el siguiente año, utilizando encuestas de satisfacción al cliente periódicamente, e incluir un buzón de sugerencias tanto a las agencias turísticas como a los turistas.

OLP6: Contar con área de I+D la cual esté encargada de analizar el sector turismo, identificar oportunidades de innovación, proponer alianzas estratégicas, y participar en concursos y ferias de turismo locales y nacionales, garantizando que se realicen dos estudios de mercado al año y participando en al menos un concurso nacional anualmente.

6.3. Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)

6.3.1. Distribución de los objetivos a largo plazo en las 4 perspectivas

Los objetivos estratégicos a largo plazo se distribuirán según las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. De este modo, como estrategia integral proporcionará un plan de diversificación efectivo.

Tabla 29 *Distribución de los OLP en las cuatro perspectivas*

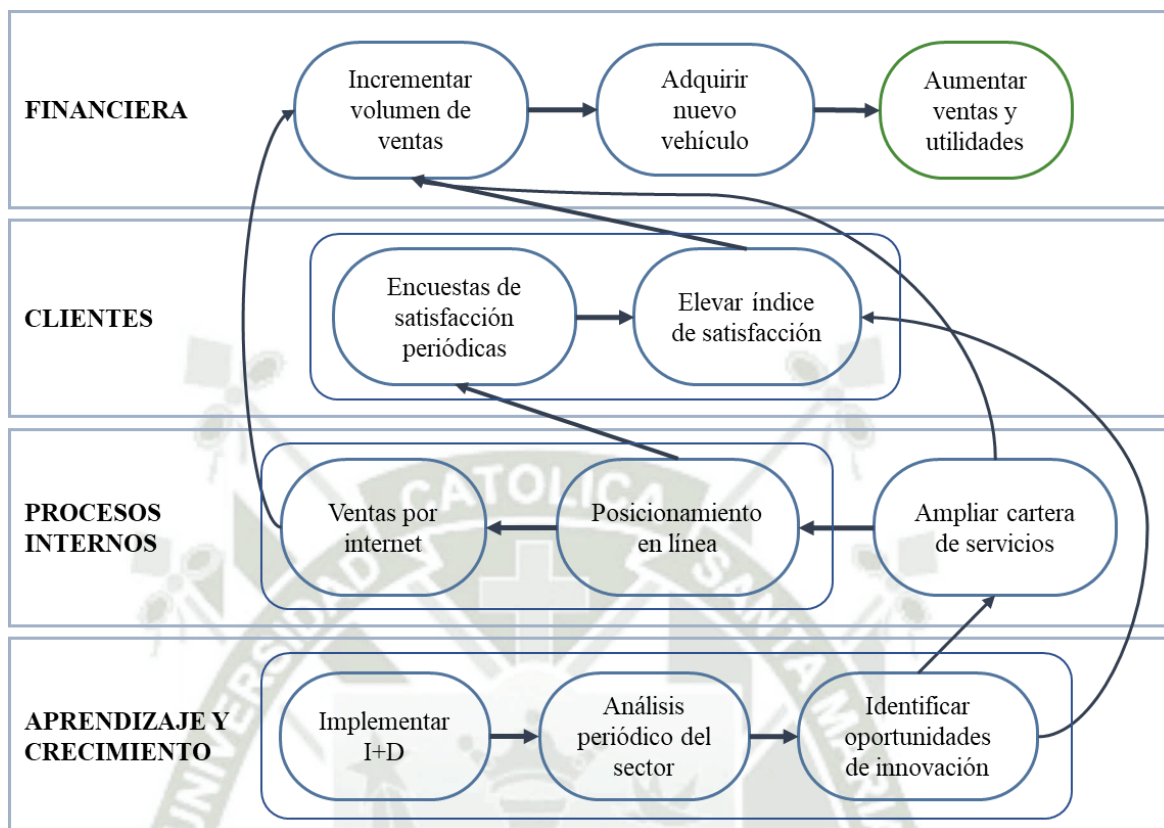
| Perspectiva | Objetivos a Largo Plazo |
|---------------------------|--|
| Financiera | <p>OLP1: Incrementar el volumen de ventas en 30%, en un año, medido mediante la facturación mensual.</p> <p>OLP4: Aumentar la capacidad de la empresa adquiriendo un nuevo vehículo dentro del siguiente año, y continuar evaluando mensualmente la capacidad y la demanda para asegurar una mejora continua.</p> |
| Clientes | <p>OLP5: Elevar el índice de satisfacción del cliente a una calificación de 4.9 de 5 (98%) para el siguiente año, utilizando encuestas de satisfacción al cliente periódicamente y comentarios de las agencias turísticas.</p> |
| Procesos Internos | <p>OLP2: Ampliar la cartera de servicios turísticos ofrecidos, introduciendo al menos 3 nuevas rutas, verificando su aceptación mediante encuestas de satisfacción del cliente.</p> <p>OLP3: Considerando el desarrollo tecnológico de plataformas de ventas en línea, se deberá establecer el posicionamiento en línea de la empresa, logrando que en dos años las ventas por internet alcancen el 40% del total de ventas mensuales de la empresa.</p> |
| Aprendizaje y Crecimiento | <p>OLP6: Contar con área de I+D la cual esté encargada de analizar el sector turismo, identificar oportunidades de innovación, proponer alianzas estratégicas, y participar en concursos y ferias de turismo locales y nacionales, garantizando que se realicen dos estudios de mercado al año y participando en al menos un concurso nacional anualmente.</p> |

Nota: Elaboración propia

6.3.2. Mapa estratégico

La siguiente figura presenta el Mapa Estratégico, en donde se muestran gráficamente las relaciones entre todos los objetivos estratégicos siguiendo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), que conducirán a alcanzar la visión de la empresa y superar los niveles de ventas.

Figura 35 Mapa estratégico



Nota: Elaboración propia

6.3.3. KPIs para cada objetivo según las 4 perspectivas

Después de desarrollar el mapa estratégico, se describirán los KPIs necesarios los cuales permitirán medir y monitorear el progreso de cada meta para lograr los objetivos.

6.3.3.1. Perspectiva financiera

Tabla 30 *Perspectiva financiera*

| Objetivo | Objetivo estratégico | Indicador | Tipo | Frecuencia |
|----------|--|--|--------------|------------|
| OLP 1 | Incrementar volumen de ventas | Ingresos por ventas | Cuantitativo | Semestral |
| OLP 4 | Aumentar la capacidad de la empresa adquiriendo nuevo vehículo | Número de vehículos operativos | Cuantitativo | Anual |
| | | Productividad (resultados/recursos utilizados) | Cuantitativo | Anual |

Nota: Elaboración propia

6.3.3.2. Perspectiva de clientes

Tabla 31 *Perspectiva de clientes*

| Objetivo | Objetivo estratégico | Indicador | Tipo | Frecuencia |
|----------|-------------------------------|------------------------------------|--------------|------------|
| OLP 5 | Elevar índice de satisfacción | Índice de satisfacción del cliente | Cuantitativo | Mensual |

Nota: Elaboración propia

6.3.3.3. Perspectiva de procesos internos

Tabla 32 *Perspectiva de procesos internos*

| Objetivo | Objetivo estratégico | Indicador | Tipo | Frecuencia |
|----------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------|------------|
| OLP 2 | Ampliar cartera de servicios | Cantidad de servicios ofrecidos | Cuantitativo | Semestral |
| OLP 3 | Establecer posicionamiento en línea | Número de visitas en redes | Cuantitativo | Semanal |
| | | Volumen de ventas online | Cuantitativo | Mensual |

Nota: Elaboración propia

6.3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 33 *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

| Objetivo | Objetivo estratégico | Indicador | Tipo | Frecuencia |
|----------|-------------------------|--|--------------|------------|
| OLP 6 | Implementar área de I+D | Margen de Rentabilidad de Proyectos de I+D | Cuantitativo | Semestral |

Nota: Elaboración propia

6.4. Diseñar un plan de diversificación para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.

En cuanto al plan de diversificación se propuso una diversificación relacionada de tipo horizontal, es decir, ampliando la oferta de servicios y actividades relacionadas directamente al servicio principal de la empresa, que complementen a los servicios existentes o los mejoren. La variedad de servicios es una forma privilegiada de llamar la atención sobre lo que hace única a cada empresa, este plan de diversificación pretende mejorar la oferta de la empresa, reforzando el aspecto motivacional mediante la promoción de servicios y una identidad de marca distintiva.

Tabla 34 Plan de diversificación para ampliación de mercado de la empresa Xplora Perú S.R.L.

| Estrategia propuesta | Descripción breve | Recursos requeridos | Beneficios | Objetivos LP |
|--|--|--|--|--|
| Ampliación de la cartera de servicios, adaptados a las preferencias de los clientes. | Se deberá implementar las rutas: <ul style="list-style-type: none"> • Transporte grupal Arequipa - Chivay sin guía • Transporte grupal Arequipa - Catarata Pillones sin guía • Transporte grupal Arequipa - Puno sin guía • Transporte grupal Arequipa - Cusco sin guía | No se requieren recursos adicionales con la ampliación de capacidad. | Ofrecer servicios con menores precios para la captación de turistas nacionales sobre todo en momentos de temporada baja de turistas extranjeros. | OLP2: Ampliar la cartera de servicios turísticos ofrecidos, introduciendo al menos 3 nuevas rutas |
| Desarrollar el posicionamiento online de la empresa, incluyendo el servicio de ventas por internet. | Se cubrirá la demanda no atendida de los clientes que prefieren contratar el servicio online. Se deberá incluir presencia en las siguientes plataformas: <ul style="list-style-type: none"> • Tripadvisor • Experiencias Airbnb • Facebook • Instagram • Tiktok • Página web propia | Costo total inicial 3,800 soles Costo total anual 5,100 soles | Captación de clientes finales sin intermediarios. Incremento de canales de ventas. | OLP1: Incrementar el volumen de ventas en 30%, en un año, medido mediante la facturación mensual. OLP3: Establecer el posicionamiento en línea de la empresa, logrando que en dos años las ventas por internet alcancen el 40% del total de ventas mensuales de la empresa. |

| Estrategia propuesta | Descripción breve | Recursos requeridos | Beneficios | Objetivos LP |
|---|--|--|--|---|
| Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción centrada en dar a conocer la personalización de servicios | Consistirá en dos formas de comunicación, de forma tradicional (folletos) y de forma virtual. Se entregará folletos a agencias, y las publicaciones en redes sociales deberán resaltar los servicios personalizados y la calidad del servicio. | Habilitación de redes sociales y plataformas turísticas. | Potenciar las ventas y captación de nuevos clientes. | OLP3: Establecer el posicionamiento en línea de la empresa, logrando que en dos años las ventas por internet alcancen el 40% del total de ventas mensuales de la empresa. |
| Mantener los estándares de calidad en el servicio los cuales diferencian a la empresa, así como mantenimiento, comodidad y seguridad de los vehículos. | La calidad y los altos estándares que maneja la empresa como seguridad y comodidad otorgan confiabilidad y buena reputación. | No se requieren recursos adicionales. | Mantener la reputación de la empresa y fidelizar clientes. | OLP5: Elevar el índice de satisfacción del cliente a una calificación de 4.8 de 5 para el siguiente año, utilizando encuestas de satisfacción al cliente periódicamente. |
| Adquirir nuevos vehículos e incorporar personal para cubrir la demanda y niveles de ventas esperados. | La empresa debe asegurar que la flota de vehículos sea suficiente con el para el aumento de ventas que se espera. Incorporación de personal nuevo: (1 conductor y 1 encargado de comercialización y ventas). | El presupuesto para adquirir una unidad nueva es de 164,820 soles. Reclutamiento: 1,000 soles por cada puesto a cubrir. Salario: 1,800 soles (conductor) y 2,200 soles (encargado de ventas) | Mejorar la capacidad de la empresa. Mayor participación en el mercado. Incremento de ventas. | OLP4: Aumentar la capacidad de la empresa adquiriendo un nuevo vehículo dentro del siguiente año, y evaluar mensualmente la capacidad y la demanda para asegurar una mejora continua. |

| Estrategia propuesta | Descripción breve | Recursos requeridos | Beneficios | Objetivos LP |
|--|--|---|---|---|
| <p>Planificar eficazmente rutas y uso de recursos, prever posibles imprevistos para rutas que tienen problemas con huelgas y mal clima, teniendo rutas alternas y vehículos disponibles en caso de cambios, y establecer el manejo de KPIs,</p> | <p>Se ofrecerá posibilidad de reagendar sin costo los servicios cuyas rutas sean afectadas por agentes externos. Se deberá proponer al cliente tomar otro servicio si no puede reagendarlo. Si no se llega a un acuerdo, se efectuará la devolución total o parcial, procurando siempre brindar al cliente la mejor opción posible. Establecer el manejo de KPIs para llevar un control adecuado.</p> | <p>Curso de capacitación al personal para asegurar seguridad vial.</p> | <p>Satisfacción de clientes</p> | <p>OLP5: Elevar el índice de satisfacción del cliente a una calificación de 4.8 de 5 para el siguiente año, utilizando encuestas de satisfacción al cliente periódicamente.</p> |
| <p>Establecer alianzas con los clientes actuales en donde se planteen metas de ventas mensuales, otorgando beneficios a los clientes actuales.</p> | <p>En estas alianzas se acordará con los actuales clientes de la empresa metas de ventas mensuales, garantizando así un volumen de ventas más estable durante el año, especialmente para los meses de temporada baja. Se otorgarán descuentos a los clientes que cumplan la meta. Los ingresos al año serán mayores al costo del bono de 5,000 soles otorgado al cliente que cumpla la meta propuesta de al menos 5 viajes al mes.</p> | <p>Bono de descuento de 5,000 soles al año por cumplir la meta de ventas.</p> | <p>Fidelización y retención de clientes. Ventaja competitiva. Asegurar ventas de servicios en temporadas bajas.</p> | <p>OLP1: Incrementar el volumen de ventas en 30%, en un año, medido mediante la facturación mensual.</p> |

| Estrategia propuesta | Descripción breve | Recursos requeridos | Beneficios | Objetivos LP |
|---|---|--|--|--|
| Participar en el concurso Turismo Emprende de Mincetur | <p>El Mincetur brinda un incentivo económico a las empresas en desarrollo del sector turismo para impulsar el turismo en el país, al ganar este incentivo, se podría respaldar el crecimiento y la expansión de la empresa, financiar proyectos de investigación y desarrollo e implementación de nuevas ideas innovadoras.</p> | <p>Bono de 2,000 soles al personal de la empresa que desarrolle el proyecto a presentar en el concurso. Curso de capacitación al personal para desarrollar habilidades innovativas y de investigación.</p> | <p>Posibilidad de ganar el concurso y obtener liquidez para implementar más mejoras y aumentar la capacidad de la empresa. Impulsar el compromiso y participación activa del personal.</p> | <p>OLP6: Implementar un área de I+D encargada de analizar el sector turismo, identificar oportunidades de innovación, proponer alianzas estratégicas, y participar en concursos y ferias de turismo, garantizando que se realicen estudios de mercado anuales y participando en concursos.</p> |
| Incluir elementos diferenciadores de la competencia, adicionales al servicio de transporte, asimismo buscar una certificación que otorgue mayor confiabilidad. | <p>Elementos adicionales: bebidas, snacks y cobijas, se mejorará la experiencia del cliente y aumentará el valor percibido, con el fin de fidelizar a los clientes diferenciando a la empresa Xplora Perú de entre la competencia.</p> <p>Certificación Safe Travels: El sello internacional Safe Travels, sirve como prueba de que una empresa prestadora de servicios turísticos cuenta con las medidas sanitarias que se requieren desde el inicio de la pandemia.</p> | <p>Snacks, bebidas y cobijas disponibles en los vehículos, presupuesto estimado de 4,000 soles anuales.</p> | <p>Satisfacción de clientes Ventaja competitiva</p> | <p>OLP5: Elevar el índice de satisfacción del cliente a una calificación de 4.9 de 5 para el siguiente año, utilizando encuestas de satisfacción al cliente periódicamente.</p> |

Nota: Elaboración propia

6.5. Pronóstico de ventas

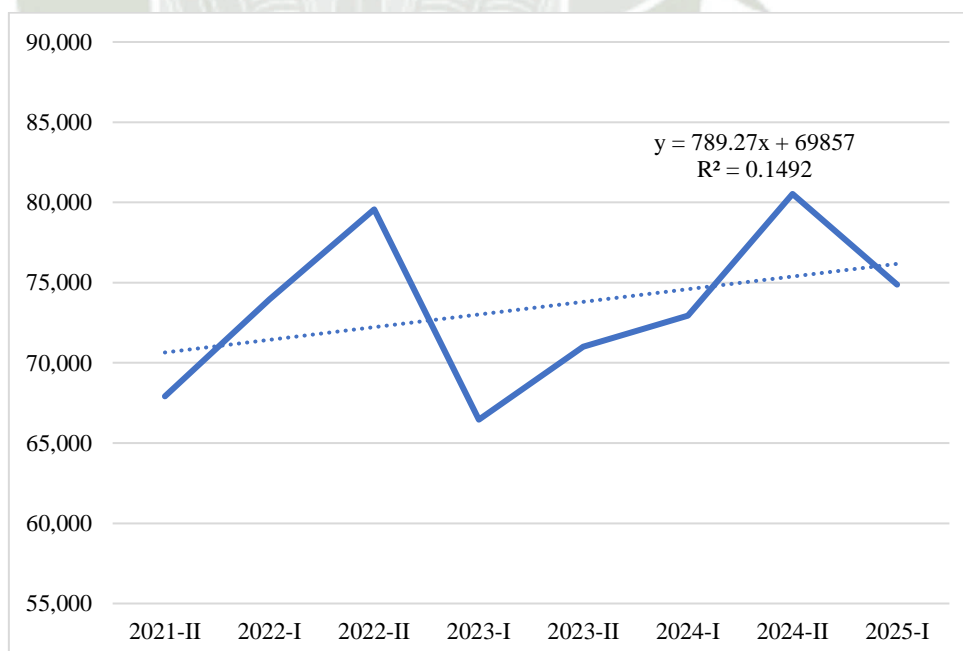
Se plantearán 2 escenarios (base y optimista) para las ventas esperadas en los próximos años tomando en cuenta las estrategias propuestas y los datos históricos, tanto de la empresa como del sector turístico.

- Escenario Base: Crecimiento moderado basado en tendencias y operaciones actuales.
- Escenario Optimista: Crecimiento significativo esperado con la implementación de las estrategias propuestas, el periodo en el cual se implementarán las propuestas será el periodo 2026-I.

En la tabla 15 se muestran los niveles de ventas históricas de los últimos años de la empresa Xplora Perú los cuales servirán de base para realizar el gráfico de dispersión y obtener la línea de tendencia.

Para la obtención de la línea de tendencia se consideraron los datos del semestre II del año 2021 al semestre I del año 2025, no se consideraron los periodos previos debido a que brindarían un resultado alejado por la excesiva disminución de ventas por pandemia.

Figura 36 Gráfico de dispersión de los datos de ventas del 2021-II al 2025-I



Nota: Elaboración propia a partir de datos de Xplora Perú

La línea de tendencia obtenida por proyección por tendencia histórica sirve como un escenario base sin aplicar las estrategias propuestas. Se observa una tendencia

ligeramente positiva con un coeficiente de determinación $R^2=0.15$, con esta proyección las ventas tienden a crecer aproximadamente 1% anualmente.

6.5.1. Pronóstico de ventas para escenario base y escenario optimista

Siguiendo la línea de tendencia obtenida, si la empresa continúa con sus estrategias actuales, se muestra el pronóstico base, y por otro lado, si la empresa aplica las estrategias propuestas (considerado a partir del periodo 2026-I), y se obtienen los resultados esperados, se muestra el pronóstico optimista, ambos pronósticos en la tabla siguiente:

Tabla 35 *Pronósticos de ventas en soles - escenarios base y optimista*

| Año | Ventas totales (soles) | Pronóstico base (soles) | Pronóstico optimista (soles) |
|---------|------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 2021-II | 67,921 | - | - |
| 2022-I | 73,962 | - | - |
| 2022-II | 79,559 | - | - |
| 2023-I | 66,460 | - | - |
| 2023-II | 71,005 | - | - |
| 2024-I | 72,950 | - | - |
| 2024-II | 80,530 | - | - |
| 2025-I | 74,884 | - | - |
| 2025-II | - | 76,960 | 76,960 |
| 2026-I | - | 77,750 | 133,065 |
| 2026-II | - | 78,539 | 122,676 |
| 2027-I | - | 79,328 | 134,342 |
| 2027-II | - | 80,118 | 146,008 |
| 2028-I | - | 80,907 | 157,674 |
| 2028-II | - | 81,696 | 169,340 |
| 2029-I | - | 82,485 | 181,006 |
| 2029-II | - | 83,275 | 192,672 |
| 2030-I | - | 84,064 | 204,338 |
| 2030-II | - | 84,853 | 216,004 |
| 2031-I | - | 85,642 | 227,670 |
| 2031-II | - | 86,432 | 239,336 |
| 2032-I | - | 87,221 | 251,002 |
| 2032-II | - | 88,010 | 262,668 |
| 2033-I | - | 88,799 | 274,334 |
| 2033-II | - | 89,589 | 286,000 |

Nota: Elaboración propia

6.5.2. Resumen de costos de inversión para las estrategias propuestas

Tabla 36 Resumen de costos para las estrategias propuestas

| Estrategia | Inversión inicial (soles) |
|---|--------------------------------------|
| Desarrollar el posicionamiento online de la empresa, incluyendo el servicio de ventas por internet. | 3,800 |
| Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción centrada en dar a conocer la personalización de servicios | 5,100 |
| Adquirir un nuevo vehículo | 162,267 |
| Incorporar personal para cubrir la demanda y niveles de ventas esperados. | 2,000 |
| Establecer alianzas con los clientes actuales en donde se planteen metas de ventas mensuales, otorgando beneficios a los clientes actuales. | 5,000 |
| Participar en el concurso Turismo Emprende de Mincetur | 2,000 |
| Incluir bebidas y snacks en los viajes. | 4,000 |

| Estrategia | Costo anual (soles) |
|---|--------------------------------|
| Desarrollar una estrategia de comunicación y promoción centrada en dar a conocer la personalización de servicios | 5,100 |
| Costos anuales de adquirir un vehículo adicional | 3,780 |
| Incorporar personal para cubrir la demanda y niveles de ventas esperados. | 45,000 |
| Establecer alianzas con los clientes actuales en donde se planteen metas de ventas mensuales, otorgando beneficios a los clientes actuales. | 5,000 |
| Incluir bebidas y snacks en los viajes. | 4,000 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| Total inversión inicial | 182,167.00 |
| Total inversión anual | 60,880.00 |

Nota: Elaboración propia

6.6. Flujo de caja

Tabla 37 Flujo de caja

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | |
| Ingresos por Ventas | | S/. 255,740.6 | S/. 280,350.0 | S/. 327,014.0 | S/. 373,678.0 | S/. 420,342.0 | S/. 467,006.0 | S/. 513,670.0 | S/. 560,334.0 |
| Utilidad Bruta | | S/. 255,740.6 | S/. 280,350.0 | S/. 327,014.0 | S/. 373,678.0 | S/. 420,342.0 | S/. 467,006.0 | S/. 513,670.0 | S/. 560,334.0 |
| COSTOS | | | | | | | | | |
| Costos de Ventas | | S/. -12,787.0 | S/. -14,017.5 | S/. -16,350.7 | S/. -18,683.9 | S/. -21,017.1 | S/. -23,350.3 | S/. -25,683.5 | S/. -28,016.7 |
| Gastos de combustible | | S/. -71,607.4 | S/. -78,498.0 | S/. -91,563.9 | S/. -104,629.8 | S/. -117,695.8 | S/. -130,761.7 | S/. -143,827.6 | S/. -156,893.5 |
| Mantenimiento de vehículos | | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 | S/. -16,100.0 |
| Gastos de administración | | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 | S/. -91,000.0 |
| Costos totales | | S/. -191,494.4 | S/. -199,615.5 | S/. -215,014.6 | S/. -230,413.7 | S/. -245,812.9 | S/. -261,212.0 | S/. -276,611.1 | S/. -292,010.2 |
| GANANCIAS POR OPERACIONES | | S/. 64,246.2 | S/. 80,734.5 | S/. 111,999.4 | S/. 143,264.3 | S/. 174,529.1 | S/. 205,794.0 | S/. 237,058.9 | S/. 268,323.8 |
| Depreciación | | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 | S/. -11,000.0 |
| Impuesto a la renta | | S/. -6,424.6 | S/. -8,073.5 | S/. -31,359.8 | S/. -40,114.0 | S/. -48,868.2 | S/. -57,622.3 | S/. -66,376.5 | S/. -75,130.7 |
| Costo de inversión | S/. -182,167.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 | S/. -60,880.0 |
| Costo de inversión variable | | S/. -3,068.9 | S/. -3,364.2 | S/. -3,924.2 | S/. -4,484.1 | S/. -5,044.1 | S/. -5,604.1 | S/. -6,164.0 | S/. -6,724.0 |
| GANANCIA NETA DEL EJERCICIO | S/. -185,167.0 | S/. -17,127.3 | S/. -2,583.2 | S/. 4,835.4 | S/. 26,786.1 | S/. 48,736.9 | S/. 70,687.6 | S/. 92,638.4 | S/. 114,589.1 |

Nota: Elaboración propia

| | |
|------|--------------|
| TIR | 9.4% |
| WACC | 7.8% |
| VAN | S/ 17,875.75 |

Se concluye que el proyecto es viable, y se espera que las ventas aumenten considerablemente a los niveles de ventas actuales, la inversión inicial será de 182,167 soles, y anualmente se invertirá 60,880 soles. El flujo de caja será positivo desde el año 3 a partir de la implementación, y se observarán mayores ganancias a partir del año 5 con una tasa interna de retorno de 9.4%.

6.7. Conclusión del capítulo VI

Se recogieron las estrategias derivadas del análisis FODA y se definieron los recursos necesarios para llevarlas a cabo, de igual modo, se establecieron los objetivos a largo plazo que se esperaba llegar con cada estrategia, y se ordenaron en las cuatro perspectivas del Balaced Scorecard.

El plan de diversificación reunió las estrategias, objetivos a largo plazo y los recursos necesarios para cada estrategia para mejorar el desempeño de la empresa, sino también garantizar la sostenibilidad de sus operaciones a mediano y largo plazo, mediante una ejecución ordenada y evaluable.

Finalmente, para verificar la rentabilidad del plan, se hizo una evaluación económica de la inversión que se requiere, se pronosticaron dos escenarios, el primero sin considerar la propuesta, y el segundo, implementando los cambios sugeridos. A continuación, se elaboró un flujo de caja para obtener la tasa interna de retorno (9.4%) y valor actual neto (S/ 17,875.75), indicadores con los cuales se garantizaría que la propuesta es rentable.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se elaboró el diagnóstico actual del sector turismo el cual permitió comprender y analizar el entorno en el cual opera, se evidenció que el turismo en la zona presenta un gran potencial competitivo impulsado por los atractivos turísticos. Asimismo, el análisis permitió identificar las diferencias claras entre los perfiles del turista nacional y el turista extranjero, siendo el turista nacional más conservador con su presupuesto que el turista extranjero, el cual prefiere servicios privados y flexibles.

SEGUNDA: Se elaboró un diagnóstico situacional de la empresa de transporte Xplora Perú S.R.L., para conocer las posibilidades de diversificación que la empresa tiene, observando resultados poco favorables en cuando a la comercialización de los servicios, mientras que la evaluación de procesos, organización de la empresa y la tecnología utilizada mostró una tendencia favorable en la mayoría de sus indicadores. La empresa ofrece tres ventajas competitivas: la diferenciación, la relación calidad/precio y la flexibilidad; las cuales fortalecen la imagen y reputación de la empresa.

TERCERA: Se elaboró una matriz Peyea, el enfoque estratégico obtenido fue conservador y las estrategias recomendadas son proteger y potenciar la posición actual, reforzar su competitividad y buscar atraer mayor participación del mercado evitando decisiones muy arriesgadas hasta que el entorno sea más estable. Se sintetizaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa en la matriz FODA, facilitando la identificación de estrategias clave que necesita ejecutar la empresa para poder superar sus obstáculos y también tener una ventaja competitiva. Sirviendo como base para la propuesta del plan de diversificación.

CUARTA: En el plan de diversificación propuesto se tomó en consideración los análisis previos. Se propuso una diversificación relacionada de tipo horizontal, las estrategias propuestas son: la ampliación de la cartera de servicios, desarrollo del posicionamiento online y ventas por internet, desarrollo de una estrategia de promoción para dar a conocer la personalización de servicios, adquirir un nuevo vehículo y contratación de personal para aumentar la capacidad de la empresa, y planificar rutas y planes alternos para anticipar imprevistos, establecer alianzas con clientes. Finalmente, para verificar la rentabilidad del plan, se hizo una evaluación económica de la inversión que se requiere, y se elaboró un flujo de caja para obtener la tasa interna de retorno (9.4%) y valor actual neto (S/ 17,876), por lo tanto, la propuesta es rentable.

QUINTA: La presente investigación permitió analizar integralmente el entorno del sector turístico en el sur del Perú, así como el funcionamiento interno de la empresa Xplora Perú para obtener estrategias clave para la diversificación de sus servicios, de sus estrategias de comercialización, y de su cartera de servicios. Tomando en cuenta un escenario optimista, el plan de diversificación aumentaría las ganancias en ventas de la empresa de Transportes Xplora Perú S.R.L en 270% al octavo año de implementación.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se sugiere que la empresa Xplora Perú S.R.L. invierta en implementar el servicio de Wifi a bordo debido a que es un plus que sería de utilidad sobre todo para los turistas extranjeros que no cuentan con cobertura telefónica en el país.

SEGUNDA: Se sugiere que la gerencia de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L. contrate a un especialista de marketing para publicitar nuevos paquetes de servicios de transporte turístico, para que periódicamente pueda planificar estrategias de marketing diseñadas para cada perfil de turista.

TERCERA: Se sugiere garantizar que los trabajadores de la empresa (administrativos, choferes, y otros) continúen recibiendo una formación constante en diferentes áreas como la innovación de servicios turísticos, que incluya aspectos como, cultura turística, tendencias del mercado, calidad del servicio, buenas prácticas, métodos de promoción de servicios, etc.

CUARTA: Una vez puesto en marcha el plan de diversificación para la ampliación de mercados, se sugiere realizar estudios periódicos de seguimiento para garantizar su cumplimiento o realizar mejoras. Evaluar de manera constante la capacidad operativa, la demanda y el potencial de crecimiento, a fin de determinar la viabilidad de continuar expandiéndose hacia nuevos mercados geográficos mediante la apertura de una sede en otra región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre I, Berbegal-Mirabent J, Guerrero A, Mas-Machuca M. (2018) *The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature*. Journal of Management & Organization.
- Álvarez Cuccia, S. (2020). *Análisis de la relevancia de la diversificación financiera y operativa en la rentabilidad de las empresas constructoras en Cataluña (2005-2016)*. *Tec Empresarial*, 14(1), 54-70.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592020000100054
- Arango Herrera, E. (2019). *Estrategias de concentración y diversificación en el rendimiento operativo: análisis del efecto moderador del gobierno corporativo en empresas de la Bolsa Mexicana de Valores*. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Tamaulipas). Tamaulipas, México. Repositorio UAT.
<https://publicaciones.uat.edu.mx/vufind/Record/riuat-123456789-2105>
- Arango, E., Briseño, A. y Delgado, J. (2018). Diversificación como estrategia de expansión: efectos en el rendimiento operativo de empresas mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 579-595. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775005/html/>
- Arias González, JL. (2021). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Perú: Enfoques Consulting EIRL
- Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (7ma ed.), Caracas, Venezuela.
- Baena, P. (2017). *Metodología de la investigación* (3^{era} ed.). Patria.
- Barreto Noriega, S., Collantes Odar, I., Garland M., Rodríguez Guzmán E. (2017) *Planeamiento Estratégico para el Sector Turismo en el Perú*
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8256>
- Barrientos, P. (2017). Estrategia de diversificación productiva en Perú y su aplicación en el sector agrícola. *Semestre Económico*, 20(44), 117-136.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462017000300117&lng=en&nrm=iso

- Benavides T. y Ramiro C. (2016) Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA un apoyo a la toma de decisiones gerenciales. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7965>
- Benítez Delgado, D. y Hernández Preciado, AJ. (2019). *Formulación de un plan estratégico para la empresa de transporte línea Buenaventura S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Sede Pacífico]. Repositorio Digital Univalle. <http://hdl.handle.net/10893/14343>
- Brume González, MJ. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38(51), <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Camarena Martínez, JL. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext
- ComexPerú. (2022). Reporte Trimestral de Desempeño Turístico en el Perú. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-009.pdf> 68
- ComexPerú. (2023). Llegada de turistas internacionales al Perú entre enero y agosto fue un 47.3% menos que en épocas prepandemia. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/llegada-de-turistas-internacionales-al-peru-entre-enero-y-agosto-fue-un-473-menos-que-en-epocas-prepandemia>
- Cordero, Álvaro, France 24. (2023). ¿Cuál es el origen de la crisis política que sacude a Perú? France 24. <https://www.france24.com/es/programas/historia/20230119-cu%C3%A1l-es-el-origen-de-la-crisis-pol%C3%ADtica-que-sacude-a-per%C3%BA>
- Culqui Sánchez, JE. y Suárez Mora, DP. (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. *Revista electrónica TAMBARA*, 9(50), 693-703. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.), Lima, Perú. Editorial Pearson.

- David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. (Decimoquinta ed.). México: *Pearson*.
- Doing Business Subnacional. (4 de junio de 2020). *Doing Business en el Perú 2020*. Recuperado de: <https://subnational.doingbusiness.org/es/reports/subnational-reports/peru>
- Donilcar S., *Tourism market segmentation: A step by step guide* (2013) https://doi.org/10.1142/9789814327084_0004
- El Peruano (2024). Sector Turismo vuelve a crecer en el Perú. *Diario El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/262464-sector-turismo-vuelve-a-crecer-en-el-peru#:~:text=Aporte%20al%20PBI%20y%20empleo,que%20evidencia%20una%20mejora%20notable>.
- FAE TURISMO Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPE del Sector Turismo (2023). *Orientación - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Plataforma del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/11006-fondo-de-apoyo-empresarial-a-las-mype-del-sector-turismo-fae-turismo>
- Feierherd, G. González, F. Viera, L. Romano, L. Nahuel, D. Huertas, F. Depetris, B. (2019). *Realidad virtual y aumentada, big data y dispositivos móviles: aplicaciones en turismo*. Universidad de la Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/77226>
- Fernández Gutiérrez, R. (2019) *Diversificación de la oferta turística a partir de la implementación del teleférico en las ciudades de La Paz y El Alto, 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés). La Paz, Bolivia. *Repositorio institucional Universidad Mayor de San Andrés*. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24354>
- Gercetur Arequipa, *Prestadores de Servicios Turísticos Reconocimiento Viaje Seguro y Sello Safe Travels*, Recuperado de chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/safeTravels/destinos/PLANTILLA_AREQUIPA_agosto22.pdf
- Gestión, R. (2023, enero). Apotur: cifra de turistas que llegó a Perú el 2022 fue más baja de lo que se esperaba. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/apotur-cifra-de-turistas-que-llego-a-peru-el-2022-fue-mas-baja-de-lo-que-se-esperaba-turistas-noticia/>

- Gestión (2023, febrero). Marketing digital: ¿Cuál es la mejor red social para impulsar mi empresa? *Gestión* <https://gestion.pe/tendencias/marketing-digital-cual-es-la-mejor-red-social-para-impulsar-mi-empresa-noticia/>
- Guadarrama Tavira, E. y Rosales Estrada, EM. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Ed.). México: McGraw Hill.
- INEI, (2022). Estadísticas Turismo. Recuperado de <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>
- Iperú Arequipa – Información y Asistencia al turista (2023), AREQUIPA-AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO, Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5249999/Arequipa%20-%20Agencias%20de%20Viaje.pdf?v=1696946677>
- Juya Bareño, I. y Rivillas Vargas, K. (2019). *Posibles fuentes potencializadoras de la diversificación exportadora para el crecimiento económico colombiano*. (Tesis de pregrado, Universidad EAFIT). Medellín, Colombia. Repositorio EAFIT https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15886/Katherine_RivilasVargas_IvanAndres_JuyaBare%C3%B1o_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotler Philip, García Jesús, Flores Javier, Bowen John, Makens James. (2011). *Marketing turístico (5ta edición)*. Editorial Pearson.
- Limaco Salcedo, L. (2020). *La estrategia de la diversificación en la producción en una empresa para un mercado competitivo*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación). Lima, Perú. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.14039/5124>
- Menchero Sánchez, Miriam. (2020). *Inestabilidad, violencia y turismo en Perú: una aproximación desde el papel del Estado* <https://www.redalyc.org/journal/282/28268060019/html/>

- Méndez Martínez, J. y Vásquez Galicia, X. (2019) *Plan estratégico de mercadeo para incrementar ingresos por la prestación de servicios de empresas operadoras de transporte turístico del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo*. [Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador], San Salvador, El Salvador. Sistema Bibliotecario. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/19887/>
- Mendoza, A. (2020). *Turismo de aventura como alternativa de diversificación de la oferta turística en la reserva nacional de Lachay, Lima*. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Pimentel, Perú. Repositorio de la USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8057>
- Bonilla Blanchar (2020). *Metodología de la investigación un enfoque practico*. Recuperado de: https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&cluster=3789933916948510002
- Manual de Competencias en Fiscalización Ambiental, OEFA (2015) Obtenido de: <https://www.gob.pe/institucion/oeфа/informes-publicaciones/1086700-manual-de-competencias-en-fiscalizacion-ambiental-a-cargo-de-los-gobiernos-regionales>
- MINCETUR, 2024, Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo, Recuperado de <https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). Perfil del Turista Extranjero 2015. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2025). Mapa interactivo de demanda turística interna. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/demandaTuristica.html

- Murrieta Orellano, E. (2019). *Diversificación de oferta turística en la reserva nacional de Limas de Lachay*. (Tesis de pregrado, Universidad Antonio Ruiz de Montoya). Lima, Perú. Repositorio de UARM. <http://hdl.handle.net/20.500.12833/2069>
- Navarro Guerrero, MD. Y Rojas Meléndez, JA. (2018). *Plan estratégico para la empresa Transportes El Sol de Piura año 2018-Piura*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio Institucional UNP. <http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1943>
- Naranjo Lluport y Martínez Rodríguez (2022) *La oferta turística: precisiones teóricas para su análisis* <https://doi.org/10.5281/zenodo.6917147>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*.
- Ocaña, HR. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Buenos Aires: Ediciones Pearson Dunken.
- Ocsa, Sarmiento, Poma, Sánchez y Gutiérrez (2025). *El turismo como impulsor del desarrollo económico: Un análisis de causalidad de Granger mediante un modelo de corrección de errores*.
- Pasapera Díaz, A., Girón Linares, J. y Torres Koda, O. (2015). *Plan de negocios para una empresa de transporte bimodal de carga en la zona centro del Perú*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/1474>
- Perú Energía (2022) *Repsol y Petroperú suben precios de combustibles de 90, 95, 97 y 98 octanos hasta en S/ 1.67 por galón* <https://peruenergia.com.pe/repsol-y-petroperu-suben-precios-de-combustibles-de-90-95-97-y-98-octanos-hasta-en-s-1-67-por-galon>
- Plataforma del Estado Peruano (2021). MINCETUR. *Sello Internacional SAFE TRAVELS para destinos turísticos*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/2001539-sello-internacional-safe-travels-para-destinos-turisticos>
- Porter, Michael (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Promperú (2019). *Perfil del vacacionista extranjero de aventura* <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=80&redireccionar=1>

- Promperú (Noviembre 2023). Perfil de Potencial Vacacionista Nacional. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Reportes/DetalleReporte?reporte=273&redireccionar=1>
- Reinhold, S., Zach, F. J., & Laesser, C. (2020). E-Business Models in Tourism. *Handbook of e-Tourism* (pp. 1-30). https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_71-1
- Romero Suárez, D., Pertuz, V. y Orozco Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información Tecnológica*, 31(5), 21-32. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n5/0718-0764-infotec-31-05-21.pdf>
- Sacan Huallpa, Ramírez Cepeda, Reinoso-Sánchez y Díaz (2025). *Comunicación organizacional e Imagen Corporativa: Claves para el posicionamiento mediante el uso de estrategias y herramientas digitales*.
- Salinas Cornejo, G. (2020). *Diversificación del negocio del transporte forestal: una mirada estratégica y económica*. (Tesis de maestría, Universidad del Desarrollo). Santiago, Chile. Repositorio Institucional UDD. <http://hdl.handle.net/11447/4700>
- Saldaño, O. H. (2009). Tesis de grado. Metodología de la investigación. Encuesta: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN. <https://www.academia.edu/download/32804156/tesis-grado-metodologia-investigacion-23736-completo.pdf>
- Sanabria Landazábal, NJ., Acosta Prado, JC. y Rodríguez Albor, G. (2016). Desarrollo de innovación, orientación al mercado y territorialidad. *Revista Espacios*, 37(32). <https://www.revistaespacios.com/a16v37n32/16373227.html>
- Serrano, Freire y Villafuerte (2019) *Estudio y aplicación de indicadores turísticos en la oferta y demanda turística por periodos de tiempo en la ciudad de Cuenca – Ecuador* <https://doi.org/10.29166/siembra.v6i1.1718>
- Shpak, Muzychenko-Kozlovska y Muzychenko-Kozlovska (2021) *Simulation of the Influence of External Factors on the Level of Use of the Regional Tourism Potential: A Practical Aspect*. <https://doi.org/10.3390/admsci11030085>

- Sotelo-Morales, B. (2018). *Diversificación e innovación del producto turístico y su relación con la demanda turística del distrito de Lunahuaná*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura], Lima, Perú. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/11042/3466>
- Suyón Cortez, S. (2019). *Propuesta de un circuito turístico como estrategia de diversificación para los pasajeros de crucero que arriban en el Puerto de Callao-Perú 2019*. (Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres). Lima, Perú. Repositorio USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/5738>
- Tello Pacheco, M. (2019). Multiplicadores del Turismo en el Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176214>
- Toscano-Jara, J., Loza-Aguirre, E., & Franco-Crespo, A. (2023). *La transformación digital en el turismo: un modelo desde la construcción social de la tecnología (SCOT)*. 360: Revista De Ciencias De La Gestión, 8(8). Repositorio PUCP <https://doi.org/10.18800/360gestion.202308.006>
- Troncoso-Pantoja, C., Amaya-Placencia, A. (2017) *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud* <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Turismo Emprende. (2024.). MINCETUR <https://turismoemprende.pe/>
- Villafañes, J. (2008). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Auditoría de Imagen. Madrid: Pirámide.*
- Weidenfeld, A. (2018). Tourism Diversification and Its Implications for Smart Specialisation. *Sustainability*, 10(2), 319. <https://doi.org/10.3390/su10020319>
- Zambrano Camacho, N. y Orellana Intriago, C. (2018). Factores que influyen en la calidad del servicio de transporte pesado en Guayaquil. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 224-231. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500224

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

| TÍTULO: PROPUESTA DE UN PLAN DE DIVERSIFICACIÓN PARA AMPLIACIÓN DEL MERCADO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE XPLORA PERÚ S.R.L. | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|
| PROBLEMA | OBJETIVOS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOLOGÍA |
| General | General | | | | |
| ¿Cómo un plan de diversificación de servicios podrá ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.? | Proponer un plan de diversificación de servicios para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L. | VARIABLE 1 (independiente) Plan de diversificación | D1: Calidad del servicio D2: Innovación en el servicio D3: Comercialización del servicio D4: Clientes (demanda) | I1: Nivel de satisfacción I2: Número de mejoras implementadas I3: Número de canales de venta I4: Número de perfiles de cliente Frecuencia de uso del servicio | Enfoque: Mixto (cuantitativo y cualitativo) Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo – de campo Población: Empleados de la empresa Xplora Perú y clientes que utilizan el servicio Muestreo: Censal poblacional Técnica: Encuesta, entrevista, observación directa. Instrumento: Guía de entrevista, cuestionario, observación. |
| Específicos | Específicos | | | | |
| ¿Cuál es la situación actual del sector turismo para determinar las posibilidades de ampliación del mercado? | Realizar un diagnóstico del sector para determinar las posibilidades de ampliación del mercado. | | | | |
| ¿Cuáles son las características generales y la posición competitiva de la empresa Xplora Perú S.R.L.? | Realizar un diagnóstico actual de la empresa de transportes Xplora Perú S.R.L. | | | | |
| ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que representan la ampliación de mercado de la empresa Transportes Xplora Perú S.R.L.? | Realizar un análisis estratégico para la empresa de transportes Xplora Perú S.R.L. | | | | |
| ¿Cómo diseñar un plan de diversificación de servicios para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L.? | Diseñar un plan de diversificación para ampliar el mercado de la empresa de transporte turístico Xplora Perú S.R.L. | VARIABLE 2 (dependiente) Ampliación del mercado | D1: Clientes D2: Valor empresarial D3: Competitividad D4: Rentabilidad | I1: Número de clientes I2: Reputación de la empresa Utilidad neta I3: Posicionam. en el mercado I4: Retorno sobre la inversión | |

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO

Objetivo: el siguiente instrumento está dirigido a los colaboradores de la empresa, con el propósito de obtener información sobre los servicios, procesos, organización, tecnología y comercialización del servicio de transporte turístico, enfocados en la propuesta de un plan de diversificación para la ampliación del mercado de la empresa Xplora Perú S.R.L.

| Plan de diversificación | Respuesta | | |
|--|-----------|----|--------------|
| | Si | No | Regularmente |
| Servicio | | | |
| 1.- La empresa ofrece o crea opciones de servicio de transporte turístico novedosas para los clientes. | | | |
| 2.- La empresa pide opiniones sobre el servicio que prestan mediante cuestionarios o buzones de sugerencias. | | | |
| 3.- La empresa mantiene a sus clientes informados de las últimas tendencias turísticas del mercado. | | | |
| 4.- La empresa crea un vínculo con los clientes para poder fidelizarlos. | | | |
| Procesos | | | |
| 5.- La empresa opera de acuerdo con la normativa del sector del transporte turístico. | | | |
| 6.- La empresa dispone y cumple con los manuales operativos del servicio de transporte turístico | | | |
| 7.- La empresa evalúa constantemente sus operaciones y realiza ajustes cuando es necesario. | | | |
| 8.- La empresa da mantenimiento a vehículos y equipos para que siempre tengan el mejor desempeño | | | |
| Comercialización del servicio | | | |
| 9.- La empresa implementa programas informáticos para gestionar la atención al cliente. | | | |
| 10.- La empresa mantiene un registro de los servicios de transporte turísticos prestados y elabora informes basados en dichos registros. | | | |
| 11.- La empresa invierte en promoción directa a través de agencias de viajes, ferias, etc. | | | |
| 12.- Para promocionar los servicios de transporte turístico, la empresa utiliza páginas web, redes sociales u otros aplicativos como el comercio electrónico (e-commerce). | | | |
| Organización de la empresa | | | |
| 13.- Todos los empleados han recibido la formación adecuada para desempeñar sus funciones laborales. | | | |
| 14.- Todas las unidades de transporte turístico cumplen con todas las normas de seguridad y funcionamiento. | | | |
| 15.- La organización reconoce los esfuerzos y éxitos de sus compañeros de trabajo. | | | |
| 16.- En la medida de sus posibilidades, la empresa presta servicios de transporte turístico utilizando su flota de vehículos. | | | |
| Tecnología utilizada | | | |
| 17.- Las oficinas y vehículos de transporte de la empresa están equipadas con maquinaria de última generación. | | | |
| 18.- La empresa supervisa los itinerarios de viaje de los vehículos desde la salida hasta la llegada, lo que les permite controlar los tiempos de viaje. | | | |
| 19.- La flota de transporte turístico de la empresa se controla en tiempo real mediante tecnología GPS. | | | |
| 20.- Para captar nuevos clientes, la empresa ofrece conectividad Wi-Fi en todos sus vehículos de transporte turísticos. | | | |

ENTREVISTA A AGENCIAS

Objetivo: Obtener información necesaria que permita identificar la percepción del cliente (empresa contratante del servicio) con relación sistema de prestación de servicio actual que brinda la empresa Xplora Perú S.R L.

Lugar de la encuesta: _____ **Fecha:** _____

| 1.- Características del usuario | | | | | |
|--|--|---------|--|---------------|----|
| a) Ubicación de la empresa | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| Provincia: | | | | | |
| Distrito: | | | | | |
| b) Tamaño de la empresa | | | | | |
| Pequeña | | Mediana | | Grande | |
| c) Tiempo de uso del servicio | | | | | |
| 1 año | | 2 años | | Más de 2 años | |
| 2.- Características del viaje | | | | | |
| d) ¿Qué medio de transporte los clientes emplean más seguido para viajes nacionales? | | | | | |
| - Bus | | | | | |
| - Avión | | | | | |
| - Van | | | | | |
| - Vehículo propio | | | | | |
| - Otro: | | | | | |
| e) ¿Cuáles de los siguientes destinos nacionales son los más populares? | | | | | |
| - Colca | | | | | |
| - Puno | | | | | |
| - Cusco | | | | | |
| - Ica-Paracas | | | | | |
| - Otro: | | | | | |
| f) ¿Cómo usted calificaría a las siguientes variables de transporte? | | | | C1 | C2 |
| f.1) Tiempo de espera antes de la partida | | | | | |
| f.2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.) | | | | | |
| f.3) Tiempo de viaje | | | | | |
| f.4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo) | | | | | |
| f.5) Tratamiento del conductor | | | | | |
| f.6) Limpieza de los vehículos | | | | | |
| f.7) Costo del servicio | | | | | |
| f.8) Seguridad y confiabilidad del viaje | | | | | |
| f.9) Confiabilidad en el servicio | | | | | |
| Colocar el número en la primera columna (C1): 1.- Muy malo, 2.- Malo, 3.- Regular, 4.- Bueno, 5.- Muy bueno Indicar con una X las 3 características más importantes (C2) | | | | | |

g) ¿Cuál es su percepción sobre el servicio brindado por la empresa Xplora Perú S.R.L.?

- Nada satisfecho

- Poco satisfecho

- Medianamente satisfecho

- Satisfecho

- Muy satisfecho

3.- ¿Recomendaría el servicio de transporte turístico de la empresa Xplora Perú S.R.L.?

4.- ¿Considera que las unidades vehiculares de la empresa Xplora Perú S.R.L, son suficientes para operar diariamente en las rutas que ofrece?

5.- ¿Ha utilizado el servicio de transporte turístico de algún competidor de la empresa? ¿Por qué?

6.- ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que es más valorado del servicio de transporte turístico: La tarifa (costo del viaje), el tiempo de viaje, el estado físico de las unidades, la forma de manejo del conductor (personal capacitado), el trato al usuario, la seguridad del viaje, el cuidado del medio ambiente, la comodidad del viaje (asientos disponibles)? Nombre 3 de las más importantes al menos importante.

1.-

2.-

3.-

7.- ¿Qué mejoraría usted del proceso actual del servicio de transporte Xplora Perú S.R.L.?

ENTREVISTA A TURISTAS

Objetivo: Obtener información necesaria que permita identificar la percepción del cliente que recibe el servicio directamente.

Lugar de la encuesta: _____ **Fecha:** _____

| | | | | |
|--|----------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|
| a) Lugar donde fue contratado el tour | | | | |
| | | | | |
| b) Nombre del tour | | | | |
| - Colca - Puno | | | | |
| - Colca – Puno – Cusco | | | | |
| - Otro: | | | | |
| 1. Nacionalidad de procedencia | | | | |
| | | | | |
| d) ¿Cómo calificaría el servicio que recibió por parte de la empresa de transporte? | | | | |
| - Muy bueno | | | | |
| - Bueno | | | | |
| - Regular | | | | |
| - Malo | | | | |
| - Muy malo | | | | |
| e) ¿Ha tomado usted otros tours dentro del Perú el último año? | | | | |
| - Sí | | - No | | |
| e.1) ¿En qué destino(s)? | | | | |
| | | | | |
| f) ¿Qué medio(s) de transporte utilizó? | | | | |
| - Auto | | | | |
| - Van | | | | |
| - Bus | | | | |
| - Otro: | | | | |
| Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: | | | | |
| g) El Precio | h) La Calidad | j) La Disponibilidad | k) Complementos como alimentación, bebidas, entradas, etc | l) La atención del personal |
| | | | | |
| m) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que se atendió mejor en el servicio que recibió? | | | | |
| | | | | |
| n) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que fue el más débil? | | | | |
| | | | | |
| o) ¿Qué mejoraría usted del servicio obtenido? | | | | |
| | | | | |

Anexo 3. Resultados obtenidos en la recolección de datos

CUESTIONARIO A TRABAJADORES

| Respuestas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1.- La empresa ofrece o crea opciones de servicio de transporte turístico novedosas para los clientes. | No | Si | Regularmente | No | No | No | No | No |
| 2.- La empresa pide opiniones sobre el servicio que prestan mediante cuestionarios o buzones de sugerencias | Regularmente | No | No | No | No | No | No | No |
| 3.- La empresa mantiene a sus clientes informados de las últimas tendencias turísticas del mercado. | No | No | Regularmente | No | Regularmente | No | Si | Si |
| 4.- La empresa crea un vínculo con los clientes para poder fidelizarlos. | Si | Si | Si | Si | Regularmente | Regularmente | Regularmente | Regularmente |
| 5.- La empresa opera de acuerdo con la normativa del sector del transporte turístico. | Si | Si | Si | Si | Regularmente | Si | Si | Si |
| 6.- La empresa dispone y cumple con los manuales operativos del servicio de transporte turístico | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| 7.- La empresa evalúa constantemente sus operaciones y realiza ajustes cuando es necesario. | Regularmente | Si | Regularmente | Regularmente | Regularmente | Si | Si | Si |
| 8.- La empresa da mantenimiento a vehículos y equipos para que siempre tengan en mejor desempeño. | Si | Regularmente | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| 9.- La empresa implementa programas informáticos para gestionar la atención al cliente. | No | No | No | No | No | No | No | No |
| 10.- La empresa mantiene un registro de los servicios de transporte turísticos prestados y elabora informes basados en dichos registros. | Si | No | No | Regularmente | No | Regularmente | Si | Si |
| 11.- La empresa invierte en promoción directa a través de agencias de viajes, ferias, etc. | Regularmente | No | No | No | No | No | No | No |
| 12.- Para promocionar los servicios de transporte turístico, la empresa utiliza páginas web, redes sociales u otros aplicativos como el comercio electrónico (e-commerce). | No | No | No | No | No | No | Regularmente | Regularmente |
| 13.- Todos los empleados han recibido la formación adecuada para desempeñar sus funciones laborales. | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | No |
| 14.- Todas las unidades de transporte turístico cumplen con todas las normas de seguridad y funcionamiento. | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| 15.- La organización reconoce los esfuerzos y éxitos de sus compañeros de trabajo. | Si | No | Regularmente | No | Regularmente | Si | No | No |
| 16.- En la medida de sus posibilidades, la empresa presta servicios de transporte turístico utilizando su flota de vehículos. | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| 17.- Las oficinas y vehículos de transporte de la empresa están equipadas con maquinaria de última generación. | Regularmente | Si | Si | Si | No | No | Regularmente | Regularmente |
| 18.- La empresa supervisa los itinerarios de viaje de los vehículos desde la salida hasta la llegada, lo que les permite controlar los tiempos de viaje. | Si | Si | Regularmente | No | Regularmente | Si | Si | Si |
| 19.- La flota de transporte turístico de la empresa se controla en tiempo real mediante tecnología GPS. | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| 20.- Para captar nuevos clientes, la empresa ofrece conectividad Wi-Fi en todos sus vehículos de transporte turísticos. | No | No | No | No | No | No | No | No |

ENTREVISTA A AGENCIAS TURÍSTICAS

| Respuestas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Ubicación de su agencia / empresa que contrata el servicio: a.1) Departamento | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Cusco | Arequipa |
| a.2) Provincia | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | arequipa | Arequipa | Arequipa | Arequipa | Cusco | Arequipa |
| a.3) Distrito | Arequipa | Arequipa | Socabaya | Arequipa | Cercado | Arequipa | Yanahuara | Yanahuara | Cusco | Cercado |
| b) Tipo de empresa | Privada, Nacional | Privada, Nacional | Privada | Privada | Privada | Privada | Privada, Nacional | Privada, Nacional | Privada, Extranjera | Privada, Nacional |
| c) Tamaño de empresa | Mediana | Pequeña | Pequeña | Mediana | Pequeña | Pequeña | Mediana | Pequeña | Mediana | Pequeña |
| d) Tiempo de uso del servicio de la empresa Xplora Peru | 2 años | Más de 2 años | Más de 2 años | Más de 2 años | Más de 2 años | Más de 2 años | Un año o menos | Un año o menos | Más de 2 años | Más de 2 años |
| e) ¿Qué medio de transporte los turistas emplean más seguido para viajes nacionales? | Bus, Van | Van | Van | Bus, Avión | Van | Avión, Van | Van | Van | Van | Bus, Avión, Van |
| f) ¿Cuáles de los siguientes destinos nacionales son los más populares en los turistas? | Colca, Puno, Cusco, Ica-Paracas | Colca, Puno, Ica-Paracas, Nasca | Colca, Puno | Colca, Puno, Cusco, Ica-Paracas | Colca, Puno | Colca, Puno, Cusco, Ica-Paracas | Colca, Puno | Colca | Colca, Puno, Cusco | Colca, Puno, Cusco |
| 1) Tiempo de espera antes de la partida] | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.)] | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 3) Tiempo de viaje] | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo)] | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5) Tratamiento del conductor] | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 6) Limpieza de los vehículos] | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 7) Costo del servicio] | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Seguridad del viaje] | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 9) Confiabilidad en el servicio] | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Indicar las 03 características que usted considera más importantes de la pregunta anterior (marque sólo 03) | 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.), 7) Costo del servicio, 8) Seguridad del viaje | 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.), 5) Tratamiento del conductor, 9) Confiabilidad en el servicio | 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.), 4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo), 5) Tratamiento del conductor, 6) Limpieza de los vehículos, 7) Costo del servicio, 8) Seguridad del viaje, 9) Confiabilidad en el servicio | 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.), 4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo), 5) Tratamiento del conductor, 6) Limpieza de los vehículos, 7) Costo del servicio, 8) Seguridad del viaje, 9) Confiabilidad en el servicio | 1) Tiempo de espera antes de la partida, 4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo), 8) Seguridad del viaje | 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.), 5) Tratamiento del conductor, 8) Seguridad del viaje | 4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo), 8) Seguridad del viaje, 9) Confiabilidad en el servicio | 2) Calidad de los vehículos (antigüedad, el estado, etc.), 4) Comodidad del viaje (espacio, capacidad del vehículo), 5) Tratamiento del conductor | 5) Tratamiento del conductor, 8) Seguridad del viaje, 9) Confiabilidad en el servicio | 3) Tiempo de viaje, 7) Costo del servicio, 8) Seguridad del viaje |

| Respuestas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--|---|---------------------|-------------------------------------|---|--|--------------------------------------|------------|------------------------|----------------|
| h) ¿Cuál es su percepción sobre el servicio brindado por la empresa de transporte Xplora Perú? | Muy satisfecho | Muy satisfecho | Muy satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | Muy satisfecho | Muy satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | Muy satisfecho |
| i) ¿Recomendaría el servicio de transporte turístico de la empresa Xplora Perú? | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| j) ¿Considera que las unidades vehiculares de la empresa Xplora Perú, son suficientes para operar diariamente en las rutas que ofrece? | No | No | Si | Mejorar asientos (butacas). | Si | Si | Si | Si | No | No |
| k) ¿Ha utilizado el servicio de transporte turístico de algún competidor de la empresa? | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| k) ¿Por qué? | Disponibilidad | Para cubrir la demanda | Necesidad. | Asientos butaca, no los de fabrica. | Por politica de la empresa no se trabaja con un proveedor | Por disponibilidad. | Por costos del servicio | | Cubrir más servicios | Disponibilidad |
| La tarifa (costo del viaje) | 2 | 2 | 3 | 8 | 6 | 2 | | | 5 | 2 |
| El tiempo de viaje | 7 | 2 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| El estado físico de las unidades | 3 | 1 | 4 | 8 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| La forma de manejo del conductor (personal capacitado) | 4 | 1 | 4 | 8 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| El trato al usuario | 5 | 2 | 4 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| La seguridad del viaje | 1 | 1 | 4 | 8 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 7 |
| El cuidado del medio ambiente | 8 | 1 | 3 | 8 | 8 | 1 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| La comodidad del viaje (asientos disponibles) | 7 | 1 | 4 | 8 | 3 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 |
| m) ¿Qué mejoraría usted del proceso actual del servicio de transporte Xplora Perú? | Si tuvieran más unidades cubrirían mayor demanda | Adicionar servicios de bebidas y snacks | Nada en particular. | Asientos. | | Nada. La calidad y servicios que ofrece la empresa son optimos y de mucha calidad. | Mejor identificacion de sus unidades | | Incremento de unidades | Nada |

ENTREVISTA A TURISTAS

| Respuestas | Timestamp | a) Lugar donde fue tomado el tour | b) Nombre del tour | c) Nacionalidad | d) ¿Cómo calificaría el servicio que recibió? | e) ¿Ha tomado usted otros tours dentro del Perú el último año? | e.1) ¿En qué destino? | f) ¿Qué medio(s) de transporte utilizó? | g) Del 1 al 5, ¿qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: El Precio |
|------------|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|---|--|-----------------------|---|--|
| 1 | 04/10/2024 09:56 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 2 | 04/10/2024 21:58 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 3 | 08/10/2024 05:42 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 4 | 08/10/2024 07:59 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 2 |
| 5 | 10/10/2024 06:15 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 6 | 11/10/2024 15:39 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 7 | 14/10/2024 12:18 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 8 | 15/10/2024 19:04 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 9 | 16/10/2024 17:12 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 5 |
| 10 | 17/10/2024 10:56 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 4 |
| 11 | 17/10/2024 22:34 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | Sí | Selva | Avión, van | 5 |
| 12 | 20/10/2024 14:32 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | Sí | Selva | Avión, van | 5 |
| 13 | 21/10/2024 08:59 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | No | - | Avión, van | 5 |
| 14 | 25/10/2024 17:41 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | No | - | Avión, van | 5 |
| 15 | 27/10/2024 19:38 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 16 | 30/10/2024 18:02 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 2 |
| 17 | 01/11/2024 15:19 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 18 | 03/11/2024 08:45 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 19 | 05/11/2024 20:04 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |
| 20 | 09/11/2024 12:37 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |
| 21 | 11/11/2024 16:24 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |
| 22 | 14/11/2024 11:05 | Arequipa | Ruta del sillar | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 5 |
| 23 | 18/11/2024 07:26 | Arequipa | Ruta del sillar | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 4 |
| 24 | 20/11/2024 22:53 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 25 | 22/11/2024 10:17 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |
| 26 | 26/11/2024 18:34 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 27 | 01/12/2024 20:55 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 28 | 03/12/2024 13:42 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 29 | 04/12/2024 06:47 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 2 |
| 30 | 06/12/2024 16:38 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 31 | 07/12/2024 21:06 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | No | - | Avión, van | 5 |
| 32 | 09/12/2024 08:50 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Italia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |

| Respuestas | Timestamp | a) Lugar donde fue tomado el tour | b) Nombre del tour | c) Nacionalidad | d) ¿Cómo calificaría el servicio que recibió? | e) ¿Ha tomado usted otros tours dentro del Perú el último año? | e.1) ¿En qué destino? | f) ¿Qué medio(s) de transporte utilizó? | g) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: El Precio |
|------------|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|---|--|-----------------------|---|---|
| 33 | 11/12/2024 14:11 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Italia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 5 |
| 34 | 15/12/2024 18:24 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Italia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 35 | 19/12/2024 07:12 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 2 |
| 36 | 21/12/2024 16:07 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 37 | 23/12/2024 11:01 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Cusco | Avión | 4 |
| 38 | 24/12/2024 20:36 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Cusco | Avión | 4 |
| 39 | 26/12/2024 08:09 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Avión | 4 |
| 40 | 27/12/2024 13:58 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Avión | 4 |
| 41 | 30/12/2024 06:43 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Cusco | Auto | 3 |
| 42 | 31/12/2024 17:23 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 43 | 03/01/2025 09:11 | Arequipa | Ruta del sillar | Portugal | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 44 | 04/01/2025 19:45 | Arequipa | Colca | Portugal | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 5 |
| 45 | 08/01/2025 12:03 | Puno | Colca - Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 46 | 10/01/2025 07:34 | Puno | Colca - Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 47 | 12/01/2025 22:16 | Puno | Colca - Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 48 | 14/01/2025 08:39 | Puno | Colca - Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 49 | 15/01/2025 13:55 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 5 |
| 50 | 18/01/2025 17:07 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 4 |
| 51 | 20/01/2025 06:58 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | Sí | Selva | Avión, van | 5 |
| 52 | 21/01/2025 19:36 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | Sí | Selva | Avión, van | 5 |
| 53 | 24/01/2025 09:22 | Arequipa | Colca - Puno | Suiza | Muy bueno | No | - | Avión, van | 3 |
| 54 | 26/01/2025 21:28 | Arequipa | Colca - Puno | Suiza | Muy bueno | No | - | Avión, van | 3 |
| 55 | 28/01/2025 11:31 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | España | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 56 | 30/01/2025 14:40 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | España | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 5 |
| 57 | 02/02/2025 13:17 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Chile | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 58 | 04/02/2025 07:12 | Arequipa | Colca | Chile | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 59 | 06/02/2025 08:23 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 60 | 08/02/2025 16:49 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 61 | 09/02/2025 10:30 | Lima | Paracas - Ica - Nasca - Arequipa | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |
| 62 | 10/02/2025 15:13 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 5 |
| 63 | 13/02/2025 09:06 | Arequipa | Ruta del sillar | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 4 |
| 64 | 15/02/2025 06:28 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 65 | 16/02/2025 11:47 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |

| Respuestas | Timestamp | a) Lugar donde fue tomado el tour | b) Nombre del tour | c) Nacionalidad | d) ¿Cómo calificaría el servicio que recibió? | e) ¿Ha tomado usted otros tours dentro del Perú el último año? | e.1) ¿En qué destino? | f) ¿Qué medio(s) de transporte utilizó? | g) Del 1 al 5, ¿qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: El Precio |
|------------|------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------|---|--|-----------------------|---|--|
| 66 | 19/02/2025 17:39 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 67 | 22/02/2025 08:54 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 68 | 24/02/2025 07:59 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 69 | 26/02/2025 20:22 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 70 | 28/02/2025 18:15 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 71 | 02/03/2025 14:05 | Arequipa | Colca - Puno | Perú | Muy bueno | No | - | Avión, van | 5 |
| 72 | 04/03/2025 09:42 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Italia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 73 | 06/03/2025 16:17 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Italia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 5 |
| 74 | 08/03/2025 13:53 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Italia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas, Cusco | Bus, Van | 4 |
| 75 | 09/03/2025 07:18 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 3 |
| 76 | 11/03/2025 12:35 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Bus, Van | 4 |
| 77 | 13/03/2025 06:40 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas, Cusco | Avión | 4 |
| 78 | 15/03/2025 15:12 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas, Cusco | Avión | 4 |
| 79 | 17/03/2025 19:59 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas, Cusco | Avión | 4 |
| 80 | 20/03/2025 08:01 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas, Cusco | Avión | 4 |
| 81 | 22/03/2025 17:34 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Cusco, Puno | Bus | 1 |
| 82 | 24/03/2025 14:28 | Arequipa | Colca | Canadá | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 83 | 27/03/2025 06:09 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Perú | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 84 | 29/03/2025 20:31 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Chile | Bueno | Sí | Puno, Cusco | Van | 3 |
| 85 | 01/04/2025 10:42 | Arequipa | Colca - Puno - Cusco | Perú | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 5 |
| 86 | 04/04/2025 13:29 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 5 |
| 87 | 09/04/2025 07:55 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 4 |
| 88 | 14/04/2025 12:46 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 89 | 22/04/2025 16:02 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 90 | 24/04/2025 09:18 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 3 |
| 91 | 24/04/2025 12:47 | Arequipa | Colca | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 5 |
| 92 | 24/04/2025 16:03 | Arequipa | Ruta del sillar | España | Bueno | Sí | Cusco, Ica, Paracas | Van, auto | 4 |
| 93 | 24/04/2025 19:19 | Arequipa | Ruta del sillar | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 94 | 26/04/2025 06:35 | Arequipa | Colca | Francia | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 4 |
| 95 | 26/04/2025 06:40 | Arequipa | Colca | Perú | Muy bueno | Sí | Ica, Paracas | Auto | 2 |
| 96 | 27/04/2025 15:12 | Arequipa | Colca | Perú | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 3 |
| 97 | 27/04/2025 19:59 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Sí | Cusco | Van | 4 |
| 98 | 28/04/2025 09:42 | Arequipa | Colca | Chile | Muy bueno | Sí | Cusco | Bus, Van | 3 |
| 99 | 28/04/2025 16:17 | Arequipa | Ruta del sillar | Perú | Muy bueno | No | Cusco | Van | 5 |
| 100 | 29/04/2025 09:18 | Arequipa | Colca-Puno | Francia | Muy bueno | Si | Cusco, Paracas | Van, Bus | 4 |

| Respuestas | Timestamp | a) Lugar donde fue tomado el tour | b) Nombre del tour | c) Nacionalidad | d) ¿Cómo calificaría el servicio que recibió? | e) ¿Ha tomado usted otros tours dentro del Perú el último año? | e.1) ¿En qué destino? | f) ¿Qué medio(s) de transporte utilizó? | g) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: El Precio |
|------------|------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------|---|--|-------------------------------|---|---|
| 101 | 29/04/2025 12:47 | Arequipa | Colca-Puno | Francia | Muy bueno | Si | Cusco, Paracas | Van, Bus | 3 |
| 102 | 29/04/2025 16:03 | Arequipa | Colca-Puno | Alemania | Muy bueno | Si | Cusco, Paracas | Van, Bus | 5 |
| 103 | 30/04/2025 10:30 | Arequipa | Colca-Puno | Alemania | Muy bueno | Si | Cusco, Paracas | Van, Bus | 4 |
| 104 | 30/04/2025 11:13 | Puno | Colca-Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Si | Cusco, Puno,Lima | Avion, Van, Tren | 3 |
| 105 | 30/04/2025 12:39 | Puno | Colca-Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Si | Cusco, Puno,Lima | Avion, Van, Tren | 3 |
| 106 | 30/04/2025 13:55 | Puno | Colca-Arequipa | Perú | Muy bueno | Si | Puno, Cusco | Van, Bus | 5 |
| 107 | 30/04/2025 15:13 | Puno | Colca-Arequipa | Perú | Muy bueno | Si | Puno, Cusco | Van, Bus | 4 |
| 108 | 2/05/2025 12:13 | Puno | Colca-Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Si | Puno, Cusco, Lima | Avion, Van, Tren | 5 |
| 109 | 2/05/2025 12:39 | Puno | Colca-Arequipa | Estados Unidos | Muy bueno | Si | Puno, Cusco | Avion, Van, Tren | 4 |
| 110 | 2/05/2025 13:55 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Si | Puno, Cusco | Avion, Van, Tren | 4 |
| 111 | 3/05/2025 09:55 | Arequipa | Colca | Estados Unidos | Muy bueno | Si | Puno, Cusco | Avión, Van | 4 |
| 112 | 3/05/2025 13:46 | Arequipa | Ruta del sillar | Perú | Muy bueno | No | Puno, Cusco | Van | 5 |
| 113 | 3/05/2025 16:46 | Arequipa | Colca | España | Muy bueno | Si | Puno, Cusco, Puerto Maldonado | Van, Avión, Tren | 4 |
| 114 | 3/05/2025 19:46 | Arequipa | Ruta del sillar | Perú | Bueno | Si | Arequipa | Van | 5 |

| Respuestas | h) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Calidad del servicio | j) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Disponibilidad | k) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: Complementos como alimentación, bebidas, entradas, etc | l) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La atención del personal | m) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que se atendió mejor en el servicio que recibió? | n) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que fue el más débil? | o) ¿Qué mejoraría usted del servicio obtenido? |
|------------|---|---|--|--|---|--|--|
| 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | Atención del personal | Complementos | Nada |
| 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | Atención del personal | Precio | Nada |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | Atención del personal | Precio | Nada |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | Atención del personal | - | Precio |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Atención por internet |
| 7 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Disponibilidad | Atención por internet |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | Calidad | Disponibilidad | Atención por internet |
| 9 | 5 | 5 | 3 | 5 | Atención del personal | Complementos | Compras por internet |
| 10 | 5 | 5 | 2 | 5 | Atención del personal | Complementos | Compras por internet |
| 11 | 4 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Nada |
| 12 | 4 | 5 | 2 | 4 | Atención del personal | - | Nada |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 5 | Precio | - | Compras por internet |
| 14 | 4 | 5 | 3 | 5 | Precio | - | Compras por internet |
| 15 | 5 | 1 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 16 | 5 | 5 | 4 | 4 | Disponibilidad | - | Compras por internet |

| Respuestas | h) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Calidad del servicio | j) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Disponibilidad | k) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: Complementos como alimentación, bebidas, entradas, etc | l) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La atención del personal | m) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que se atendió mejor en el servicio que recibió? | n) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que fue el más débil? | o) ¿Qué mejoraría usted del servicio obtenido? |
|------------|---|---|--|--|---|--|--|
| 17 | 5 | 5 | 3 | 5 | Atención del personal | - | Compras por internet |
| 18 | 5 | 5 | 2 | 4 | Atención del personal | Complementos | Nada |
| 19 | 5 | 5 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 20 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 21 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 22 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 23 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 24 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 25 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 26 | 5 | 5 | 2 | 5 | Atención del personal | - | Precio |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Atención por internet |
| 28 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Disponibilidad | Atención por internet |
| 29 | 5 | 2 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 30 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 31 | 4 | 5 | 3 | 1 | Precio | - | Compras por internet |
| 32 | 5 | 5 | 4 | 2 | Calidad | - | Compras por internet |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 34 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 4 | Disponibilidad | - | Compras por internet |
| 36 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 37 | 5 | 5 | 2 | 4 | Calidad | Complementos | Nada |
| 38 | 5 | 5 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 39 | 5 | 5 | 2 | 4 | Calidad | Complementos | Nada |
| 40 | 5 | 5 | 1 | 5 | Atención del personal | Precio | Nada |
| 41 | 5 | 5 | 2 | 4 | Atención del personal | Complementos | Nada |
| 42 | 5 | 5 | 1 | 5 | Atención del personal | Precio | Nada |
| 43 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 44 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 45 | 5 | 5 | 2 | 5 | Atención del personal | - | Precio |
| 46 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Atención por internet |
| 47 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Disponibilidad | Atención por internet |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 4 | Calidad | Disponibilidad | Atención por internet |
| 49 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |

| Respuestas | h) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Calidad del servicio | j) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Disponibilidad | k) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: Complementos como alimentación, bebidas, entradas, etc | l) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La atención del personal | m) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que se atendió mejor en el servicio que recibió? | n) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que fue el más débil? | o) ¿Qué mejoraría usted del servicio obtenido? |
|------------|---|---|--|--|---|--|--|
| 50 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 51 | 4 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Nada |
| 52 | 3 | 5 | 2 | 4 | Atención del personal | - | Nada |
| 53 | 4 | 5 | 4 | 5 | Precio | - | Compras por internet |
| 54 | 4 | 5 | 3 | 5 | Precio | - | Compras por internet |
| 55 | 5 | 5 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 56 | 5 | 5 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 57 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 58 | 5 | 5 | 2 | 4 | Calidad | Complementos | Nada |
| 59 | 5 | 5 | 1 | 5 | Atención del personal | Precio | Nada |
| 60 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | Precio | Nada |
| 61 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 62 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 63 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 64 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 65 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 66 | 5 | 5 | 2 | 3 | Atención del personal | - | Precio |
| 67 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Atención por internet |
| 68 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Disponibilidad | Atención por internet |
| 69 | 5 | 5 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 70 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 71 | 4 | 5 | 3 | 5 | Precio | - | Compras por internet |
| 72 | 5 | 5 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 73 | 5 | 5 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 74 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 75 | 5 | 5 | 4 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 76 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 77 | 5 | 5 | 2 | 4 | Calidad | Complementos | Nada |
| 78 | 5 | 5 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 79 | 5 | 5 | 2 | 4 | Calidad | Complementos | Nada |
| 80 | 1 | 5 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 81 | 5 | 5 | 1 | 4 | Calidad | Complementos | Nada |
| 82 | 5 | 5 | 4 | 5 | Calidad | Complementos | Nada |
| 83 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | Disponibilidad | Promociones |

| Respuestas | h) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Calidad del servicio | j) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La Disponibilidad | k) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: Complementos como alimentación, bebidas, entradas, etc | l) Del 1 al 5, qué tan importante para usted antes de contratar un servicio turístico es: La atención del personal | m) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que se atendió mejor en el servicio que recibió? | n) De los 5 factores mencionados anteriormente, ¿cuál cree usted que fue el más débil? | o) ¿Qué mejoraría usted del servicio obtenido? |
|------------|---|---|--|--|---|--|--|
| 84 | 5 | 5 | 4 | 5 | Calidad | Disponibilidad | Nada |
| 85 | 5 | 5 | 3 | 5 | Atención del personal | Complementos | Nada |
| 86 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 87 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 88 | 5 | 5 | 1 | 5 | Calidad | Precio | Nada |
| 89 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 90 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 91 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 92 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | Complementos | Compras por internet |
| 93 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 94 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | Precio | Nada |
| 95 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 96 | 5 | 5 | 2 | 5 | Atención del personal | - | Precio |
| 97 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Atención por internet |
| 98 | 2 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | Complementos | Compras por internet |
| 99 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | Complementos | Precio |
| 100 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Precio |
| 101 | 5 | 5 | 2 | 4 | Atención del personal | - | Precio |
| 102 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | - | Nada |
| 103 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | - | Nada |
| 104 | 5 | 4 | 2 | 5 | Calidad | - | Nada |
| 105 | 5 | 4 | 3 | 5 | Atención del personal | - | Nada |
| 106 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | - | Nada |
| 107 | 5 | 5 | 3 | 4 | Atención del personal | - | Nada |
| 108 | 5 | 5 | 3 | 4 | Calidad | - | Compras por internet |
| 109 | 5 | 5 | 3 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 110 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 111 | 5 | 5 | 2 | 5 | Calidad | - | Compras por internet |
| 112 | 5 | 5 | 4 | 5 | Atención del personal | - | Promociones |
| 113 | 5 | 5 | 5 | 4 | Calidad | Complementos | Wifi a bordo |
| 114 | 4 | 3 | 3 | 4 | Disponibilidad | Precio | Complementos |

Anexo 4. Matriz de enfrentamiento para pesos MEFI

| | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | Total | Peso |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| D1 | - | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 5 | 0.11 |
| D2 | 0.5 | - | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 5 | 0.11 |
| D3 | 0.5 | 0.5 | - | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 4.5 | 0.10 |
| D4 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | - | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 5 | 0.11 |
| D5 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 1 | 0 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 2.5 | 0.06 |
| F1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | - | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 4.5 | 0.10 |
| F2 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | - | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 5 | 0.11 |
| F3 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | - | 0.5 | 0.5 | 4 | 0.09 |
| F4 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | - | 0.5 | 4.5 | 0.10 |
| F5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | - | 5 | 0.11 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 45 | 1.00 |

Anexo 5. Matriz de enfrentamiento para pesos MEFE

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | Total | Peso |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|
| A1 | - | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 4 | 0.09 |
| A2 | 0.5 | - | 0 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0.5 | 2.5 | 0.06 |
| A3 | 0.5 | 1 | - | 0 | 0.5 | 0 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | 3.5 | 0.08 |
| A4 | 1 | 1 | 1 | - | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 6.5 | 0.14 |
| A5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | - | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 0.5 | 5 | 0.11 |
| O1 | 1 | 1 | 1 | 0.5 | 0.5 | - | 1 | 0.5 | 1 | 0.5 | 7 | 0.16 |
| O2 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | - | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 4 | 0.09 |
| O3 | 0.5 | 1 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | - | 0.5 | 1 | 5.5 | 0.12 |
| O4 | 0 | 0.5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0.5 | 0.5 | - | 0.5 | 3 | 0.07 |
| O5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0 | 0.5 | - | 4 | 0.09 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | 45 | 1.00 |