



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL
QUEQUEÑA, DISTRITO DE QUEQUEÑA, DEPARTAMENTO DE
AREQUIPA, 2022**

AUTOR

Bachiller Sebastián André Vargas Zegarra

ASESOR

Magister Kelly Cárdenas Pulcha

Se opta el Título Profesional de

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

**AREQUIPA – PERÚ
2026**

PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA, DISTRITO DE QUEQUEÑA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	tesis.ucsm.edu.pe	Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María	Trabajo del estudiante	2%
3	www.inei.gob.pe	Fuente de Internet	1%
4	docplayer.es	Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ulasalle.edu.pe	Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	Trabajo del estudiante	1%
7	www.gob.pe	Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.upt.edu.pe		

Fuente de Internet

<1 %

9

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

10

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

11

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

12

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

[dSPACE.esPOCH.edu.ec](http://dspace.esPOCH.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

14

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

diariocorreo.pe

Fuente de Internet

<1 %

16

destino-arequipa.com

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to Online Education Services

Trabajo del estudiante

<1 %

18

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to Universidad de Piura

Trabajo del estudiante

<1 %

20	fhaunt.com Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
22	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
23	www.muniarequipa.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
24	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet	<1 %
25	murphybedsleepshop.com Fuente de Internet	<1 %
26	(2-21-15) http://190.183.61.20/objetos_digitales/432/tesis-4605-formulacion.pdf Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
28	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
29	educacioneningenieria.org Fuente de Internet	<1 %
30	old.regionarequipa.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

31	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Centro de Formación Técnica CENCO S.A. Trabajo del estudiante	<1 %
33	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
34	www.academia.edu Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1 %
36	apoyoscovid19.cultura.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
37	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
38	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
39	www.mep.pe Fuente de Internet	<1 %
40	www.ana.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %

42	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
43	1library.co Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
45	Submitted to Universidad Andrés Bello Trabajo del estudiante	<1 %
46	digibug.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
47	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
48	news.dniproavia.com Fuente de Internet	<1 %
49	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
50	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	Submitted to imfice Trabajo del estudiante	<1 %

53	Submitted to Corporación Instituto Profesional ESUCOMEX Trabajo del estudiante	<1 %
54	Submitted to ESIC Business & Marketing School Trabajo del estudiante	<1 %
55	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
56	Submitted to Universidad Jorge Tadeo Lozano Trabajo del estudiante	<1 %
57	catalogoestatal.zacatecas.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
58	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
60	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
61	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
62	www.caringfortextiles.com Fuente de Internet	<1 %
63	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE	<1 %

64	www.lepoint.com.pe	<1 %
	Fuente de Internet	

65	moam.info	<1 %
	Fuente de Internet	

66	www.regionjunin.gob.pe	<1 %
	Fuente de Internet	

67	Submitted to Universidad TecMilenio	<1 %
	Trabajo del estudiante	

68	sired.udenar.edu.co	<1 %
	Fuente de Internet	

69	vdocuments.com.br	<1 %
	Fuente de Internet	

70	chapingo.orex.es	<1 %
	Fuente de Internet	

71	pt.slideshare.net	<1 %
	Fuente de Internet	

72	repositorio.uchile.cl	<1 %
	Fuente de Internet	

73	www.forocoches.com	<1 %
	Fuente de Internet	

74	zombiedoc.com	<1 %
	Fuente de Internet	

75	doku.pub	
----	--	--

Fuente de Internet

<1 %

76

munireque.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

77

repositorio.upse.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

78

www.culturaspopulareseindigenas.gob.mx

Fuente de Internet

<1 %

79

www.dominican-republic.com.do

Fuente de Internet

<1 %

80

www.ecoportal.net

Fuente de Internet

<1 %

81

www.fao.org

Fuente de Internet

<1 %

82

www.madridesnoticia.es

Fuente de Internet

<1 %

83

www.orientacionparaeempleo.com

Fuente de Internet

<1 %

84

www.seal.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

85

Submitted to Universidad Nacional San
Agustin

Trabajo del estudiante

<1 %

86

accesoabierto.uh.cu

Fuente de Internet

<1 %

87

camara-arequipa.org.pe

Fuente de Internet

<1 %

88

doczz.es

Fuente de Internet

<1 %

89

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

90

repositorio.ucundinamarca.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

91

repositorio.unp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

92

repositorio.utp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

93

ruizhealytimes.com

Fuente de Internet

<1 %

94

www.afrol.com

Fuente de Internet

<1 %

95

documents.mx

Fuente de Internet

<1 %

96

fddocuments.ec

Fuente de Internet

<1 %

97

globaljournals.org

Fuente de Internet

<1 %

98	netgenesis.com Fuente de Internet	<1 %
99	nisgua.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
100	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
101	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
102	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %
103	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
104	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
105	shop.un.org Fuente de Internet	<1 %
106	turismo.badajoz.es Fuente de Internet	<1 %
107	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
108	www.dbpia.co.kr Fuente de Internet	<1 %
109	www.dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

110	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
111	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
112	www.soluziona.com.br Fuente de Internet	<1 %
113	www.visitnorway.es Fuente de Internet	<1 %
114	www2.ocvive.com Fuente de Internet	<1 %
115	bdigital.zamorano.edu Fuente de Internet	<1 %
116	culturahuelva.galeon.com Fuente de Internet	<1 %
117	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
118	elpais.com Fuente de Internet	<1 %
119	encolombia.com Fuente de Internet	<1 %
120	idoc.tips Fuente de Internet	<1 %
121	innovasuyu.proinnovate.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

122	pculturales.ujat.mx Fuente de Internet	<1 %
123	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
124	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
125	repositorio.usm.cl Fuente de Internet	<1 %
126	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
127	www.aresep.go.cr Fuente de Internet	<1 %
128	www.austral.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
129	www.e-valencia.org Fuente de Internet	<1 %
130	www.finanzas.df.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
131	www.intacopanama.com Fuente de Internet	<1 %
132	www.repositorio.ugto.mx Fuente de Internet	<1 %
133	www.sabiia.cnptia.embrapa.br Fuente de Internet	<1 %

134	"Advances in Tourism, Technology and Smart Systems", Springer Science and Business Media LLC, 2020 Publicación	<1 %
-----	---	------

135	J & E CONSULTORES GENERALES S.R.L.. "EIA-SD del Proyecto Instalación de la Línea de Transmisión en 60 kV Pongo de Caynarachi - Yurimaguas y Subestaciones-IGA0002612", R.D. N° 196-2017-MEM/DGAAE, 2020 Publicación	<1 %
-----	--	------

136	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
-----	---	------

137	www.iperu.org Fuente de Internet	<1 %
-----	-------------------------------------	------

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA, DISTRITO DE QUEQUEÑA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, 2022

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

COMENTARIOS GENERALES

/0

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

PÁGINA 22

PÁGINA 23

PÁGINA 24

PÁGINA 25

PÁGINA 26

PÁGINA 27

PÁGINA 28

PÁGINA 29

PÁGINA 30

PÁGINA 31

PÁGINA 32

PÁGINA 33

PÁGINA 34

PÁGINA 35

PÁGINA 36

PÁGINA 37

PÁGINA 38

PÁGINA 39

PÁGINA 40

PÁGINA 41

PÁGINA 42

PÁGINA 43

PÁGINA 44

PÁGINA 45

PÁGINA 46

PÁGINA 47

PÁGINA 48

PÁGINA 49

PÁGINA 50

PÁGINA 51

PÁGINA 52

PÁGINA 53

PÁGINA 54

PÁGINA 55

PÁGINA 56

PÁGINA 57

PÁGINA 58

PÁGINA 59

PÁGINA 60

PÁGINA 61

PÁGINA 62

PÁGINA 63

PÁGINA 64

PÁGINA 65

PÁGINA 66

PÁGINA 67

PÁGINA 68

PÁGINA 69

PÁGINA 70

PÁGINA 71

PÁGINA 72

PÁGINA 73

PÁGINA 74

PÁGINA 75

PÁGINA 76

PÁGINA 77

PÁGINA 78

PÁGINA 79

PÁGINA 80

PÁGINA 81

PÁGINA 82

PÁGINA 83

PÁGINA 84

PÁGINA 85

PÁGINA 86

PÁGINA 87

PÁGINA 88

PÁGINA 89

PÁGINA 90

PÁGINA 91

PÁGINA 92

PÁGINA 93

PÁGINA 94

PÁGINA 95

PÁGINA 96

PÁGINA 97

PÁGINA 98

PÁGINA 99

PÁGINA 100

PÁGINA 101

PÁGINA 102

PÁGINA 103

PÁGINA 104

PÁGINA 105

PÁGINA 106

PÁGINA 107

PÁGINA 108

PÁGINA 109

PÁGINA 110

PÁGINA 111

PÁGINA 112

PÁGINA 113

PÁGINA 114

PÁGINA 115

PÁGINA 116

PÁGINA 117

PÁGINA 118

PÁGINA 119

PÁGINA 120

PÁGINA 121

PÁGINA 122

PÁGINA 123

INDICE

RESUMEN	
ABSTRACT.....	
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción del problema	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Justificación del Proyecto	2
1.4 Viabilidad	3
1.5 Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Fundamentación Teórica	10
CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO	19
3.1 Aspectos generales de la organización	19
3.1.1 Descripción del servicio	19
3.1.2 Misión.....	19
3.1.3 Visión.....	19
3.1.4 Valores.....	19
3.2 Objetivos organizacionales	19
3.3 Consideraciones legales.....	20
3.3.1 Ordenamiento jurídico de la empresa.....	20
3.4 Naturaleza de la organización	21
3.4.1 Organigrama	22
3.4.2 Diseño de puestos y funciones	22
CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO	27
4.1 Análisis Externo.....	27
4.2 Plan operativo de Acción (POA) – Centro Cultural Quequeña	46
4.3 Investigación de mercado.....	49

4.4.	<i>Análisis de la demanda</i>	84
4.5.	<i>Análisis de la oferta</i>	85
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING		91
5.1.	<i>Marketing Mix (4Ps del marketing)</i>	91
5.2.	<i>Estrategias de marketing</i>	93
CAPÍTULO VI: INGENIERIA DEL PROYECTO		97
6.1.	<i>Estudio de ingeniería</i>	97
6.2.	<i>Localización</i>	97
6.3.	<i>Distribución de áreas</i>	100
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		108
7.1.	<i>Procesos</i>	108
7.2.	<i>Horarios de atención</i>	112
7.3.	<i>Equipamiento requerido</i>	113
CAPÍTULO VIII: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO		118
8.2.	<i>Costos de inversión</i>	118
8.3.	<i>Inversión Total</i>	123
8.4.	<i>Estructura de capital</i>	123
8.5.	<i>Condiciones del préstamo</i>	124
8.6.	<i>Presupuesto estimado de ventas (2023 – 2027)</i>	125
8.7.	<i>Costos de venta</i>	126
8.8.	<i>Depreciación</i>	126
8.9.	<i>Supuestos</i>	127
8.10.	<i>Flujo de caja</i>	127
8.11.	<i>Evaluación económico financiera</i>	129
8.11.1.	<i>Punto de equilibrio</i>	129
8.12.	<i>Análisis de escenarios</i>	134
8.13.	<i>Discusión de resultados</i>	137
8.14.	<i>Aporte diferencial</i>	139

<i>CONCLUSIONES</i>	141
<i>RECOMENDACIONES</i>	142
<i>Referencias</i>	143
<i>Anexos</i>	151
<i>Anexo 1. CUESTIONARIO “CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA”</i>	151
<i>Anexo 2. Matriz ENCUESTA</i>	154
<i>Anexo 3. Encuesta piloto</i>	161
<i>Anexo 4. Formato y validación del instrumento</i>	162

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Requerimientos del puesto: Gerente General</i>	22
Tabla 2	<i>Requerimientos del puesto: Administrador</i>	23
Tabla 3	<i>Requerimientos del puesto: Arqueólogo</i>	23
Tabla 4	<i>Requerimiento del puesto: Atención al cliente</i>	24
Tabla 5	<i>Requerimiento del puesto: Encargado de Marketing</i>	24
Tabla 6	<i>Requerimiento del puesto: Personal de ventas</i>	25
Tabla 7	<i>Requerimiento del puesto: Personal de planificación de Proyectos</i>	25
Tabla 8	<i>Matriz resumen PESTEL – Centro Cultural Quequeña</i>	34
Tabla 9	<i>Tabla resumen del análisis de Porter (Cualitativo)</i>	38
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	39
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	41
Tabla 12	<i>Matriz FODA Cruzada</i>	44
Tabla 13	<i>Crecimiento y alianzas (estrategias FO y FA)</i>	46
Tabla 14	<i>Adaptación y eficiencia operativa (estrategias DO)</i>	47
Tabla 15	<i>Sostenibilidad y supervivencia (estrategias DA)</i>	48
Tabla 16	<i>Operacionalización de Variables</i>	50
Tabla 17	<i>Criterios de Segmentación</i>	51
Tabla 18	<i>Tabla de segmentación de mercados</i>	51
Tabla 19	<i>Distribución porcentual de la segmentación socioeconómica</i>	52
Tabla 20	<i>Tabla formato de segmentación demográfica</i>	53
Tabla 21	<i>Población estimada para Arequipa según departamento, provincia y distritos 2018-2022</i>	54
Tabla 22	<i>Población seleccionada por provincia y distrito, 2018-2022</i>	55
Tabla 23	<i>Segmentación geográfica – Población objetivo NSE A/B y C (2022)</i>	56
Tabla 24	<i>Interés en visitar lugares culturales vs frecuencia de visita a lugares culturales</i>	58

Tabla 25	<i>Frecuencia de visitas vs interés en tour guiado</i>	59
Tabla 26	<i>Medio de búsqueda de información vs. Disposición a pagar por entradas</i>	60
Tabla 27	<i>Características del Centro Cultural Quequeña.....</i>	61
Tabla 28	<i>Actividades del Centro Cultural Quequeña.....</i>	61
Tabla 29	<i>Edades del público encuestado.....</i>	63
Tabla 30	<i>Género del público encuestado.....</i>	63
Tabla 31	<i>Nivel de estudios del público encuestado.....</i>	65
Tabla 32	<i>Frecuencia con la que visitan museos, centros culturales o lugares de interés histórico</i>	70
Tabla 33	<i>Número de visitantes en el Museo de Sitio en el año 2025</i>	71
Tabla 34	<i>Proyección de la demanda – Centro Cultural Quequeña 2023-2027.</i>	85
Tabla 35	<i>Oferta de centros culturales en Arequipa</i>	86
Tabla 36	<i>Oferta proyectada de centros culturales en Arequipa</i>	87
Tabla 37	<i>Proyección de la demanda insatisfecha (Arequipa)</i>	89
Tabla 38	<i>Precios de los servicios brindados en el Centro Cultural Quequeña.</i>	92
Tabla 39	<i>¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el ticket de entrada a un centro cultural ubicado en Quequeña?</i>	94
Tabla 40	<i>Características del distrito seleccionado</i>	98
Tabla 41	<i>Tabla de calificaciones.....</i>	99
Tabla 42	<i>Evaluación del método de factores</i>	100
Tabla 43	<i>Espacios del Centro Cultural Quequeña.....</i>	101
Tabla 44	<i>Cálculo de la superficie de los espacios y recintos del Centro Cultural</i>	102
Tabla 45	<i>Leyenda SLP</i>	103
Tabla 46	<i>Justificación de la valoración.....</i>	103
Tabla 47	<i>Flujograma de proceso – Sala de exposiciones.....</i>	109

Tabla 48	<i>Flujograma de proceso – Eventos culturales</i>	110
Tabla 49	<i>Flujograma de proceso – Consumos y gastronomía</i>	111
Tabla 50	<i>Horarios de atención del Centro Cultural Quequeña</i>	112
Tabla 51	<i>Mobiliario y equipos para recepción</i>	113
Tabla 52	<i>Mobiliario y equipos para la oficina administrativa</i>	114
Tabla 53	<i>Mobiliario para el área de exposición permanente</i>	114
Tabla 54	<i>Mobiliario y equipos para el auditorio</i>	115
Tabla 55	<i>Mobiliario para la biblioteca</i>	115
Tabla 56	<i>Mobiliario y equipos para el almacén</i>	116
Tabla 57	<i>Mobiliario para la cafetería y comedor</i>	116
Tabla 58	<i>Mobiliario y equipos para la cocina</i>	117
Tabla 59	<i>Mobiliario y accesorios para los servicios higiénicos</i>	117
Tabla 60	<i>Costo de equipos electrónicos y otros materiales</i>	118
Tabla 61	<i>Costo de equipamiento del mobiliario</i>	119
Tabla 62	<i>Costo de enseres</i>	119
Tabla 63	<i>Gastos de creación de la organización</i>	120
Tabla 64	<i>Gastos de promoción y lanzamiento de la marca</i>	120
Tabla 65	<i>Presupuesto del personal administrativo</i>	121
Tabla 66	<i>Presupuesto de alquiler del inmueble</i>	121
Tabla 67	<i>Costo de servicios</i>	122
Tabla 68	<i>Costo de mano de obra directa</i>	122
Tabla 69	<i>Costo de capital de trabajo</i>	122
Tabla 70	<i>Inversión total</i>	123
Tabla 71	<i>Financiamiento</i>	124
Tabla 72	<i>Servicio de la deuda</i>	124
Tabla 73	<i>Presupuesto estimado de ventas (2023-2027)</i>	125
Tabla 74	<i>Costos operativos anuales</i>	126
Tabla 75	<i>Depreciación de activos fijos tangibles</i>	126

Tabla 76	<i>Supuestos</i>	127
Tabla 77	<i>Flujo de caja económico</i>	128
Tabla 78	<i>Flujo de caja financiero</i>	129
Tabla 79	<i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	129
Tabla 80	<i>Tabla resumen – cálculo del WACC</i>	131
Tabla 81	<i>VAN Económico y Financiero</i>	132
Tabla 82	<i>TIR Económica y Financiera</i>	133
Tabla 83	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	133
Tabla 84	<i>Análisis de escenarios</i>	134
Tabla 85	<i>Indicadores – escenario realista (base)</i>	135
Tabla 86	<i>Tabla resumen – análisis con los antecedentes</i>	140

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	<i>Organigrama empresarial.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Distribución porcentual de la población de Arequipa Metropolitana según el NSE, 2022.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Distritos de residencia del público encuestado</i>	<i>64</i>
<i>Figura 4</i>	<i>Situación laboral del público encuestado</i>	<i>66</i>
<i>Figura 5</i>	<i>Apreciación de la cultura e historia.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 6</i>	<i>Interés de los visitantes a museos, centros culturales y lugares históricos</i>	<i>68</i>
<i>Figura 7</i>	<i>Visitantes recientes a museos, centros culturales o lugares de interés</i>	<i>69</i>
<i>Figura 8</i>	<i>Sitios de consulta, antes de decidir visitar un lugar cultural o histórico</i>	<i>72</i>
<i>Figura 9</i>	<i>Disposición a viajar fuera de la ciudad para visitar un centro cultural</i>	<i>73</i>
<i>Figura 10</i>	<i>Disposición de pago por el ticket de entrada a un centro cultural</i>	<i>74</i>
<i>Figura 11</i>	<i>Interés en visitar atractivos turísticos naturales, un centro cultural</i>	<i>75</i>
<i>Figura 12</i>	<i>Disposición de pago por un tour con transporte y.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 13</i>	<i>Prioridad de aspectos clave para asistir a un</i>	<i>77</i>
<i>Figura 14</i>	<i>Servicios adicionales preferidos en el Centro Cultural (seleccione 3)</i>	<i>79</i>
<i>Figura 15</i>	<i>Calificación de interés en actividades del Centro Cultural.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 16</i>	<i>Conocimiento de otros Centros Culturales con servicios similares</i>	<i>82</i>
<i>Figura 17</i>	<i>Recomendación de un centro cultural con las características mencionadas</i>	<i>83</i>
<i>Figura 18</i>	<i>Oferta proyectada para el Centro Cultural Quequeña</i>	<i>88</i>
<i>Figura 19</i>	<i>Logo del Centro Cultural Quequeña</i>	<i>94</i>
<i>Figura 20</i>	<i>Ubicación del distrito de Quequeña.....</i>	<i>98</i>

<i>Figura 21</i>	<i>Opción A: Local en la plaza de Quequeña</i>	<i>99</i>
<i>Figura 22</i>	<i>Opción B: Local en la plaza de Sogay.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 23</i>	<i>Tabla relacional de actividades</i>	<i>104</i>
<i>Figura 24</i>	<i>Diagrama de hilos</i>	<i>105</i>
<i>Figura 25</i>	<i>Plano de distribución de ambientes del Centro Cultural Quequeña .</i> <i>.....</i>	<i>106</i>

RESUMEN

La presente investigación tuvo como problema central la ausencia de infraestructura cultural formal en el distrito de Quequeña, provincia de Arequipa, lo que limita el acceso de su población al patrimonio histórico y cultura local. Frente a esta situación, el objetivo del estudio fue diseñar un Plan de Negocio para la creación del Centro Cultural Quequeña, que contribuya a la promoción cultural de la ciudad de Arequipa.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y alcance descriptivo. La población objetivo estuvo constituida por 664,505 personas de niveles socioeconómicos A/B y C de Arequipa Metropolitana (58.3% de la población de los 15 distritos seleccionados, según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2023), de la cual se obtuvo una muestra probabilística de 203 personas mediante la encuesta estructurada.

Entre los principales resultados, la investigación de mercado permitió construir la cadena de mercado potencial, disponible, efectivo y meta a partir de información primaria, estableciendo una demanda meta de 69,641 personas al año. La evaluación técnica confirmó la viabilidad de la localización en la Plaza de Quequeña, con una capacidad operativa instalada de 450m² para 96 personas. La evaluación económica-financiera, con una inversión de S/155,356 financiada en 40% por los socios y 60% mediante crédito bancario, arrojó un Valor Actual Neto Económico de S/32,490.78 y una Tasa Interna de Retorno Económica de 21.2%, superando la tasa de descuento mínima exigida.

Se concluye que el Centro Cultural Quequeña constituye un plan de negocio viable desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero, y representa un aporte concreto a la descentralización cultural y a la preservación del patrimonio del distrito.

Palabras clave: Plan de negocio; centro cultural; Quequeña; promoción cultural, viabilidad económico-financiera.

ABSTRACT

The central problem of this research was the lack of formal cultural infrastructure in the district of Quequeña, province of Arequipa, which limits its population's access to historical heritage and local culture. Faced with this situation, the objective of the study was to design a Business Plan for the creation of the Quequeña Cultural Center, which will contribute to the cultural promotion of the city of Arequipa.

The research was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental design and a descriptive scope. The target population consisted of 664,505 people from socioeconomic levels A/B and C in Metropolitan Arequipa (58.3% of the population of the 15 selected districts, according to the Chamber of Commerce and Industry of Arequipa, 2023), from which a probabilistic sample of 203 people was obtained through a structured survey.

Among the main results, the market research allowed for the construction of the potential, available, effective, and target market chain based on primary information, establishing a target demand of 69,641 people per year. The technical evaluation confirmed the feasibility of the location in the Quequeña Main Square, with an installed operational capacity of 450m² for 96 people. The economic-financial evaluation, with an investment of S/155,356 financed 40% by the partners and 60% through a bank loan, yielded an Economic Net Present Value of S/32,490.78 and an Economic Internal Rate of Return of 21.2%, exceeding the minimum required discount rate.

It is concluded that the Quequeña Cultural Center constitutes a viable business plan from a market, technical, and financial point of view, and represents a concrete contribution to cultural decentralization and the preservation of the district's heritage.

Keywords: Business plan; cultural center; Quequeña; cultural promotion; economic-financial viability.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El distrito de Quequeña, ubicado en la provincia de Arequipa, no cuenta con infraestructura cultural formal que permita la preservación y difusión de su patrimonio histórico y arqueológico, pese a poseer recursos culturales relevantes como andenería preinca, restos arqueológicos y el Museo de Sitio “Héroes y Mártires de Quequeña”. Esta ausencia de infraestructura constituye el problema central de la presente investigación.

Dicho problema se manifiesta principalmente en tres aspectos. En primer lugar, la oferta cultural de la provincia de Arequipa se concentra en el centro histórico y distritos aledaños, lo que implica que para los residentes de Quequeña haya un desplazamiento de entre dos y cuatro horas para acceder a actividades culturales formales (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2022). En segundo lugar, al no contar con espacios especializados, las actividades culturales del distrito se desarrollan en locales improvisados, sin las condiciones técnicas adecuadas para su desarrollo. En tercer lugar, el patrimonio arqueológico e histórico del distrito —andenería preinca, petroglifos y restos arqueológicos— carece de un espacio institucional que lo investigue, conserve y difunda ante la población local y los visitantes.

La presente investigación se circunscribe al distrito de Quequeña, provincia de Arequipa, y se desarrolló durante el año 2022, periodo en el que se recopiló la información primaria y secundaria que sustenta el presente plan de negocio.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de evaluar la viabilidad de un plan de negocio orientado a la creación de un centro cultural en Quequeña, lo que constituye el objetivo central de la presente investigación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

OG: Diseñar un plan de negocio para la creación del Centro Cultural Quequeña, que contribuya a la promoción cultural de la ciudad de Arequipa.

Objetivos específicos

OE1: Determinar la demanda, oferta y mercado objetivo del Centro Cultural Quequeña mediante una investigación de mercado.

OE2: Diseñar un plan de marketing para atraer, retener y fidelizar a los visitantes del Centro Cultural Quequeña.

OE3: Evaluar la factibilidad técnica del proyecto mediante el estudio de ingeniería del Centro Cultural Quequeña.

OE4: Estimar los recursos financieros y físicos necesarios para determinar la factibilidad económica del proyecto.

OE5: Definir la infraestructura, los servicios y el modelo de gestión del Centro Cultural Quequeña.

1.3 Justificación del Proyecto

1.3.1 Justificación contextual

La ciudad de Arequipa fue reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en el año 2000, en virtud del uso característico del sillar en su arquitectura, la fusión de estilos en la corriente Barroco-Mestizo, y el desarrollo de una ingeniería de adaptación a los desafíos sísmicos de la región (UNESCO, 2000). El distrito de Quequeña, perteneciente a esta provincia, conserva recursos patrimoniales representativos —andenería preinca, petroglifos y vestigios arqueológicos— que se encuentran en riesgo de pérdida progresiva ante la ausencia de un espacio institucional dedicado a su conservación y difusión.

Asimismo, ejemplos representativos de arquitectura en sillar y de patrimonio arqueológico distribuidos en distritos periféricos de Arequipa evidencian que la riqueza cultural de la provincia no se circunscribe únicamente al centro histórico, sino que se extiende a su periferia rural, donde, sin embargo, no existe la misma infraestructura de preservación.

1.3.2 Justificación práctica

La creación del Centro Cultural Quequeña genera impactos prácticos en distintos ámbitos. En consecuencia, en el ámbito de la descentralización cultural, el proyecto amplía la oferta de espacios culturales formales fuera del centro histórico de Arequipa. En el ámbito urbano, contribuye a la regeneración del entorno inmediato a la Plaza de Quequeña. En el ámbito social, fortalece la cohesión comunitaria al ofrecer un espacio de encuentro para los residentes del distrito. En el ámbito económico, genera empleo local y dinamiza la actividad turística y comercial de la zona. Por lo tanto, en el ámbito educativo, facilita el acceso de la población a la historia y al patrimonio de su propio territorio.

Por lo expuesto, la creación del Centro Cultural Quequeña se justifica como una estrategia para preservar el patrimonio, descentralizar la oferta cultural y fortalecer la identidad comunitaria, en concordancia con el objetivo de diseñar un plan de negocio viable para su implementación.

1.4 Viabilidad

La viabilidad de la presente investigación se sustenta en seis dimensiones:

En cuanto a la **viabilidad teórica**, existen antecedentes nacionales e internacionales de planes de negocio orientados a la creación de centros culturales, así como un marco conceptual suficiente sobre investigación de mercados, evaluación de proyectos y gestión cultural que sustenta el desarrollo del presente estudio.

En cuanto a la **viabilidad metodológica**, el diseño de investigación cuantitativo no experimental, junto con el instrumento de encuesta estructurada, resultan adecuados y aplicables para responder a los objetivos planteados.

En cuanto a la **viabilidad práctica**, se contó con acceso directo a la población del distrito de Quequeña y a los registros de afluencia del Museo de Sitio “Héroes y Mártires de Quequeña”, lo que permitió validar empíricamente los supuestos de demanda.

En cuanto a la **viabilidad temporal**, la investigación se desarrolló durante el año 2022, dentro del plazo académico establecido para el desarrollo de la tesis.

En cuanto a la **viabilidad económica**, los costos asociados a la aplicación de encuestas, traslado al distrito de Quequeña y materiales de investigación fueron asumidos directamente por el tesista, sin representar una limitación para el desarrollo del estudio.

En cuanto a la **viabilidad ética**, la encuesta aplicada respetó los principios de voluntariedad y anonimato de los participantes, sin generar riesgos para su integridad ni uso indebido de la información recolectada.

1.5 Limitaciones

La presente investigación reconoce las siguientes limitaciones:

Escasez de antecedentes directos. La bibliografía sobre planes de negocio para centros culturales en distritos periféricos de Arequipa fue limitada, lo que restringió la posibilidad de contrastar los resultados con experiencias previas similares en el mismo contexto geográfico.

Sesgo de deseabilidad social en el instrumento. El cuestionario presenta respuestas con una concentración elevada en las opciones más favorables (99.5% declara gusto por la cultura, 95.6% expresa disposición a viajar fuera de la ciudad). Este patrón es indicativo del sesgo de deseabilidad social, habitual en encuestas sobre preferencias culturales. Para corregir este sesgo en las proyecciones, las estimaciones de demanda no se construyen sobre la intención declarada del 98%, sino sobre la tasa de conversión empírica del 11.3% derivada de los registros reales de visitas al Museo de Sitio “Héroes y Mártires de Quequeña” (febrero-marzo 2022), que refleja la brecha entre la intención declarada y el comportamiento efectivo de visita.

Uso de información primaria ante la ausencia de registros históricos. Al tratarse de un distrito sin oferta cultural formal previa, no existen series históricas de visitas a un centro cultural en Quequeña. Por ello, la presente investigación empleó información primaria —recolectada mediante la encuesta estructurada a 203 personas— como base para la construcción de la cadena de mercados y la proyección de la demanda, complementada con el dato empírico de afluencia real del Museo de Sitio “Héroes y Mártires de Quequeña”, disponible para febrero y marzo de 2022.

Horizonte de proyección limitado. Las proyecciones financieras cubren un horizonte de cinco años, periodo suficiente para evaluar la viabilidad del proyecto pero que no captura el potencial de crecimiento en el largo plazo, conforme el centro cultural se consolide como referente cultural del sector sur de Arequipa.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes

La creación de Centros Culturales en distritos periféricos o rurales, ha demostrado ser una de las herramientas más eficaces para la cohesión social, pues ofrece acceso a las artes y funcionan como “anclas” que dignifican el espacio público y genera sentido de pertenencia.

A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados de modelos que han logrado acortar la brecha cultural mencionada.

Antecedentes internacionales

Chimbaina Pillaga, (2021), “Plan de Marketing Cultural para fortalecer el patrimonio histórico tangible e intangible del Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar”. Ecuador. El estudio se desarrolló en el Cantón Cañar, Ecuador, con el objetivo de fortalecer su patrimonio histórico y turístico mediante un plan de marketing cultural. Como resultado, se identificaron estrategias y ofertas turísticas que mejoraron el reconocimiento del patrimonio del cantón. Este antecedente tuvo especial relevancia por desarrollarse en un entorno similar al de Quequeña (territorio con elevada riqueza cultural e histórica), y sirvió como referencia directa para la elaboración del Plan de Marketing del presente plan de negocio.

Castejón Ibáñez & Guirao-Mirón (2018). “Espacios Culturales y Territorio. Propuesta de una metodología para fomentar la participación ciudadana: El caso del Barrio del Carmen y el Museo de la Universidad de Murcia”. España. El estudio se desarrolló en el Barrio del Carmen, en torno al Museo de la Universidad de Murcia, España, buscando crear una relación entre espacios culturales y territorio a partir de la participación ciudadana, aplicando una metodología mixta con cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión. Se validó que la técnicas participativas son efectivas para fortalecer el vínculo entre espacios culturales y comunidades periféricas. Este antecedente aporta a la presente investigación al centrarse en el acercamiento entre espacios socioculturales y la ciudadanía de territorios situados en la periferia de las ciudades, en línea con el enfoque comunitario que busca el Centro Cultural Quequeña.

UNESCO (2010). “La Cultura: motor y facilitador del Desarrollo Sostenible”.

Es un documento de alcance internacional elaborado por la UNESCO, que buscó demostrar como la cultura impulsa el crecimiento económico, la cohesión social y la sostenibilidad ambiental, concluyendo en que la cultura en las políticas de desarrollo es fundamental para conseguir un desarrollo equilibrado en el largo plazo. El estudio es de carácter documental y analítico, basado en la sistematización de evidencia sobre el rol de la cultura en estrategias de desarrollo a nivel mundial, y proporciona una base conceptual sólida para argumentar que el Centro Cultural Quequeña, además de fortalecer el patrimonio cultural de la zona, también generaría beneficios económicos, sociales y ambientales: empleo local, turismo, cohesión social y educación cultural de la comunidad.

García-Ramírez, W. (2023). “Los parques biblioteca en Colombia, o las bibliotecas en los parques. Antecedentes de un discurso político y arquitectónico”. Colombia. El estudio analizó como los Parques Biblioteca de Medellín —infraestructuras culturales en zonas periféricas— sirvieron como herramienta de descentralización y transformación social, permitiendo una mejora en la reducción de los índices de violencia y aumentando la participación ciudadana. Es una investigación de tipo cualitativa, descriptiva y documental, mediante el análisis de la evolución del espacio público y su impacto en el tejido social. Este antecedente proporcionó el sustento teórico sobre la descentralización urbana, validando que implementar un Centro Cultural en Quequeña no constituye un gasto, sino una inversión en equidad social y desarrollo para el sector sur de Arequipa.

Pérez Brañez, J. (2016). “Perú, descentralización de la cultura: una aproximación desde la normativa y la estructura estatal de la cultura”. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. El estudio evaluó los mecanismos de descentralización de las políticas culturales en el Perú, concluyendo que la gestión cultural continúa altamente centralizada en las capitales, dejando a los distritos periféricos sin el presupuesto ni la infraestructura adecuada. La metodología es de tipo analítico-normativo, mediante la revisión de las funciones de los gobiernos locales y regionales en la promoción de espacios culturales. Este antecedente refuerza la justificación del presente proyecto, confirmando el vacío de infraestructura cultural que busca cubrir el plan de negocio en Quequeña, alineándose con las políticas de descentralización del Estado peruano.

Antecedentes nacionales

Calderon Sanchez & Chihuan Castillo, (2020). “Propuesta de un espacio cultural recreativo para la mejora urbana del AA. HH. “Santa Rosa del Sauce”. Perú. El estudio propuso un espacio recreativo como motor de mejora urbana, en un asentamiento urbano carente de equipamiento cultural adecuado. La investigación es cualitativa de tipo aplicada, con análisis de sitio y diagnóstico participativo de las carencias de equipamiento. Se concluyó que la inserción de hitos arquitectónicos culturales en zonas periféricas mejora la percepción de seguridad y cohesión social. Este antecedente valida el uso de espacios públicos recreativo-culturales como herramienta de descentralización en zonas con déficit de equipamiento, en un contexto similar al de crecimiento del distrito de Quequeña.

Gutierrez Maquino, G. (2019). “Centro Cultural como potenciador cultural y urbano del distrito de Comas”. Universidad de Lima, Perú. El estudio diseñó un centro cultural en el barrio conocido como “La Balanza” del distrito de Comas, con el objetivo de atender la carencia de infraestructura artística y generar identidad local. Se realizó el análisis de dinámicas sociales locales, concluyendo que un centro cultural bien gestionado impulsa la identidad local y se convierte en un nodo de articulación para los colectivos sociales. Este antecedente es un ejemplo directo de cómo un centro cultural puede ser un potenciador urbano en distritos fuera del núcleo central de la ciudad, en línea con el rol proyectado para el Centro Cultural Quequeña.

Referencia: Seminario Guerrero, F. A. E. (2023) “Centro Cultural Vicús”. Universidad de Piura, Piura – Perú. El estudio diseñó un proyecto de arquitectura cultural en el Centro Histórico de Piura que articula un centro cultural con la Biblioteca Municipal y el Museo Vicús, logrando integrar tres equipamientos culturales en un recorrido urbano unificado y que pone en valor el patrimonio cultural de la región. El estudio es de tipo proyectual, con análisis del contexto urbano, visitas de campo y levantamiento de información del lugar previo al diseño arquitectónico. Este antecedente confirma que la articulación de un centro cultural con elementos patrimoniales preexistentes —como el Museo de Sitio de Quequeña— es una estrategia efectiva de revalorización cultural y urbana, validando el enfoque integrador del presente plan de negocio.

Cruz, V. & Egoavil, V. (2023). *“Diseño de un centro cultural recreativo para jóvenes, aplicando los principios de arquitectura sostenible en la ciudad de Pachacútec”*. **Universidad Tecnológica del Perú**. El estudio desarrolló una propuesta arquitectónica sostenible para una población joven en una zona de expansión urbana como el Callao. La investigación es de tipo aplicada, con análisis del entorno bioclimático y planificación urbana. Se logró evidenciar que la integración de áreas verdes con talleres culturales incrementó la tasa de asistencia proyectada de jóvenes en un 35%. Este antecedente justificó el componente recreativo y de sostenibilidad ambiental del Centro Cultural Quequeña, dada la relevancia climática y la extensión territorial del distrito.

Loyola, A. & Verástegui, S. (2021). *“Propuesta de mejora en las áreas de producción y logística para reducir los costos operativos de la empresa Maderas La Perla del Huallaga E.I.R.L., en la ciudad de Trujillo, 2020”*. **Universidad Privada del Norte**. El estudio implementó una metodología cuantitativa para reorganizar los procesos de producción y logística de una empresa maderera reduciendo sus costos operativos mediante la implementación de indicadores de gestión y la estandarización de procedimientos. Pese a que su objeto de estudio no guarda relación directa con el sector cultural, su metodología de análisis financiero por fases y su enfoque en la estructura gradual de costos operativos proporcionaron un referente útil para diseñar la estructura de costos escalonada por fases del Centro Cultural Quequeña (progresión del personal y proyección de gastos operativos a 5 años).

Antecedentes locales

Apaza Núñez y Núñez Villalta, (2020), *“Descentralización Urbana a través de espacios públicos Recreativo-Culturales”*, **Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú**. El estudio elaboró lineamientos de diseño arquitectónico para espacios públicos recreativo-culturales en la periferia de Arequipa, que mejoren la integración de la ciudad y la calidad de vida de sus habitantes. El problema de centralización urbana en la ciudad, genera inconformidad en los pobladores por segregación social y desarrollo inequitativo. Este antecedente aporta evidencia de la importancia de contar con espacios recreativo-culturales en las periferias de Arequipa, sustentando la necesidad del Centro Cultural Quequeña.

Cuevas Callata, (2016) “Centro Cultural de Expresión para las Artes Plásticas en el Distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa”, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú. El estudio elaboró una propuesta urban-arquitectónica de un centro cultural en el ex Lanificio de Arequipa, buscando servir como modelo para revitalizar la actividad cultural artístico-plástica en la ciudad. Este antecedente aporta información relevante sobre la importancia de la promoción cultural y la identidad que es necesaria preservar en la sociedad arequipeña.

Guevara Carigga y Nina Vilca, (2020) “Espacio Público y Desarrollo de la identidad y cultura urbana de los pueblos tradicionales. Caso de Quequeña. Arequipa, 2019”. El estudio los espacios públicos de los pueblos tradicionales de Sogay, Quequeña y San Antonio, con el objetivo de proponer un modelo teórico de diseño de espacios públicos para el desarrollo de la identidad y cultura urbana. En el trabajo no se detalla un diseño metodológico explícito en la fuente disponible. Al estudiar directamente el territorio de Quequeña, el antecedente aporta una base teórica específica sobre la identidad y cultura urbana del distrito donde se ubicará el Centro Cultural Quequeña.

Quispe Pilco, M. S. (2021). “Centro de interpretación para la difusión del patrimonio cultural e histórico del distrito de Yarabamba”. Universidad César Vallejo. El estudio propuso un modelo de centro de interpretación que rescate la identidad local en el distrito de Yarabamba, aplicando encuestas a la población local. El resultado principal evidenció que el 85% de los pobladores del sector sur de Arequipa considera que su cultura no está siendo difundida y manifestó disposición a visitar centros culturales cercanos. Este antecedente fue fundamental para el estudio de mercado, puesto que los datos de demanda de Yarabamba resultaron directamente comparables con los de Quequeña, validando la existencia del mercado objetivo del proyecto.

Delgado Toranzo & Meza Toledo, (2021). “Centro Cultural Recreativo de Arequipa”. El estudio se diseñó un equipamiento que integra recreación con cultura en las zonas de amortiguamiento de la campiña arequipeña, evidenciando que los espacios híbridos (cultura + recreación al aire libre) son los mas valorados por los arequipeños, quienes buscan “escapar” del centro de la ciudad hacia zonas verdes con oferta cultural. La investigación es de tipo proyectual, con diagnóstico urbano de las zonas de amortiguamiento de Arequipa. Este antecedente reforzó el análisis de localización del

Centro Cultural Quequeña, confirmando que Quequeña constituye un destino ideal para el desplazamiento urbano, justificando la incorporación de un componente recreativo y de áreas libres en la propuesta.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Cultura

La cultura hace referencia al conjunto de valores, creencias, normas, costumbres, tradiciones, conocimientos, arte, música, literatura, religión, idioma y otros aspectos que caracterizan a un grupo humano en particular.

La misma, se transmite de generación en generación y se adapta y cambia a medida que evoluciona la sociedad. Es fundamental para la identidad y unificación social de un grupo humano, puesto que define lo que es importante para ellos y cómo se relacionan entre sí y el mundo que los rodea.

Cada grupo humano tiene su propia cultura y la diversidad cultural es una parte importante de la riqueza del mundo. La comprensión y el respeto por otras culturas son fundamentales para fomentar la paz y la armonía en la sociedad global.

Cuevas Callata, (2016), nos menciona en su trabajo que la cultura también hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. En un sentido etnográfico extenso, es todo aquel complejo que considera las creencias, conocimientos, costumbres y cualquier otro hábito adquirido por el hombre, en cuanto individuo miembro de la sociedad.

8.1.1. Actividad Cultural

Cualquier actividad que está relacionada con el conocimiento, expresión o promoción o preservación de la cultura de una comunidad o sociedad en particular (Cuevas Callata, 2016). Se consideran eventos como exposiciones de arte, conciertos de música, obras de teatro, ferias de libros, charlas/conferencias, entre otros.

También se pueden considerar actividades educativas que tienen la finalidad de enseñar sobre la cultura e historia de un lugar como, por ejemplo, visitas a museos, centros culturales, bibliotecas o sitios históricos.

La importancia de las actividades culturales se fundamenta en que ayudan a preservar la transmisión de la cultura de una sociedad a las generaciones futuras. Finalmente, también fomentan la comprensión y el respeto por la diversidad cultural.

8.1.2. Diversidad Cultural

Hace referencia a la variedad de culturas, tradiciones, lenguas, religiones, costumbres y formas de vida que existen en el mundo. La cultura, adquiere diversas formas a través del tiempo y del espacio. La diversidad se manifiesta en la originalidad y variedad de las identidades que caracterizan a los grupos que componen la humanidad.

También se considera una actitud de respeto hacia las personas y comunidades que tienen una cultura diferente a la nuestra, la promoción de igualdad de derechos y oportunidades para todas las personas, independientemente de su origen cultural. La diversidad cultural, es tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos en los diferentes ecosistemas del planeta (Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural, 2010).

2.2.4 Centro Cultural

Un Centro Cultural es una edificación, conformada por diferentes espacios amplios, los cuales están destinados a diferentes actividades culturales, con el objetivo de fomentar y alentar la vida cultural de la población local. El objetivo de un Centro Cultural es la promoción de los valores culturales entre los habitantes de la comunidad donde se ubica.

Según el tipo de edificación, se pueden diferenciar dos tipos de Centros Culturales:

Centro Cultural (universitario o de un país)

Son edificaciones amplias, las cuales cuentan con espacios como auditorio con escenario, biblioteca, videoteca, sala de cómputo, salones académicos o para talleres, laboratorio de idiomas, galerías y exposiciones permanentes.

Centro Cultural Comunitario o Casa de Cultura

Son espacios más pequeños y simples, los cuales se ubican regularmente en edificios públicos. Cuenta con ambientes como biblioteca, área para talleres, área para exposiciones temporales o permanentes. Tienen un alto nivel de importancia en zonas rurales, por ser el único espacio en donde se promueven actividades culturales para la comunidad (DeCarli & Luckner, 2012).

2.2.5 Plan de negocio

Cuando un emprendedor tiene intenciones de iniciar una empresa, es fundamental que se encuentre en la capacidad de evaluar oportunidades de negocio, mediante el estudio de la información que ha ido adquiriendo mediante diferentes experiencias en el

ámbito empresarial, ya sean pasantías o prácticas profesionales. Son estos conocimientos los que permiten el desarrollo de un pensamiento crítico y la toma de decisiones importantes y con el menor riesgo posible hacia la organización. Al estudio de la información, previo a la creación de una empresa, se le conoce mejor como Plan de Negocios y, dentro de sus puntos relevantes, contiene la evaluación de forma sistemática e integral del proyecto, conjuntamente con un análisis de factibilidad (Prieto Sierra, 2014, p. 214).

Resumiendo, un plan de negocios es el estudio en donde se describe un negocio, se realiza un estudio del mercado y se definen las acciones y estrategias que se tomarán a futuro. Los puntos más relevantes de un Plan de Negocios son la evaluación sistemática y el análisis de factibilidad del proyecto.

2.2.6 Factibilidad

Para la creación de una organización que esté propensa al desarrollo, que sea sustentable y rentable, es necesario contar con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la misma. A la accesibilidad de los recursos anteriormente mencionados, se le conoce como factibilidad (Prieto Sierra, 2014, p. 214).

2.2.7 Ventajas de elaborar un Plan de Negocios

La intención del plan de negocios es que en un solo documento, se pueda presentar a las demás partes involucradas (inversionistas, bancos, proveedores, socios, clientes), cuáles son los panoramas futuros con mayor posibilidad de éxito, considerando todas sus variables (Prieto Sierra, 2014).

1. Claridad de ideas, soluciones y resultados.
2. Es flexible y adaptable, por lo que se elabora en base a la situación de la vida de la empresa.
3. Proporciona sentido financiero y operativo, antes de que se inicie con la puesta en marcha de las actividades pertinentes.
4. Eficiencia al momento del desarrollo del proyecto.
5. Permite la creación de un escenario en el cual se puedan prever inconvenientes e identificar necesidades.
6. Evaluación del funcionamiento del proyecto, puesto en marcha.

2.2.8 Arequipa

Ciudad metropolitana, capital de la provincia homónima y del departamento de Arequipa, que se extiende sobre un área de 2900 km². Con una población de 1 millón 382 mil 730 habitantes, es considerada un importante centro de desarrollo industrial, minero y de comercio para el Perú. Dentro del rubro industrial, sobresalen la producción textil de lana de camélidos con calidad de exportación.

Inicialmente denominada “Villa Hermosa de Nuestra Señora de la Asunta” en nombre del Marqués Francisco Pizarro (15/08/1540), el 22 de setiembre de 1541, el monarca Carlos V en Cédula Real, ordena que se le llame “Ciudad de Arequipa”. Declarada por la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, gracias a los diversos espacios culturales y pintorescos, es considerada como una ciudad anfitriona de Turismo Nacional e Internacional.

Con una geografía accidentada, debido a la presencia de la cordillera de los andes, la ciudad está ubicada a una altitud de 2328 m.s.n.m., protegida al norte y este por los principales nevados de la ciudad, el Misti, Chachani y Pichu Pichu. El clima es principalmente seco durante todo el año (invierno, otoño y primavera) y con un mayor nivel de precipitación desde el mes de octubre hasta el mes de marzo (verano), tiempo en el que las lluvias se hacen presentes con mayor frecuencia en la ciudad (Historia - Municipalidad Provincial de Arequipa, 2023).

2.2.9 Quequeña

Quequeña es un distrito que se encuentra en la provincia de Arequipa, en la Región Arequipa del Perú. Está ubicado a unos 24.3 kilómetros al este de la ciudad anteriormente mencionada y, tiene una población aproximada de alrededor de 4,484 habitantes, una superficie de 34.9 km² y una altitud media de 2,436 msnm.

El distrito se creó el 2 de enero de 1857 y su aniversario es el 24 de noviembre, fecha destacada en honor a la ejecución de los mártires de Quequeña y Yarabamba, por el ejército chileno, durante la Guerra del Pacífico. A razón de ello, las poblaciones de ambos distritos, fueron declaradas como *poblaciones mártires* (Guevara Carigga & Nina Vilca, 2020).

Inicialmente, Quequeña estaba conformada por un extenso territorio, que incluía a los distritos de Yarabamba y Polobaya, sin embargo, cuando éstos se independizaron, Quequeña se redujo hasta su extensión actual.

Quequeña es un pueblo tradicional, el cual cuenta con una plaza en la que se puede disfrutar cómodamente de un ambiente tranquilo y de un paseo familiar por los alrededores. Gracias a la andenería existente, se pueden apreciar fácilmente los maravillosos paisajes naturales que tiene para ofrecer el distrito.

En la plaza se encuentran la iglesia recientemente restaurada, algunos restaurantes o picanterías, tiendas y el museo de sitio mencionado líneas arriba. El cerro **Sonccamarca**, el cual es uno de los que rodean la plaza, cuenta en su cima con un cristo y una vista espectacular del pueblo tradicional.

El área geográfica en la que se encuentra el pueblo tradicional es accidentada, con la presencia de cerros, los cuales se extienden desde el volcán Pichu Pichu, formando a su vez quebradas. Debido a lo escarpado que es el terreno, no es posible aprovechar el 100% de las fallas geográficas. Finalmente, el distrito es atravesado por el río Quequeña, el cual nace de la unión de los ríos Poroto y Uzuña.

Con un clima generalmente seco, frío y lluvias estacionales, el lugar mantiene una temperatura promedio de 14 grados centígrados. Ocasionalmente, suelen haber variaciones bruscas del clima, lo cual genera como consecuencia “heladas”, las cuales representan un peligro elevado para la agricultura, dadas las temperaturas extremadamente frías, ocasionando la pérdida de cultivos y cosechas, agravando la situación económica del poblado.

Su economía se basa principalmente en la agricultura y ganadería y sus cultivos principales incluyen maíz, papas, cebada y trigo. El río Yarabamba y Quequeña son las fuentes de donde provienen los canales de irrigación para los cultivos. Respecto a la ganadería, la predominancia proviene de la crianza del ganado vacuno. Su relevancia radica en los productos lácteos que aportan.

Casa Museo de sitio “Héroes y Mártires de Quequeña”

Esta casa, naturalmente reconocida como uno de los lugares con mayor importancia histórica en el pueblo de Quequeña, reúne fragmentos de la historia del distrito, según lo que informa el párroco Ermetario Retamoso, testigo de la ejecución de seis pobladores durante la Guerra del Pacífico.

El museo se crea en 1995 y, no es hasta diciembre del 2022, que se remodela durante la gestión de la ex alcaldesa Laura López Dávalos. Se apertura al público en general en agosto de 2023, con el objetivo de sorprender y satisfacer la curiosidad de los visitantes.

La casa es una propuesta museística atractiva de la Mancomunidad Sur Oriental de Arequipa, la cual busca convertirse en uno de los destinos turísticos de la región. En este lugar, podemos encontrar el lugar en donde se realizó el fusilamiento, una imagen recreada en 1983, hecha a base de fibra de vidrio (CORREO, 2023).

2.2.10 Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL, acrónimo de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, es una herramienta que le permite a las empresas aprender y determinar los factores que pueden afectar a la organización en el presente y en el futuro. El uso de esta herramienta consiste en estudiar las oportunidades y amenazas que surjan de los factores anteriormente mencionados (Amador-Mercado, 2022).

El objetivo de un análisis PESTEL es describir el entorno en donde opera una empresa, es por ello que, al momento de realizarlo, se consideran los aspectos más importantes del entorno externo y que resultan esenciales para el desarrollo de la organización.

Con el presente análisis, la toma de decisiones importantes será más fácil, principalmente cuando se trate de desarrollar estrategias en el corto, mediano y largo plazo (Sangri Coral, 2014).

2.2.11 Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento que detalla las estrategias y acciones que una empresa o negocio utilizará para promocionar sus productos o servicios y alcanzar sus objetivos de marketing.

El mismo debe incluir información sobre el mercado y la competencia, el análisis del público objetivo, los objetivos de marketing, las estrategias de posicionamiento, los canales de distribución, el presupuesto de marketing, las tácticas y actividades promocionales, así como los indicadores clave de rendimiento para evaluar el éxito del plan.

Con un buen plan de marketing, la empresa podrá asegurar una estrategia clara y efectiva para llegar a su público objetivo, aumentar la conciencia de la marca, generar ventas y maximizar el retorno de la inversión en marketing.

Para (Hoyos Ballesteros, 2021), un plan de marketing es una herramienta que ayuda a que la organización pueda concluir la claridad de propósito y el foco de lo que debe hacer, ambas consideradas dentro del proceso comercial exitoso.

Algunas de las principales ventajas respecto a la elaboración de un plan de marketing son:

1. Proporciona una visión y objetivos claros respecto a su mercado y competencia, así como los objetivos de marketing específicos. Esto permite que la empresa esté enfocada hacia un objetivo común.
2. Permite la identificación de oportunidades y amenazas. Al tener una mejor comprensión sobre el mercado y la competencia, la empresa podrá adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado y, tomar así las medidas preventivas oportunamente.
3. Permite una maximización del retorno de inversión, puesto que, con el mismo, se tiene establecido un presupuesto de marketing claro, permitiendo la optimización del retorno de la inversión.

2.2.11 Plan de marketing operativo

Se puede afirmar que el marketing operativo es el resultado y la ejecución práctica de las decisiones y planes establecidos por el marketing estratégico, ya que su finalidad concreta es la aplicación y desarrollo de diferentes acciones en el corto y mediano plazo, las cuales han sido definidas por el marketing estratégico, con la intención de poder alcanzar los objetivos planteados por la organización (Marketing Estratégico y Plan de Marketing, 2023).

Las acciones mencionadas a continuación son las que se consideraron para el desarrollo del plan de marketing operativo:

Identificación de la audiencia objetivo, teniendo en cuenta datos demográficos, geográficos, socioeconómicos, intereses culturales del mercado, así como su comportamiento respecto al tema mencionado.

Desarrollo de una estrategia de marca, la cual permita consolidar una imagen sólida del Centro Cultural Quequeña y, refleje al público objetivo la misión y los valores de la organización.

Mantener un sitio web y redes sociales actualizados, de manera que los usuarios puedan obtener información reciente y actualizada sobre eventos, exposiciones, horarios de atención, precios, entre otros. Las redes sociales, funcionarían para la atracción de audiencia, mediante contenido relacionado con la cultura y el arte.

Estrategia de contenidos, para que, mediante un calendario, se pueda poner énfasis en el contenido relacionado a eventos o fechas culturales relevantes, así como información relacionada a la cultura local.

Relaciones públicas, las cuales nos permitirán, como empresa, mantener y fortalecer las colaboraciones con los medios locales y entidades culturales, a manera de obtener cobertura de nuestros eventos. Las mismas se relacionan con las colaboraciones culturales, como por ejemplo con el museo de sitio ubicado en Quequeña. También será de vital importancia conseguir el apoyo de la Municipalidad Distrital de Quequeña.

2.2.12 Plan de Recursos Humanos

Un plan de recursos humanos es un documento estratégico que determina las políticas y procedimientos para gestionar eficazmente al personal de una organización.

(Mendoza Fernández et al., 2016), lo definen como una actividad propia de las empresas que alcanzan su máxima eficacia cuando la misma logra unificar los objetivos de la empresa con los de cada uno de sus trabajadores. El contar con un plan de recursos humanos permite que la organización pueda tomar las decisiones adecuadas respecto a la contratación de personal y sus respectivas competencias, que le permita contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la organización en el largo plazo.

Generalmente, el plan es elaborado por el departamento de recursos humanos y, puede incluir una variedad de elementos como la descripción de puestos de trabajo, selección y contratación de personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y los beneficios, gestión de rendimiento y retención de empleados.

Su propósito es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos a través de la optimización de sus recursos humanos. Esto se consigue mediante la identificación de necesidades actuales y futuras de personal de la organización, las cuales le permitirán a las mismas satisfacer las necesidades, asegurando así el cumplimiento de los objetivos en el largo plazo.

2.2.13 Plan Financiero

Es un documento que define los objetivos financieros de una organización y los pasos específicos a seguir que deben de considerarse para poder alcanzarlos. Su objetivo principal es ayudar a la organización a alcanzar la estabilidad financiera y la seguridad a largo plazo.

El proceso a seguir para la creación de un plan financiero, normalmente implica una evaluación detallada de los ingresos, gastos, activos y pasivos de la empresa. También

es necesaria una evaluación del perfil de riesgo y de las metas financieras específicas. Una vez se tengan los datos anteriormente mencionados, se pueden desarrollar estrategias y recomendaciones específicas para alcanzar los objetivos financieros establecidos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1. Aspectos generales de la organización

3.1.1. Descripción del servicio

Instalación del Centro Cultural Quequeña, ubicado en el distrito homónimo, en el cual se desarrollarán y promoverán una gran diversidad de actividades culturales, tales como talleres artísticos, exposiciones de arte, charlas sobre la importancia cultural en la zona, exhibiciones arqueológicas de piezas preincas e incas auténtica, entre muchos más. Igualmente, se promocionarán las visitas a los sitios turísticos naturales que se encuentran en los alrededores, como las cataratas de Sogay, a los petroglifos de la zona y al museo de sitio.

3.1.2. Misión

Contribuir con la preservación y promoción de la cultura y el patrimonio, permitiendo que la población arequipeña y, los visitantes en general, puedan enriquecerse culturalmente.

3.1.3. Visión

Ser un punto de encuentro cultural en donde la comunidad pueda compartir, explorar y enriquecerse con actividades artísticas y culturales que generen un impacto positivo y duradero.

3.1.4. Valores

- Diversidad
- Accesibilidad
- Compromiso comunitario
- Preservación del patrimonio
- Integridad y ética
- Colaboración
- Educación

3.2. Objetivos organizacionales

- **Desarrollo e investigación cultural:** Mediante la creación de proyectos que profundicen la historia y cultura local. Esto permitirá un mayor conocimiento y apreciación de la identidad cultural de Arequipa.

- **Promoción de la cultura local:** Fomentar la cultura realizando eventos, exposiciones, presentaciones y actividades de la misma índole, ofrecidas por la Asociación Cultural Precolombina Perú.
- **Preservación del patrimonio:** Fomentar la protección del patrimonio cultural de Arequipa, teniendo en consideración las tradiciones, costumbres y elementos históricos que puedan estar en riesgo de desaparición.
- **Inclusión y diversidad cultural:** Apoyar la participación de grupos minoritarios, así como diversas formas de expresión cultural, a fin de contribuir en la representación y valoración de la diversidad cultural.
- **Competitividad y uso de las TIC:** Buscar la integración del uso de las tecnologías actuales, para poder llegar a un mayor mercado, así como para poder entender las nuevas tendencias actuales a nivel global y buscar siempre la mejora continua.

3.3. Consideraciones legales

Se plantea implementar una empresa con personería jurídica. En nuestro país existen cuatro tipos de modalidad empresarial que son:

- EIRL (empresa individual de responsabilidad limitada)
- S.A. (sociedad anónima)
- S.A.C. (sociedad anónima cerrada)
- S.R.L. (sociedad comercial de responsabilidad limitada)

3.3.1. Ordenamiento jurídico de la empresa

El funcionamiento de la empresa Centro Cultural Quequeña SAC, se encuentra dentro del rubro centros culturales. Esto se rige por medio de las siguientes normas legales:

- Ley Marco de Licencia de Funcionamiento – Ley N° 28976
- D.S. 025-2004-MINCETUR – Reglamento de Restaurantes
- Ley N°27444, Ley del Procedimiento Administrativo General
- Ley N°26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos

3.4. Naturaleza de la organización

El Centro Cultural Quequeña se constituirá como una **Sociedad Anónima Cerrada (SAC)**, figura jurídica regulada por la Ley General de Sociedades N° 26887. Esta figura jurídica ha sido seleccionada por ser la que mejor se adecúa para un proyecto de dos socios fundadores con participación equitativa, dado que permite un mínimo de dos y máximo de veinte accionistas, restringe la libre transferencia de acciones a terceros externos sin derecho de preferencia de los socios actuales, y no está obligada a inscribirse en el Registro Público del Mercado de Valores.

Como se mencionó anteriormente, la sociedad estará conformada por dos accionistas principales, cada uno con el 50% del capital social suscrito y pagado, cuyo aporte y participación quedarán formalizados en la escritura pública de la constitución de la empresa, ante un notario público. El capital social está representado por acciones nominativas no inscritas en bolsa.

El nombre de la empresa será Centro Cultural Quequeña SAC., cuyo nombre no se encuentra registrado en el INDECOPI, por lo tanto, se permite el uso de esta denominación. De igual forma, se presentará la correspondiente minuta de conformación de la empresa a la SUNAT para obtener el RUC (Registro Único de Contribuyente) de la empresa, facilitando la entrega de facturas o boletas a los clientes usuarios de los servicios.

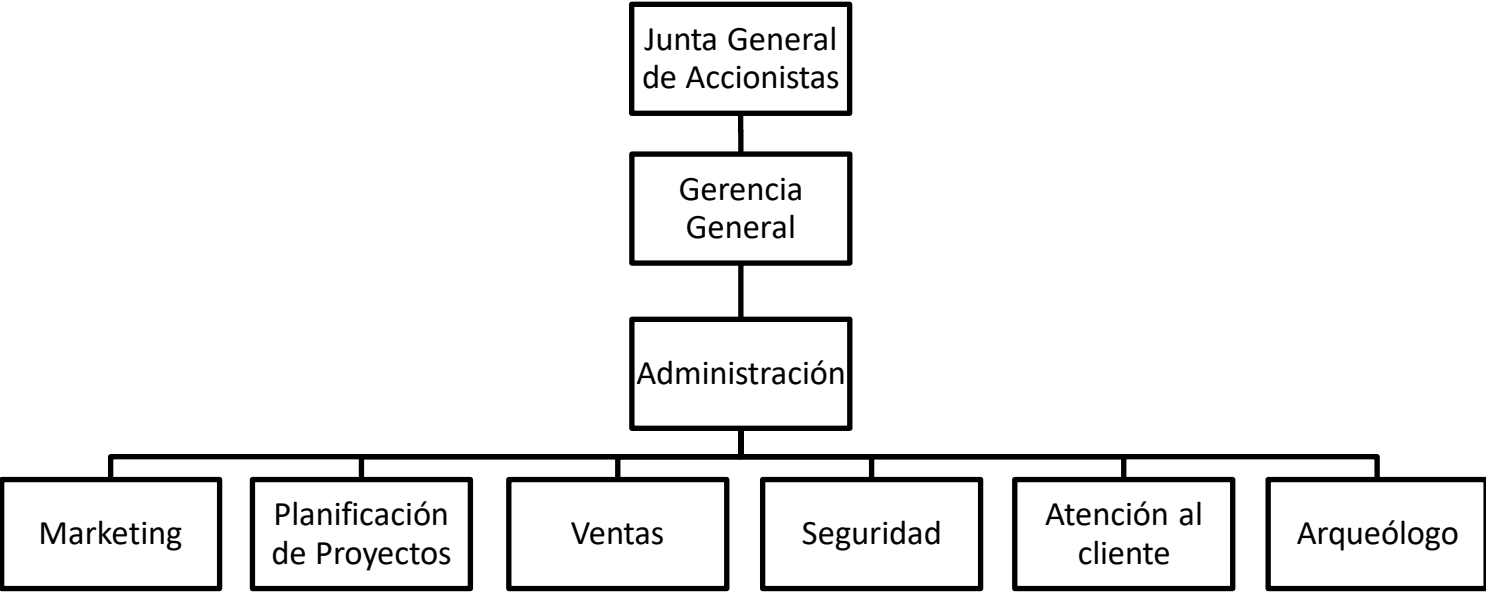
Conforme a la Ley General de Sociedades N° 26887, el organismo máximo de decisión de la sociedad es la Junta General de Accionistas, integrada por los dos socios fundadores, la cual tiene a su cargo la aprobación de los estados financieros, designación y remoción del Gerente General, así como las decisiones estratégicas de mayor relevancia para la organización. La gestión operativa diaria recaerá en la Gerencia General, que reportará directamente a la Junta General de Accionistas, conforme al organigrama definido en la sección 3.4.1.

En cuanto a su objeto social, la empresa tiene como actividad principal la prestación de servicios culturales, turísticos y gastronómicos en el distrito de Quequeña, provincia de Arequipa, orientados a la preservación y difusión del patrimonio histórico y cultural de la región. Al tratarse de una SAC con fines de lucro, las utilidades generadas podrán distribuirse entre los socios en proporción a su participación accionaria, previa deducción del Impuesto a la Renta a la tasa del 29.5% conforme al Régimen General de

la Ley del Impuesto a la Renta (SUNAT), tal como se considera en la evaluación económico-financiera del Capítulo VIII.

3.4.1. Organigrama

Figura 1
Organigrama empresarial



3.4.2. Diseño de puestos y funciones

Tabla 1
Requerimientos del puesto: Gerente General

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Gerente General
Departamento:	Gerencia General
Reportar a:	Directorio
Supervisar a:	Administración
Funciones:	

Definición de la visión y estrategia
Toma de decisiones estratégicas
Supervisión de operaciones
Desarrollo de liderazgo
Identificación de oportunidades de crecimiento
Innovación y desarrollo
Manejo de crisis
Mejora continua

Fuente: Elaboración propia y adaptado de (Descripción de Puesto de Gerente General, 2024).

Tabla 2

Requerimientos del puesto: Administrador

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Administrador
Departamento:	Gerencia General
Reportar a:	Directorio
Supervisar a:	Áreas de arqueología, atención al cliente, marketing, ventas, planificación de proyectos
Funciones:	
	Gestión de los recursos humanos
	Gestión financiera
	Gestión operativa
	Gestión de proyectos
	Desarrollo de políticas y procedimientos
	Gestión de instalaciones
	Gestión de relación con otras empresas

Fuente: Elaboración propia y adaptado de «Descripción de puesto de Administrador», (2024).

Tabla 3

Requerimientos del puesto: Arqueólogo

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Arqueólogo
Departamento:	Arqueología

Reportar a:	Gerencia General
Funciones:	
Elaboración del guión museográfico	
Instalación de nuevas piezas arqueológicas	
Inspección de posibles nuevas piezas arqueológicas	
Restauración de piezas arqueológicas	
Analizar artefactos, restos y otros datos arqueológicos para determinar su contexto histórico	

Fuente: Elaboración propia y adaptado de BASES DE ARQUEOLOGO ASISTENTE MTRS.pdf, (2023).

Tabla 4

Requerimiento del puesto: Atención al cliente

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Personal de Atención al Cliente
Departamento:	Atención al Cliente
Reportar a:	Administración
Funciones:	
Resolución de consultas y problemas	
Atención y asesoramiento	
Gestión de quejas	
Seguimiento postventa	
Educación del cliente	
Comunicación interna	

Fuente: Elaboración propia y adaptado de «Guía Completa para Desarrollar una Carrera en Atención al Cliente», (2024).

Tabla 5

Requerimiento del puesto: Encargado de Marketing

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Personal Marketing
Departamento:	Marketing
Reportar a:	Administración
Funciones:	

Investigación de mercado

Segmentación y targeting

Promoción y publicidad

Gestión de marca

Marketing digital

Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia y adaptado de «Descripción de puesto de Ejecutivo de Marketing Digital», (2024).

Tabla 6

Requerimiento del puesto: Personal de Ventas

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Personal de Ventas
Departamento:	Ventas
Reportar a:	Administración
Funciones:	
	Búsqueda de clientes potenciales
	Presentación de nuevos servicios
	Negociación y cierre de ventas
	Elaboración de cotizaciones
	Identificación de oportunidades de venta
	Cumplimiento de objetivos de ventas
	Colaboración con el departamento de marketing para mejora de estrategias

Fuente: Elaboración propia y adaptado de «Descripción de puesto de Asesor de Ventas», (2024).

Tabla 7

Requerimiento del puesto: Personal de Planificación de Proyectos

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto:	Personal de Planificación de Proyectos
Departamento:	Planificación de Proyectos
Reportar a:	Administración
Funciones:	

Definición de objetivos de los proyectos

Planificación estratégica

Creación de cronogramas

Gestión de riesgos

Creación de equipos

Monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha

Aseguramiento de la calidad

Reporte y presentación tanto de proyectos nuevos como proyectos en curso

Fuente: Elaboración propia y adaptado de «Descripción de puesto de Coordinador de Proyectos», (2024).

CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO

4.1. Análisis Externo

4.1.1. *Análisis del Macroentorno (PESTEL)*

A. Político

En el marco de lo político, el Estado Peruano tiene la responsabilidad de promover y proteger la cultura, mediante estrategias y acciones que estén orientadas a una adecuada gestión de los campos de cultura, con el objetivo de prevenir y resolver los problemas que se sitúan en la misma. Las políticas culturales nacen de las acciones de agentes culturales (entidades públicas o privadas), que se realizan constantemente en el territorio nacional. Es fundamental que el Estado garantice que las políticas que consideradas sean sostenibles e integrales a nivel nacional.

El Ministerio de Cultura aprobó, mediante el Decreto Supremo N° 009-2020-MC, la Política Nacional de Cultura al 2030 (PNC), con el propósito de generar valor público en los ciudadanos, posicionando a la cultura como eje central del desarrollo, por su impacto en el bienestar de la población y en construcción de una ciudadanía intercultural (Ministerio de Cultura, 2020).

El Informe de Evaluación de Resultados de la PNC correspondiente al año 2021, publicado por el Ministerio de Cultura en abril de 2022, da cuenta del avance de los seis objetivos prioritarios de la política a nivel nacional, evidenciando el compromiso institucional sostenido del estado peruano con el sector cultural (Ministerio de Cultura, 2022).

El crecimiento del enfoque cultural en los gobiernos, el trabajo en función de estrategias continuas y sostenibles, así como el fortalecimiento de la institucionalidad cultural, son algunas de las bases que plantea la PNC, con el objetivo de consolidar el desarrollo cultural del país en el horizonte 2021-2030.

En la actualidad, la estabilidad política en el Perú, es fundamental para el desarrollo cultural, dado que cambios bruscos o inestabilidad en el gobierno pueden afectar negativamente a las políticas culturales y los programas de financiamiento. En los últimos años, el país a estado experimentando episodios de crisis política, asociados a cambios de liderazgo en el gobierno, lo que ha generado periodos de inestabilidad institucional. Este clima de inestabilidad tiene un impacto directo en la cultura, ya que limita la capacidad del gobierno para la promoción y el apoyo a las iniciativas culturales.

Pese a ello, el ámbito cultural continúa siendo una parte fundamental para el desarrollo sostenible en el Perú, dado que las actividades culturales contribuyen al bienestar emocional, a la cohesión social y al desarrollo económico, siendo la industria creativa y el turismo cultural sectores clave que generan empleo y atraen inversión.

A pesar de tener un panorama político no del todo favorable para el desarrollo de los centros culturales, estos pueden optar por colaboraciones con entidades educativas, mediante acuerdos con las autoridades locales o del sistema educativo, lo cual se relaciona con el ámbito político al involucrar la cooperación entre instituciones públicas y los centros culturales.

B. Económico

En el aspecto económico, la pandemia del COVID-19 afectó fuertemente al sector cultural en el país. Todo tipo de actividad cultural (conciertos, cine, funciones de teatro, entre otras), fue suspendida a fin de salvaguardar la salud de la población, lo que impactó al empleo cultural y las industrias culturales a nivel nacional.

El Ministerio de Cultura puso a disposición de la ciudadanía ocho líneas de apoyo económico dirigidas a las entidades y personas relacionadas con el sector cultural, esto con el objetivo de mitigar el impacto producido por la suspensión de actividades culturales (Ministerio de Cultura, 2022), entre las cuales se incluyen el sostenimiento del trabajador cultural, el replanteamiento de ferias y festividades, así como diversas iniciativas de fortalecimiento del patrimonio cultural inmaterial.

A nivel internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) identificó, a través de diferentes reuniones técnicas, las principales líneas de acción para mitigar el impacto de la pandemia en las industrias creativas y culturales, proponiendo modelos de negocio nuevos en sectores como el audiovisual, las artes visuales, artes escénicas, artesanías, la arquitectura, el diseño, el sector editorial, la gastronomía, el streaming y los videojuegos (Fonseca et al., 2020).

La tasa de desempleo es un indicador estadístico que determina la proporción de personas desocupadas dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). En el periodo 2021, en Arequipa, la tasa de desempleo ascendía a 6.9%, mientras que la tasa de inactividad en la población fue del 31.8%. Como resultado, en el 2021, sólo el 30.9% de la PEA ocupada en la región de Arequipa estuvo contratada bajo condiciones formales (Loayza et al., 2022).

Así mismo, en el año 2022 existía una notable desigualdad en los niveles socioeconómicos del país: únicamente el 1.2% de la población peruana formaba parte del NSE A, mientras que un 10.6% se encontraba en el NSE B y un 30.3% en el NSE C; los niveles D y E conformaban el 57.9% restante de la población (Ipsos, 2022). Esta distribución evidencia una concentración de la riqueza en los estratos más altos y una mayoría de la población en niveles de ingresos medios-bajos y bajos.

Pese a los esfuerzos del Estado peruano por reducir las brechas económicas en la población, el índice de Gini del país se mantenía alto hacia el 2022, lo cual refleja una distribución de ingreso desigual para la población (Banco Mundial, 2022).

Se sabe que actualmente el turismo es una fuente económica clave para muchos centros culturales en el país. En el caso de un centro cultural en Quequeña, la atracción de turistas interesados en la cultura e historia local puede generar ingresos y oportunidades de desarrollo económico para la comunidad, así como la creación de empleos indirectos, lo cual influiría positivamente en la sostenibilidad del centro y también en el bienestar de la comunidad de Quequeña.

C. Social

Arequipa, desde sus inicios, ha sido considerada como un lugar de atracción por la alta posibilidad de brindar trabajo a los pobladores del rubro agrícola, lo cual, en épocas de crisis, permitió que la ciudad pudiera resistir gracias a la economía que se tenía.

En los últimos 30 años, Arequipa ha recibido una gran cantidad de inmigrantes de otras ciudades, principalmente de Cusco y Puno, siendo Lima el principal destino de emigración desde la región, como suele ocurrir con la mayoría de los departamentos del país (Arequipa Peru .ORG, s. f.).

En Arequipa, en 2021, el 44,3% de la población de 15 años a más contaba con un nivel de educación de secundaria completa, lo que representa un incremento del 0.8% en los últimos 10 años, asimismo, desde 2011 hasta el 2021, hubo una reducción del 1.4% respecto a la población de 15 años a más sin nivel educativo o solo con educación inicial (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

La comunidad arequipeña, manifiesta la identidad cultural a través de la arquitectura mestiza, la música, el habla popular, la gastronomía típica y las costumbres religiosas. La existencia de esta identidad cultural en las raíces peruanas, y particularmente en las arequipeñas, es indiscutible: el contacto entre lo andino y lo

occidental, fue la causa del mestizaje cultural a gran escala en el Perú y, en menor escala demográfica, en Arequipa. (Quiroz Paz Soldán, 2005).

Asimismo, los patrones culturales del país juegan un rol importante en el consumo y el poder adquisitivo de las familias. Tanto las costumbres como las tradiciones locales, así como la estructura familiar y social, influyen en el gasto de los ingresos. En zonas rurales, los gastos suelen enfocarse en necesidades básicas o celebraciones comunitarias, mientras que en zonas urbanas existe una mayor tendencia hacia el consumo de bienes y servicios. Dado que Arequipa es una ciudad mayoritariamente urbana, la implementación del servicio ofrecido resultaría viable para los niveles socioeconómicos A, B y C.

A través de la cultura también se promueve la educación y la inclusión social. El pensamiento crítico, la creatividad y la comprensión intercultural son factores relevantes y fundamentales para una educación integral. La participación en eventos culturales, puede además permitir el empoderamiento de comunidades marginadas, facilitando la inclusión social y la cohesión comunitaria (OEI | *Secretaría General* | *Noticias* | *La importancia de la cultura en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, 2018).

D. Tecnológico

Es fundamental tener en consideración que los tiempos y las tecnologías que se usan para la promoción cultural están en constante cambio. La competencia para atraer cada vez más público a las instalaciones culturales es un desafío que sugiere nuevas alternativas que permitan un mayor acercamiento al cliente cultural, sobre todo a las propuestas de los museos y centros de arte.

El uso de las redes sociales, por ejemplo, ha permitido un cambio en la forma en cómo se estructuran las organizaciones sociales y culturales en Perú. Es de suma importancia considerar que las organizaciones culturales deben adaptarse a las nuevas formas de consumir, crear y compartir cultura (**Choque Porras, 2018**).

Como parte del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación (ProInnovate), en Arequipa se está potenciando la innovación en los sectores productivos con apoyo del Estado, el sector privado y la academia. La idea es impulsar el desarrollo e implementación del plan de dinamización del ecosistema de innovación y emprendimiento.

InnovaSuyu es una iniciativa impulsada por el programa anteriormente mencionado, para conectar y crear redes de colaboración entre las regiones, cuyo enfoque

es la innovación y emprendimiento, para definir objetivos comunes, permitiendo un incremento en la productividad y la competitividad (*PRODUCE*, 2022).

El enriquecimiento de la experiencia cultural, así como la difusión de contenidos locales a nivel global, se ha dado gracias a la implementación de las nuevas tecnologías en las diferentes plataformas digitales, como Netflix o Spotify. Esto permite que, en diferentes partes del mundo, se pueda conocer la cultura peruana con facilidad.

El fomento del arte y de la cultura está siendo transformado gracias a la implementación de nuevas tecnologías digitales, ya sea por medio de la realidad virtual o el uso de la inteligencia artificial. Gracias a la utilización de este tipo de herramientas tecnológicas, actualmente los artistas peruanos pueden explorar nuevas formas de expresión y tener acogida de un mayor público.

Así mismo, la globalización mediante el impulso de la tecnología, ha tenido un impacto doblemente positivo en la cultura peruana. Por un lado, ha facilitado la difusión de la cultura peruana a nivel internacional y la adición de elementos culturales globales en el día a día de los peruanos. Por otro lado, han aparecido nuevos desafíos en términos de preservación de las tradiciones locales y ha permitido la homogeneización cultural, lo cual podría suponer un riesgo para la diversidad cultural en el país.

Adicionalmente, un factor importante a considerar son los eventos culturales y festivales, que reflejan las tradiciones y el patrimonio cultural de una comunidad, en este caso Quequeña. Esto puede influir en la programación de actividades del centro cultural, promoviendo la participación local con identidad cultural. Este tipo de eventos también pueden generar un impacto positivo en el interés y participación de la comunidad en el centro cultural.

Los eventos anteriormente mencionados, fomentan el intercambio cultural, el cual a su vez promueve la diversidad y la inclusión de nuevas perspectivas artísticas y culturales, lo cual enriquece la oferta del centro cultural y fortalece la unión de la comunidad. Igualmente, esto puede generar oportunidades de aprendizaje mutuo y colaboración entre diferentes grupos culturales.

El uso de plataformas digitales para la creación de estrategias modernas de marketing, las cuales fomenten la promoción cultural y el turismo, involucran el uso de las tecnologías de la comunicación, como redes sociales, sitios web, y aplicaciones móviles.

E. Ecológico

Arequipa, considerada como la segunda ciudad más importante del Perú y la cuarta región más poblada según el IPE, en la última década ha tenido un crecimiento descontrolado de su población, lo que ha originado consecuencias en el medio ambiente, como la expansión del parque automotor, reducción de áreas verdes y desorden urbanístico. Todo esto conlleva a una pérdida de la identidad sociocultural de la ciudad (Mendoza Bedregal, 2022).

El INEI indica que Arequipa es la segunda ciudad con mayor crecimiento poblacional entre los años 2007 y 2017, lo que es equivalente a más de 23 000 habitantes por año. La tasa de crecimiento promedio anual, solamente en el departamento de Arequipa, fue del 2,7% en el periodo 2007-2017, lo que significa que a comparación de los demás departamentos de la región, Arequipa ha tenido un mayor crecimiento poblacional (Otárola Peñaranda et al., 2022).

La conservación de las poblaciones y sitios culturales tiene un impacto en el ámbito ambiental, puesto que las zonas de mayor biodiversidad del planeta están conformadas por habitantes nativos con una fuerte conexión cultural hacia sus tradiciones y costumbres (World Wide Fund for Nature, 2000).

F. Legal

La defensa, preservación, protección y cuidado del Patrimonio Cultural es una responsabilidad primordial que involucra, tanto a los ciudadanos como a las autoridades y organismos públicos y privados. Los procesos de identificación, registro, inventario, declaración, restauración, entre otros, desde una perspectiva patrimonial, son de responsabilidad del Gobierno, entendiendo que el mismo es el encargado de velar por los intereses que son propiedad de la Nación.

En la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación (Capítulo II), se definen las responsabilidades y competencias que tienen los gobiernos regionales y municipalidades respecto al Patrimonio Cultural de la Nación. Las entidades anteriormente mencionadas, deben brindar las facilidades de apoyo y cooperación a los organismos que se encargarán de la realización de los proyectos de investigación, restauración, conservación y difusión de los bienes que conforman el Patrimonio Cultural de la Nación (Gonzáles Manco, 2013).

En el Artículo 10.1 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales se menciona que es responsabilidad única de los Gobiernos Regionales el desarrollo de circuitos turísticos,

los cuales puedan convertirse en focos de crecimiento, que permitan el crecimiento de la cultura y potenciación de entidades artísticas y culturales regionales.

Las municipalidades, de acuerdo al artículo 29° de la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación, tienen una labor más específica, la cual gira en torno a los procesos de investigación, registro, protección, conservación, creación de normativas administrativas, elaboración de planes y programas orientados a la protección del Patrimonio Cultural de la Nación (González Manco, 2013).

Tabla 8*Matriz resumen PESTEL – Centro Cultural Quequeña*

Categoría	Factor clave	Descripción del entorno	Impacto/Consideración
Político	Política Nacional de Cultura	Marco del Ministerio de Cultura (D.S. N° 009-2020-MC) para consolidar el sector cultural como eje de desarrollo.	Base legal y normativa para sustentar el proyectos ante el Estado.
	Inestabilidad Institucional	Episodios de inestabilidad política en el país, asociados a cambios de liderazgo en el gobierno.	Amenaza la continuidad de fondos públicos y la confianza de inversionistas privados.
	Alianzas locales	Cooperación entre centros culturales e instituciones educativas y municipales.	Oportunidad de sostenibilidad mediante convenios con autoridades locales.
Económico	Desigualdad NSE	El 11.8% de la población pertenece al NSE A/B, y el 57.9% al NSE D/E (Ipsos, 2022).	El servicio debe ser viable para los NSE A, B y C; con vocación social hacia los NSE D/E.
	Mercado laboral	Tasa de desempleo del 6.9% en Arequipa y alta informalidad laboral (Loayza et al., 2022).	Limitación en el gasto familiar disponible para actividades culturales no básicas.
	Turismo	Quequeña como foco de atracción histórica y cultural del sur de Arequipa.	Generación de empleos indirectos e ingresos por afluencia de visitantes.

Social	Identidad Cultural	Mestizaje cultural, arquitectura mestiza y gastronomía típica arequipeña (Quiroz Paz Soldán, 2005).	Alta receptividad de la población hacia proyectos que refuercen la identidad local.
	Demografía y educación	Crecimiento poblacional por migración (Cusco/Puno) y mejora sostenida del nivel educativo (INEI, 2021).	Público más diverso y con mayor nivel educativo; oportunidad de inclusión social.
	Patrones de consumo cultural	Influencia de costumbres y estructura familiar en el gasto cultural de los hogares urbanos.	El servicio resulta viable para los NSE A, B y C de zonas urbanas.
Tecnológico	Transformación digital	Uso creciente de redes sociales, y nuevas tecnologías digitales en la difusión cultural (Choque Porras, 2018).	Necesidad de adaptar la oferta cultural a canales y formatos digitales.
	Ecosistema innovador	Iniciativas como “Innovasuyu” y el programa PorInnovate en Arequipa (PRODUCE, 2022).	Oportunidad de acceso a financiamiento y redes de colaboración para proyectos de culturales.
	Marketing digital	Plataformas digitales como canal de promoción turística y cultural.	Herramienta clave para atraer público joven y visitantes externos a la región.

Ecológico	Urbanismo y áreas verdes	Crecimiento urbano descontrolado y reducción de zonas naturales en Arequipa (Mendoza Bedregal, 2022).	Riesgo de pérdida de identidad paisajística; oportunidad de posicionar a Quequeña como alternativa natural.
	Conservación	Vínculo entre biodiversidad y tradiciones de las poblaciones nativas.	El centro debe promover la sostenibilidad ambiental en su operación.
Legal	Ley N° 28296	Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación (González Manco, 2013).	Obliga a procesos de registro, protección y difusión del patrimonio cultural.
	Gobiernos regionales y locales	Responsabilidad normativa de los gobiernos regionales y municipalidades en la creación de circuitos turísticos y culturales.	Marco legal que permite exigir apoyo institucional en difusión y restauración del patrimonio.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. *Análisis del Microentorno (Fuerzas de Porter)*

A. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza en el distrito de Quequeña fue baja. El mismo presentó barreras de entrada basadas en la especificidad del recurso histórico y geográfico. A diferencia del Cercado de Arequipa, donde la competencia fue por el espacio físico, en Quequeña la barrera fue la titularidad del patrimonio y la cercanía a recursos naturales únicos (Sogay, petroglifos). Un nuevo competidor con intenciones de ingresar al mercado de la localidad enfrentaría altos costos de adquisición de licencias culturales y la dificultad de replicar el valor histórico de la “Casa Museo de Sitio Héroes y Mártires de Quequeña”.

B. Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una rivalidad geográfica baja (distancia), pero alta en lo referencial (alternativas equivalentes del turista). Cualitativamente, existe una “tensión por el tiempo del visitante”. En el Cercado, la competencia para los centros culturales se basa en el mismo presupuesto de ocio del turista. Pese a ello, la ubicación periférica de Quequeña actúa como un filtro de segmentación, atrayendo a un público que busca turismo, naturaleza y cultura, en lugar del “turismo urbano”, reduciendo así la presión competitiva directa.

C. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación estuvo en un nivel bajo/moderado. Al ser el único oferente de la zona, el “costo de cambio” para el cliente fue alto (regreso a la ciudad para encontrar algo similar). No obstante, el poder del cliente residió en su sensibilidad al precio y la facilidad de información. La estrategia no debe ser imponer precios por falta de competencia, sino que lo justifique mediante la exclusividad campestre-cultural.

D. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación fue bajo. Existe una fragmentación de proveedores locales (pequeños productores de lácteos y artesanos). Esto permitirá al Centro Cultural Quequeña actuar como un canal de ventas crítico para ellos, otorgando a la organización una posición de ventaja en la negociación de términos. El enfoque cualitativo aquí es de responsabilidad social compartida: el centro no solo compra insumos, sino que “valida” y promueve el producto local ante el turista.

La idea fue apoyar a la economía de la zona y a las microempresas que actualmente se vienen desarrollando en el pueblo, por lo que se buscaría siempre el mayor beneficio para el pequeño productor, dentro de lo que es justo para el Centro Cultural (Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental - PLANEFA 2017 Distrito y Villa de Yarabamba, 2019).

E. Existencia de productos sustitutos

Existe una amenaza alta, puesto que los sustitutos no son solo museos, sino experiencias recreativas alternativas (centros campestres, restaurantes de la zona o senderismo sin guía). Cualitativamente, el sustituto es el “día de campo tradicional”. El Centro Cultural Quequeña debe diferenciarse ofreciendo una experiencia más estructurada que el simple turismo de naturaleza no posee, transformando la visita en un proceso educativo y emocional.

Tabla 9

Tabla resumen del Análisis de Porter (Cualitativo)

Fuerza competitiva	Nivel de amenaza	Factor Cualitativo Determinante
Amenaza de nuevos competidores	Baja	Barreras de entrada por patrimonio histórico único y ubicación geográfica específica.
Rivalidad de competidores	Baja	Inexistencia de oferta cultural similar en el distrito; baja presión directa por diferenciación de destino.
Poder de los clientes	Media	Alta disponibilidad de información de turista, pero limitadas opciones de cambio en la zona inmediata.
Poder de los proveedores	Bajo	Alta fragmentación de micro productores locales que dependen del centro como vitrina comercial.
Amenaza de sustitutos	Alta	Gran oferta de actividades de recreación campestre y museos tradicionales en el centro de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Matriz EFE

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Existencia de 8 líneas de apoyo económico del Ministerio de Cultura para el sector.	0.12	4	0.48
Item 2	Crecimiento de la población con educación secundaria completa en Arequipa (44.3%).	0.08	3	0.24
Item 3	Potencial turístico y arqueológico del distrito de Quequeña como eje de desarrollo.	0.15	4	0.6
Item 4	Marco legal favorable (Ley N° 28296) para la protección y difusión del patrimonio.	0.10	3	0.3
Item 5	Uso de tecnologías digitales e IA para enriquecer la experiencia del visitante.	0.05	3	0.15

Amenazas

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Inestabilidad política nacional que paraliza presupuestos y convenios regionales.	0.15	2	0.3
Item 2	Alta concentración de población en niveles socioeconómicos bajos (NSE D/E: 57.9%).	0.12	2	0.24

Item 3	Elevada tasa de informalidad laboral en la región Arequipa (69.1%).	0.08	2	0.16
Item 4	Desorden urbanístico y reducción de áreas verdes que afectan la identidad del entorno.	0.05	3	0.15
Item 5	Falta de participación comunitaria en proyectos culturales previos.	0.05	2	0.2
Total		1		2.82

Fuente: Basado en la información del Análisis del Macroentorno (PESTEL), Cap. IV: Investigación de Mercado, del trabajo de investigación.

Interpretación

Como se muestra en la Tabla 10, la puntuación obtenida fue de 2.82, cifra que superó el promedio ponderado de 2.50, según Fred David. Esto demostró que las estrategias planteadas para el Centro Cultural Quequeña responden de manera eficaz a las oportunidades del entorno, especialmente en el aprovechamiento del potencial turístico y los marcos legales vigentes, logrando mitigar razonablemente las amenazas derivadas de la inestabilidad política y las limitaciones económicas del sector.

4.1.4. Matriz EFI

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Especialización técnica en gestión cultural y patrimonio histórico	0.20	4	0.80
Item 2	Alianzas vigentes con la Municipalidad de Quequeña y universidades locales	0.10	3	0.30
Item 3	Oferta integral de servicios (museos de sitio, talleres artísticos, guiado turístico)	0.05	3	0.15
Item 4	Acervo museográfico y archivos históricos originales de la zona	0.05	3	0.15
Item 5	Identificación de segmentos clave (turistas extranjeros y delegaciones escolares)	0.10	4	0.40

Debilidades

N°	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 6	Capacidad instalada insuficiente para eventos de alta concurrencia	0.10	1	0.10
Item 7	Escaza flexibilidad en los horarios de atención al visitante	0.05	2	0.10
Item 8	Alta vulnerabilidad a la estacionalidad del turismo en Arequipa	0.10	2	0.20
Item 9	Concentración de funciones críticas en la dirección del centro	0.10	1	0.10
Item 10	Incertidumbre sobre la disposición de pago de la población local	0.15	2	0.30
Total		1		2.60

Fuente: Basado en la información del Análisis del Macroentorno (PESTEL), Cap. IV: Investigación de Mercado, del trabajo de investigación.

Interpretación:

Tras el análisis detallado de los factores internos de la organización, se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.60. De acuerdo con la metodología de Fred David, donde el valor promedio es 2.50, este resultado indicó que la empresa posee una posición interna sólida, aunque con oportunidades de mejora críticas para consolidar su ventaja competitiva.

Análisis de fortalezas (aprovechamiento de recursos)

La organización demostró un alto desempeño en sus factores de Experiencia y conocimiento (0.80) y Conocimiento del mercado (0.40). Estas fortalezas mayores actuaron como el motor principal de la empresa, permitiéndole capitalizar las oportunidades del sector gracias a una curva de aprendizaje ya establecida. La calificación de 4 en el ámbito cultural, confirmó activos estratégicos que deben ser protegidos y empleados como base para cualquier intención de crecimiento a futuro.

Análisis de debilidades (puntos críticos)

A pesar del balance positivo, existen vulnerabilidades que requieren atención inmediata. Los factores de infraestructura limitada (0.10) y dependencia de personal clave (0.10) presentaron calificaciones de 1, lo que Fred David define como “debilidades mayores”. Estas representan riesgos operativos significativos: la falta de infraestructura frena el escalamiento y mejora, mientras que la excesiva dependencia de personas específicas genera una fragilidad institucional que podría comprometer la continuidad del servicio si no se implementan procesos de institucionalización y mejora de activos físicos.

En resumen, pese a que la empresa es internamente fuerte, para transitar hacia una posición de liderazgo superior, las estrategias deben estar enfocadas en reinvertir las utilidades generadas por las fortalezas en la mitigación de las debilidades operativas. Como objetivo inmediato y prioritario, se debe elevar la eficiencia en la infraestructura y diversificar las responsabilidades del personal clave, para evitar cuellos de botella.

4.1.5. Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE)

Oportunidades

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 1	Crecimiento del turismo vivencial en Arequipa	0.15	4	0.60
Item 2	Existencia de recursos únicos (Sogay, Petroglifos)	0.20	4	0.80
Item 3	Interés de universidades en convenios culturales	0.10	3	0.30
Item 4	Baja rivalidad directa en el distrito de Quequeña	0.10	3	0.30

Amenazas

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	P. Ponderado
Item 5	Alta oferta de productos sustitutos (ocio urbano)	0.15	2	
Item 6	Inestabilidad política/social que afecte el turismo	0.10	1	0.10
Item 7	Estacionalidad marcada de la demanda turística	0.10	2	0.10
Item 8	Falta de inversión pública en vías de acceso	0.10	2	0.20
TOTAL		1.00		2.80

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

El análisis cuantitativo mediante la Matriz MADE arrojó un valor final de **2.80**. Al situarse por encima del promedio esperado (2.50), se concluye que el entorno externo para el Centro Cultural Quequeña es favorable.

La organización se encuentra en un microentorno donde las oportunidades (2.00 puntos) superan significativamente el impacto de las amenazas (0.8 puntos). Esto sugiere que las barreras de entrada naturales y el patrimonio único de la zona actúan como un escudo frente a la alta competitividad de los productos sustitutos en la ciudad de Arequipa.

Tabla 12

Matriz FODA Cruzada (análisis)

ANÁLISIS F O D A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Educación y aprendizaje 2. Eventos culturales y festivales 3. Intercambio cultural 4. Colaboración con instituciones educativas 5. Turismo y promoción cultural	1. Falta de participación comunitaria 2. Cambio en el clima político y legal 3. Cambio de tendencias culturales 4. Dependencia de factores externos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Experiencia y conocimientos 2. Colaboraciones estratégicas 3. Diversidad de servicios 4. Colecciones y recursos 5. Conocimiento de mercados	CRECIMIENTO (EXPANSIÓN Y FORTALECIMIENTO) 1. Alianzas estratégicas (2F-5°): Fomentar la colaboración con hoteles, restaurantes y empresas del rubro turístico para promocionar paquetes turísticos que incluyan la visita al Centro Cultural. Para quienes lleguen por medio de esta alianza, se les otorga un descuento. 2. Diversificar la Oferta Cultural (3F-4°): Ampliación de la gama de actividades culturales que ofrece el Centro Cultural (exposiciones, talleres, películas), a fin de llegar a un público más amplio, que va desde colegios y universidades, hasta adultos mayores de edad. 3. Programas educativos (5F-2°): Creación de programas educativos, dirigidos a colegios, institutos y universidades, ofreciendo visitas guiadas, actividades prácticas y charlas educativas, con ponentes del rubro. 4. Evaluación continua (1F-1°): Seguimiento continuo de la eficacia de las estrategias adoptadas, mediante el análisis de datos de visitantes, feedback, los cuales permitan mejorar el enfoque del Centro Cultural. 5. Colaboraciones internacionales (4F-3°): Promoción del intercambio cultural, mediante colaboraciones con instituciones extranjeras. Analizar la posibilidad de préstamo de piezas entre el Centro Cultural y museos extranjeros.	DEFENSA (ENTORNO Y SISTEMA) 1. Variedad de actividades turísticas (F3-A3): Como parte de la diversidad de servicios que ofrecemos, y la cercanía de los recursos turísticos naturales que hay en los alrededores del Centro Cultural, se facilita la movilidad de los turistas y que incluya la visita de petroglifos, miradores y las cataratas. 2. Impacto en la comunidad (F4-A3): Demostrar un impacto positivo a la comunidad en la cual se establecerá el Centro Cultural, mediante el valor de las actividades y objetos que tendremos en exhibición, y que atraerán la atención de entusiastas de la cultura e investigadores. 3. Crecimiento mutuo (F2-A4): Gracias a las colaboraciones estratégicas con las que cuenta el Centro Cultural, buscamos el trabajo de beneficio mutuo con museos o agencias turísticas, con el objetivo de identificar el curso de las nuevas tendencias culturales, y tomar acciones anticipadas para seguir mejorando. 4. Legislación y defensa (F5-A4): Con el conocimiento sobre las necesidades del mercado, se puede participar en actividades legislativas, a fin de influir en la formulación de políticas que sean favorables para el sector cultural y las artes, y que beneficien tanto a las instituciones como al consumidor final. 5. Anticipación a los cambios (F2-A3): Ante cambios en las tendencias artísticas, variación de la demanda del público o cambios económicos, trabajar conjuntamente con agencias de turismo, para analizar el mercado, y tomar decisiones anticipadas por ambas partes.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIA DA
1. Infraestructura limitada 2. Rigidez en las normativas 3. Problemas de ubicación 4. Dependencia de personal clave 5. Desconocimiento de la aceptación del mercado	ADAPTACIÓN (MEJORA Y CAMBIO) 1. Espacio versátil (D1-O2): Mejorar el diseño de las instalaciones, de forma que puedan albergar eventos culturales y artísticos variados y flexibles. 2. Mejora continua (D4-O1): Educar a los trabajadores para que brinden un mejor servicio de atención al cliente, y que el Centro Cultural pueda aprender de las tendencias de demanda del público, para mejorar los horarios de atención en los que recibe a los visitantes y evitar problemas relacionados a descoordinaciones. 3. Interculturalidad (D5-O3): Medir la aceptación de los servicios en el Centro Cultural, mediante la oferta de diferentes actividades culturales y piezas arqueológicas de varias culturas y partes del Perú, trabajando con museos y universidades. 4. Estrategia 5 (D2-O4): Brindar capacitaciones a los trabajadores del Centro Cultural, a fin de mejorar las coordinaciones y atenciones a las instituciones educativas que lo visiten, y de esta forma, evitar depender del personal más experimentado en el rubro.	DE SUPERVIVENCIA (RENUNCIAR PARA SALVAR) 1. Ingresos alternativos (D6-A5): Búsqueda de nuevas alternativas de ingresos, que mantengan relación con las actividades que realiza un Centro Cultural, y que giren en torno a las tendencias actuales. 2. Priorización de personal capacitado (D5-A2): Limitar la cantidad de trabajadores en el Centro Cultural y delegar mayores responsabilidades al personal con mejores aptitudes, para que puedan fomentar la participación de los pobladores en Quequeña. 3. Eficiencia de espacios (D1-A1): Rediseñar la disposición de espacios en el Centro Cultural, omitiendo algunas áreas destinadas para talleres o cursos, y de esta forma, reduciendo el presupuesto, a fin de obtener con mayor facilidad un financiamiento. 4. Desarrollo de la virtualidad (D2-A3): Ofrecer guiados y charlas virtuales para aquellos visitantes que no dispongan tiempo suficiente como para movilizarse hasta el Centro Cultural, pero que tengan intenciones de aprender sobre el mismo. Esto generaría una reducción de la afluencia de personas en el Centro Cultural, sin embargo, permitiría una mayor flexibilidad respecto a los horarios de atención y presencia en redes sociales. 5. Reorganización normativa (D5-A4): Restructurar las políticas y normas del Centro Cultural, a manera de que los cambios políticos y factores externos, no afecten directamente el adecuado funcionamiento de la organización.

Fuente: Basado en la información del Análisis del Macroentorno (PESTEL) y Microentorno (Fuerzas de Porter), Cap. IV: Investigación de Mercado, del trabajo de investigación.

Interpretación

En los resultados (Tabla 12) respecto a las estrategias FO y FA, se pudo evidenciar cómo es que la organización fue ideando planes de acción específicos para maximizar su potencial de crecimiento (FO) y protegerse de riesgos (FA) a través de una utilización inteligente de sus capacidades internas. Las estrategias DO buscaron transformar las debilidades en ventajas a través de la mejora y la adaptación para aprovechar las oportunidades, mientras que las estrategias DA fueron medidas de contingencia y resiliencia, diseñadas para proteger a la organización de las amenazas externas, minimizando el impacto de sus propias debilidades.

4.2. Plan operativo de Acción (POA) – Centro Cultural Quequeña

El POA se desarrolla en 3 fases, las cuales cumplen una secuencia lógica y progresiva. La primera fase (cimentación y mitigación) está centrada en el ordenamiento interno, la redacción de manuales y control de riesgos estructurales para reducir la dependencia de personal clave; la segunda fase (lanzamiento y posicionamiento) es en donde se activan las alianzas estratégicas con hoteles y universidades para captar flujo turístico y validar la oferta cultural en el mercado. Finalmente, la tercera fase (optimización y sostenibilidad) está dedicada a la mejora continua del servicio mediante retroalimentación de los visitantes y la implementación de soluciones tecnológicas (virtualidad) que aseguren la rentabilidad a largo plazo.

Tabla 13

Crecimiento y alianzas (estrategias FO y FA)

Secuencia lógica (pasos)	Actividad operativa	Responsable	Estrategia vinculada
Paso 1	Mapeo y contacto con hoteles, restaurantes y universidades de Arequipa.	Dirección General	F2-5° / F1-2°
Paso 2	Firma de convenios para paquetes turísticos y programas de prácticas profesionales.	Legal / Dirección General	1FO / 3FO
Paso 3	Diseño del catálogo de nuevos servicios (talleres, guiados nocturnos, etc.)	Coordinación Cultural	F3-O4 / 2FO
Paso 4	Lanzamiento de la red de contactos para financiamiento privado y gubernamental.	Relaciones públicas	F1-A4 / 2FA

Nota: El objetivo de los siguientes pasos, es posicionar el centro mediante redes institucionales y diversificación de servicios. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14*Adaptación y eficiencia operativa (estrategias DO)*

Secuencia lógica (pasos)	Actividad operativa	Responsable	Estrategia vinculada
Paso 1	Diagnóstico técnico de espacios los actuales para el diseño de áreas versátiles.	Operaciones	D1–O2 / 1 DO
Paso 2	Elaboración del Plan de Capacitación en Servicio al cliente para el personal local.	Recursos Humanos	D2-O1 / 3 DO
Paso 3	Implementación de encuestas de satisfacción y medición de aceptación de mercado.	Marketing	D5-O3 / 4 DO
Paso 4	Desarrollo de la plataforma para recorridos virtuales y gestión de redes sociales.	TI / Marketing	D2-A3 / 7 DA

Nota: El objetivo es mejorar la capacidad instalada y la profesionalización del servicio. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15*Sostenibilidad y supervivencia (estrategias DA)*

Secuencia lógica (pasos)	Actividad operativa	Responsable	Estrategia vinculada
Paso 1	Rediseño de flujos de caja para identificar nuevas fuentes de ingresos (cafetería, tienda, etc.)	Finanzas	D5-A5 / 4 DA
Paso 2	Elaboración de manuales de funciones para reducir la dependencia de personal clave.	Dirección	D4-A2 / 5 DA
Paso 3	Creación de un comité de contingencia para cambios políticos y climáticos.	Dirección	D3-A4 / 8 DA

Nota: El objetivo es mitigar los riesgos externos y asegurar la continuidad del negocio. Fuente: Elaboración propia.

4.3. Investigación de mercado

Diseño de la investigación

Para la elaboración del presente Plan de Negocio se empleó la metodología de la “Investigación de Mercados”, definida como el proceso de identificación, análisis y aprovechamiento de la información, para una mejora en la toma de decisiones en la organización (Malhotra, 2004).

La presente investigación fue de índole descriptivo, ya que se describió a un grupo de personas y, nos ayudó a demostrar los perfiles en la segmentación de mercados.

Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación fue la identificación de las características y percepciones de las unidades de estudio (usuarios), respecto al producto o servicio que se ofrecerá.

Metodología

Se utilizó como técnica el muestreo probabilístico, que permitió seleccionar las unidades de estudio en la aplicación de la encuesta.

El instrumento de investigación fue un cuestionario de preguntas de opción múltiple, utilizado para la recopilación de información.

Operacionalización de variables

Se propuso la tabla de operacionalización de variables, identificando las variables junto a sus dimensiones y respectivos indicadores.

Tabla 16

Operacionalización de Variables

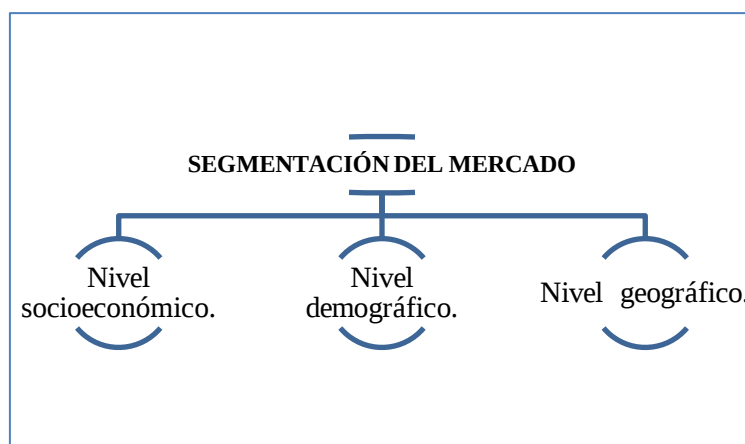
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES
VARIABLE: PLAN DE NEGOCIO CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA	Factibilidad estratégica	Análisis del sector	– PESTEL – FODA
	Factibilidad de mercado	Segmentación	– Niveles socioeconómicos
		Demanda	– Usuarios
		Oferta	– Establecimientos
		Marketing Mix	– Plaza – Producto – Precio – Promoción
	Investigación mercado	Encuesta	– Frecuencia de visita – Búsqueda de información – Costo de ticket – Disposición de visita – Aspectos del centro cultural – Servicios adicionales – Actividades culturales – Recomendación del servicio
	Factibilidad técnico operativa	Especificaciones técnicas	– Localización – Tamaño – Capacidad – Distribución
	Factibilidad organizacional	Puestos funciones	– Organigrama – Manual de funciones
	Factibilidad económica financiera	Indicadores económicos	– Costos – Ventas – Financiamiento – VAN TIR – Beneficio costo

Fuente: Basado en el Cap. IV: Investigación de mercado, del proyecto de investigación.

4.3.1. Segmentación de mercado

Tabla 17

Criterios de Segmentación



Fuente: Basado en la información de kchangc, (2016).

La segmentación de mercados se realizó considerando el siguiente formato:

Tabla 18

Tabla de segmentación de mercados

Nº	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	Criterio
1	SOCIECONÓMICA	Estrato D
		Estrato C
		Estrato A/B
2	DEMOGRÁFICA	Población provincia
		Población distritos
3	GEOGRÁFICA	Distritos con mayor población

Fuente: Elaboración propia y basado en Mora Urbina, (2008).

4.3.1.1. Segmentación socioeconómica

La segmentación socioeconómica del Centro Cultural Quequeña se realizó teniendo como referencia la distribución poblacional de Arequipa Metropolitana según sus niveles socioeconómicos (NSE), establecida por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) y complementada con los datos de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA).

Acorde a la disponibilidad de la información del año 2022, la distribución de la población de Arequipa, según NSE fue la siguiente: NSE C (clase media) representó el 41.6% de la población total; el NSE D (clase baja), el 27.4%, el NSE E (clase marginal),

el 14.3%; y el NSE A/B (clase alta y media alta), el 16.7% (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2023). Los porcentajes mencionados, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 19

Distribución porcentual de la segmentación socioeconómica

Nivel Socioeconómico (NSE)	Población que la conforma (%)
Clase alta y media alta (NSE A/B)	16.7%
Clase media (NSE C)	41.6%
Clase baja (NSE D)	27.4%
Clase marginal (NSE E)	14.3%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2023).

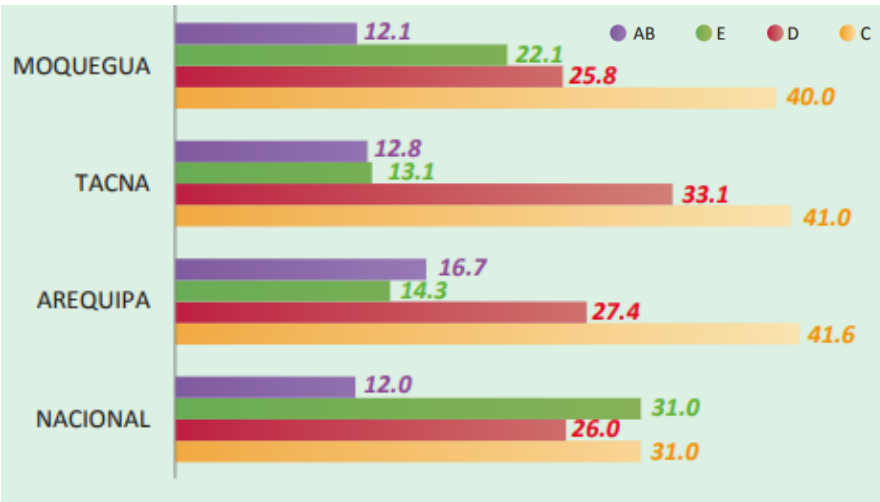
Interpretación

El mercado objetivo del Centro Cultural Quequeña está conformado por la población de los niveles socioeconómicos A/B y C de Arequipa Metropolitana, los cuales conjuntamente representan el 58.3% de la población de los 15 distritos urbanos seleccionados. Los criterios de elección de ambos niveles responden a tres criterios:

1. La capacidad económica para acceder al servicio. Los NSE A/B y C concentran la mayor parte de la población con ingresos regulares y disposición a destinar parte de su gasto en actividades culturales y de turismo.
2. El perfil cultural es compatible con la propuesta de valor. En las respuestas de la pregunta 1 y la pregunta 6, realizadas al segmento objetivo, se confirmó que el 99.5% y el 95.6% de los encuestados, indicaron que les gusta apreciar la cultura, y que estarían dispuestos a desplazarse fuera de la ciudad para visitar un centro cultural respectivamente. Estos datos confirman que los NSE A/B y C poseen el interés y motivación necesarios para convertirse en visitantes reales del Centro Cultural Quequeña.
3. El volumen del mercado es suficiente para la viabilidad del proyecto. Aplicando el 58.3% sobre la población total de los 15 distritos seleccionados (1,139,802 personas, INEI, 2022) se obtiene un mercado potencial de 664,505 personas, las cuales constituyen la base de estudio del mercado.

Figura 2

Distribución porcentual de la población de Arequipa Metropolitana según el NSE, 2022



Fuente: Basado en la información de la Cámara de Comercio en Industria de Arequipa, (2023).

Interpretación

En la Figura 2, se puede visualizar la concentración de los NSE A/B y C, seleccionados como mercado objetivo de la investigación (58.3%).

4.3.1.2. Segmentación geográfica

Tabla 20

Tabla formato de segmentación geográfica

N°	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	Año
1	Población por provincia Región Arequipa	2022
2	Población por distritos Región Arequipa	2022

Fuente: Elaboración propia y basado en la información del INEI (2022).

Interpretación

Para el año 2022, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, se ha estimado una población de habitantes para cada uno de los distritos de la provincia de Arequipa tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 21*Población estimada para Arequipa según departamento, provincia y distritos 2018-2022*

N°	DISTRITO	2018	2019	2020	2021	2022
-	AREQUIPA	1'428,708	1'464,638	1'497,438	1'526,669	1'553,994
-	AREQUIPA	1'114,721	1'146,418	1'175,765	1'201,896	1'226,404
1	AREQUIPA	55,496	55,033	54,400	54,412	54,396
2	ALTO SELVA ALEGRE	85,790	87,291	88,537	90,180	91,755
3	CAYMA	97,980	100,686	103,140	105,760	108,314
4	CERRO COLORADO	206,393	217,894	229,142	235,305	241,328
5	CHARACATO	14,142	15,190	16,263	16,987	17,706
6	CHIGUATA	3,039	3,080	3,112	3,171	3,227
7	JACOBO HUNTER	50,879	51,442	51,848	52,729	53,543
8	LA JOYA	35,441	36,807	38,103	39,668	41,181
9	MARIANO MELGAR	62,295	63,460	64,442	65,809	67,014
10	MIRAFLORES	61,362	62,586	63,632	65,064	66,339
11	MOLLEBAYA	5,426	6,172	6,998	7,363	7,727
12	PAUCARPATA	131,837	133,175	134,099	135,781	137,061
13	POCSI	469	458	447	442	437
14	POLOBAYA	873	836	797	771	746
15	QUEQUEÑA	5,290	6,085	6,977	7,324	7,669
16	SABANDÍA	4 397	4,476	4,544	4,648	4,745
17	SACHACA	25,237	26,163	27,038	28,101	29,124
18	SAN JUAN DE SIGUAS	640	601	561	546	530
19	SAN JUAN DE TARUCANI	1,404	1,353	1,299	1,265	1,233
20	SANTA ISABEL DE SIGUAS	720	686	650	635	618
21	SANTA RITA DE SIGUAS	6,885	7,187	7,478	7,821	8,156
22	SOCABAYA	77,115	79,147	80,977	83,367	85,605
23	TIABAYA	16,622	16,848	17,023	17,297	17,520
24	UCHUMAYO	15,153	15,689	16,195	16,812	17,404
25	VITOR	4,151	4,332	4,506	4,713	4,915
26	YANAHUARA	25,766	26,099	26,354	26,755	27,081
27	YARABAMBA	1,433	1,482	1,528	1,584	1,638
28	YURA	36 865	39 899	43 033	44 322	45 585
29	JLB Y RIVERO	81 621	82 261	82 642	83 264	83 807

*Fuente: Basado en la información del INEI – Población estimada y proyectada por distrito 2018-2022.***Interpretación**

En la Tabla 21, se consideraron los distritos que cuentan con la mayor cantidad de habitantes dentro de la provincia de Arequipa, por ejemplo, Cerro Colorado (24'1328 Hab.), Paucarpata (137'061 Hab.), Cayma (108'314 Hab.), Selva Alegre (91'755 Hab.), Socabaya (85'605 Hab.), José Luis Bustamante y Rivero (83'807 Hab.) entre otros, conformando en su mayoría poblaciones urbanas de regulares condiciones económicas. No se tomaron en cuenta los distritos con menor población o aquellos de condición rural.

Tabla 22*Población seleccionada por provincia y distrito, 2018-2022*

Nº	DISTRITO	2018	2019	2020	2021	2022
1	AREQUIPA	55,496	55,033	54,400	54,412	54,396
2	ALTO SELVA ALEGRE	85,790	87,291	88,537	90,180	91,755
3	CAYMA	97,980	100,686	103,140	105,760	108,314
4	CERRO COLORADO	206,393	217,894	229,142	235,305	241,328
5	JACOBO HUNTER	50,879	51,442	51,848	52,729	53,543
6	LA JOYA	35,441	36,807	38,103	39,668	41,181
7	MARIANO MELGAR	62,295	63,460	64,442	65,809	67,014
8	MIRAFLORES	61,362	62,586	63,632	65,064	66,339
9	PAUCARPATA	131,837	133,175	134,099	135,781	137,061
10	QUEQUEÑA*	5,290	6,085	6,977	7,324	7,669
11	SACHACA	25,237	26,163	27,038	28,101	29,124
12	SOCABAYA	77,115	79,147	80,977	83,367	85,605
13	TIABAYA	16,622	16,848	17,023	17,297	17,520
14	YANAHUARA	25,766	26,099	26,354	26,755	27,081
15	JLB Y RIVERO	81,621	82,261	82,642	83,264	83,807
	TOTAL	969,124	1'044,977	1'068,354	1'090,816	1'111,737

Fuente: Basado en la información del INEI – Población estimada y proyectada por distrito, 2018-2022.

(*) Quequeña incluido como distrito anfitrión del proyecto.

Interpretación

En la Tabla 22, se muestra la evolución poblacional de los 15 distritos seleccionados entre los años 2018 y 2022. En distritos como Cerro Colorado, La Joya y Cayma se evidencia un mayor crecimiento poblacional, lo cual refleja una expansión urbana continua hacia el norte y sur de la ciudad.

Tabla 23*Segmentación geográfica – Población objetivo NSE A/B y C (2022)*

N°	Distrito	Total hab.	NSE A/B (16.7%)	NSE C (41.6%)	NSE A/B + C (58.3%)
1	AREQUIPA	54,396	9,084.13	22,628.74	31,712.87
2	ALTO SELVA ALEGRE	91,755	15,323.09	38,170.08	53,493.17
3	CAYMA	108,314	18,088.44	45,058.62	63,147.06
4	CERRO COLORADO	241,328	40,301.78	100,392.45	140,694.23
5	JACOBO HUNTER	53,543	8,941.68	22,273.89	31,215.57
6	LA JOYA	41,181	6,877.23	17,131.30	24,008.53
7	MARIANO MELGAR	67,014	11,191.34	27,877.82	39,069.16
8	MIRAFLORES	66,339	11,078.61	27,597.02	38,675.63
9	PAUCARPATA	137,061	22,889.19	57,017.38	79,906.57
10	QUEQUEÑA	7,669	1,280.72	3,190.30	4,471.02
11	SACHACA	29,124	4,863.71	12,115.58	16,979.29
12	SOCABAYA	85,605	14,296.04	35,611.68	49,907.72
13	TIABAYA	17,520	2,925.84	7,288.32	10,214.16
14	YANAHUARA	27,081	4,522.53	11,265.70	15,788.23
15	JLB Y RIVERO	83,807	13,995.77	34,863.71	48,859.48
TOTAL		1,111,737	185,660.10	462,482.59	648,142.69

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del INEI (2022) y la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2023). NSE A/B = 16.7%; NSE C = 41.6%; NSE A/B + C = 58.3%.

Interpretación

La población objetivo del Centro Cultural Quequeña está localizada principalmente en los distritos de mayor densidad poblacional de la provincia de Arequipa: Cerro Colorado (140,694 habitantes NSE AB/+C), Paucarpata (79,907), Cayma (63,147), Alto Selva Alegre (53,493) y Socabaya (49,908), entre otros. En total, la población que conforma el mercado objetivo – considerando los

segmentos NSE A/B y NSE C de los 15 distritos seleccionados – asciende a 664,505 personas. Esta población tiene la capacidad económica y el perfil de interés cultural validado por la encuesta para hacer uso de las instalaciones, programación y servicios ofrecidos por el Centro Cultural Quequeña.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023), la región Arequipa recibió un total de 1,189,874 arribos a establecimientos de hospedaje, considerando el Valle del Colca y el Monasterio de Santa Catalina como los principales atractivos culturales de la región.

Pese a ello, la proyección de la demanda del presente plan de negocio, se enfoca en el mercado emisor local de Arequipa Metropolitana, por lo mismo que el perfil del Centro Cultural Quequeña difiere del turista extranjero que recorre los circuitos tradicionales y comúnmente más conocidos de la región.

Es la información real de afluencia del Museo de Sitio Héroes y Mártires de Quequeña (69 visitantes mensuales en promedio, 2022) la que confirma que los visitantes mayormente son excursionistas que provienen de los distritos de Arequipa Metropolitana, y no turistas extranjeros.

4.3.1.3. Población

En la presente investigación se utilizó la población de la provincia de Arequipa, correspondiente a los niveles socioeconómicos A/B y C de los 15 distritos seleccionados en la segmentación demográfica, conforme al Compendio Estadístico Arequipa 2022 (Otárola Peñaranda et al., 2022) y a los porcentajes NSE de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2023). La población objetivo (N) es de 664,505 personas (NSE A/B + C, 58.3% de 1,139,802 habitantes).

4.3.1.4. Tamaño de la muestra

Para la muestra se utilizó la siguiente fórmula de muestreo simple para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot pq \cdot N}{E^2(N-1) \pm Z^2 \cdot pq}$$

Dónde:

Parámetro	Valor y justificación
N (población objetivo)	664,505 personas – NSE A/B + C de los 15 distritos seleccionados (INEI, 2022; CCIA, 2023)
p (proporción esperada)	0.95 – basada en el alto interés declarado en la encuesta piloto
q (complemento de p)	0.05 (q = 1 – p)
E (margen de error)	0.03 (3%)
Z (nivel de confianza)	1.96 (nivel de confianza del 95%)
n (resultado)	203 personas

Reemplazando se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.95 * 0.05 * 664,505}{0.03^2(664,505 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} = 202.69$$

Por lo tanto, la cantidad de personas a encuestar en la investigación de mercados fue de 203 personas (redondeando al entero superior).

Dentro de la población segmentada se consideran algunos aspectos de importancia, relativos a las características que debe tener el centro cultural:

4.3.1.5. Segmentación con tablas cruzadas

Tabla 24

Interés en visitar lugares culturales vs frecuencia de visita a lugares culturales

		2. ¿Te gusta visitar museos, centro culturales y lugares de interés histórico?		Total
		Si	No	
4 ¿Con qué frecuencia visita museos, centros culturales o lugares de interés histórico?	Diariamente	1,0%		1,0%
	Semanalmente	6,4%		6,4%
	Mensualmente	34,0%		34,0%
	Raramente	53,7%	4,9%	58,6%
Total		95,1%	4.9%	100.0%

Fuente: Basado en las preguntas N° 2 y N°4 del cuestionario de investigación.

Interpretación

En la Tabla 24, se hace el cruce del interés general en espacio culturales (Pregunta 2) con la frecuencia de visita (Pregunta 4). El 95.1% de los encuestados declaró que le gusta visitar museos y centros culturales, de los cuales el 34% los visita mensualmente, el 53.7% raramente y el 6.4% semanalmente.

Estos datos confirman el sesgo de deseabilidad social que se menciona en las limitaciones del estudio: pese a que el interés declarado es casi universal (95.1%), la frecuencia de visita efectiva es baja (más del 53.7%) visita raramente sitios de índole cultural. La brecha entre el interés declarado y el comportamiento real, justifica el uso del factor de conversión empírico del 11.3% para la proyección de la demanda efectiva.

Tabla 25

Frecuencia de visitas vs interés en tour guiado

		8 ¿Estaría interesado en visitar atractivos turísticos naturales, un centro cultural y un museo en Quequeña, como parte de un tour campaña guiado?		Total
		Si	No	
4 ¿Con qué frecuencia visita museos, centros culturales o lugares de interés histórico?	Diariamente	1,0%		1,0%
	Semanalmente	6,4%		6,4%
	Mensualmente	33,5%	0.5%	34,0%
	Raramente	56,7%	2.00%	58,6%
Total		97,5%	2,5%	100,0%

Fuente: Basado en la pregunta N° 4 y N° 8 del cuestionario de investigación.

Interpretación

La Tabla 25, muestra que el 97.5% de las personas encuestadas tiene interés en la propuesta del tour guiado, destacando incluso que aquellas personas que suelen visitar raramente espacios culturales, estarían interesadas en visitar Quequeña como parte de un tour campaña guiado. Lo mencionado anteriormente, sugiere que el formato del tour guiado ayudaría en la reducción de la barrera de acceso para visitantes esporádicos.

Tabla 26*Medio de búsqueda de información vs. Disposición a pagar por entradas*

Sitios de consulta	S/5.00	S/7.00	S/10.00	Total (%)
				101
Internet (búsqueda en línea)	19	33	49	(49.75%)
Redes sociales	12	21	31	64
				(31.53%)
Amigos y familiares	6	10	14	30
				(14.78%)
Agencias del rubro de turismo	1	2	4	7 (0.49%)
Otros	0	0	1	1 (0.49%)
Total	39 (19.21%)	66 (32.51%)	98 (48.28%)	203
				(100%)

*Fuente: Basado en la pregunta N° 5 y N° 7 del cuestionario de investigación.***Interpretación**

En la Tabla 26, se puede apreciar la relación entre el canal de búsqueda de información cultural, con respecto al precio máximo dispuesto a pagar por la entrada. El dato más relevante es que el precio de S/10.00 concentra la mayor preferencia en todos los canales de búsqueda (usuarios de internet y redes sociales). Esto confirma que la estrategia de precio base de S/10.00 para la sala de exposiciones, va acorde con las preferencias del segmento que utiliza medios digitales (canal principal de promoción del Centro Cultural Quequeña).

Tabla 27*Características del Centro Cultural Quequeña*

ASPECTOS	IMPORTANCIA				
	MI	I	N	PI	NI
Ubicación del Centro Cultural	45.8	12.8	4.4	3.0	7.4
Calidad en el servicio brindado	63.1	8.4	1.5	2.0	13.3
Precios	37.9	23.6	4.4	3.4	5.4
Atención al cliente	62.1	10.3	0.5	3.0	10.3
Horarios de atención	40.4	22.7	3.0	3.0	10.3
Infraestructura	48.3	21.2	2.0	3.0	9.4
Profesionales competentes	55.2	10.3	3.0	3.0	10.8
Personalización del servicio	45.8	16.3	2.5	1.0	10.8

Fuente: Basado en la pregunta N° 10 del cuestionario de investigación. MI: Muy importante I: Importante; N: Neutral; PI: Poco importante; NI: No es importante.

Interpretación

En los resultados de la Tabla N° 27, se visualiza que a la mayoría de visitantes les interesa la calidad del servicio brindado (63.1%) y la atención al cliente (62.1%), como aspectos fundamentales (Cuestionario aplicado en el proyecto de investigación).

Tabla 28*Actividades del Centro Cultural Quequeña*

ASPECTOS	IMPORTANCIA				
	NI	AI	N	I	MI
Exposiciones de arte	15.8	6.9	19.7	25.1	32.5
Eventos culturales	10.8	7.4	14.3	29.1	38.4
Representaciones teatrales	9.4	8.9	31.0	22.7	28.1
Proyecciones de cine cultural	10.8	10.8	31.0	28.1	19.2
Ferias gastronómicas con los productores locales	12.8	7.4	16.7	25.6	37.4
Charlas culturales	12.8	13.8	28.6	30.5	14.3
Feria artesanal	11.3	9.9	16.7	31.5	30.5
Café literario	10.3	9.9	24.6	32.5	22.7
Talleres de fotografía	13.8	12.3	26.6	24.6	22.7
Actividades recreativas al aire libre	13.3	8.4	22.2	24.6	30.5

Fuente: Basado en la pregunta N° 12 del cuestionario de investigación. NI: No es importante; AI: Algo importante; N: Neutral; I: Importante; MI: Muy importante.

Interpretación

Es interesante notar que en la Tabla N° 28, entre las actividades que debería realizar un Centro Cultural, se tiene que la mayoría de los grupos de interés consideraron muy importante los eventos culturales (38.4%) y las ferias gastronómicas con productos locales (37.4%), como aspectos fundamentales.

Según el análisis hasta este punto, se han identificado las características necesarias para generar el plan de marketing como son:

1. Análisis de la situación actual
2. La investigación de mercado.

4.3.2. Análisis del mercado

A partir de los resultados de la investigación de mercado, así como de la segmentación socioeconómica y geográfica desarrollada en las secciones anteriores, es que se determinaron los cuatro niveles del mercado del Centro Cultural Quequeña, empleando también información primaria obtenida de la encuesta aplicada a las 203 personas.

Mercado potencial: Conformado por los residentes de los NSE A/B y C de los 15 distritos urbanos seleccionados de Arequipa Metropolitana, equivalente al 58.3% de la población total de dichos distritos. Conforme al Compendio Estadístico Arequipa 2022 (Otárola Peñaranda et al., 2022), y a los porcentajes de NSE de la CCIA, el mercado potencial asciende a 664,505 personas.

Mercado disponible: Cifra que se obtiene aplicando al mercado potencial, los filtros de interés y disposición real, derivados de la encuesta. El 99.5% de las personas encuestadas que declararon que le gusta visitar museos, centros culturales y lugares de interés histórico, y el 95.6% con disposición a salir de la ciudad para visitar un centro cultural. Aplicando los porcentajes anteriores en simultáneo, se obtiene: $(664,505 * 99.5\%) * 95.6\% = 632,090$ personas.

Mercado efectivo: Se obtiene después de aplicar al mercado disponible, el filtro de interés específico en la propuesta del Centro Cultural Quequeña. EL 97.5% de los encuestados que respondieron estar interesados en visitar atractivos naturales, un centro cultural y un museo en Quequeña, como parte de un tour campaña guiado: $632,090 * 97.5\% = 616,288$ personas.

Mercado meta: Se determina aplicando al mercado efectivo, el factor de conversión empírico del 11.3%, obtenido de los registros reales de visita al Museo de Sitio Héroes y Mártires de Quequeña. Esto permite la corrección entre la intención de visita declarada y el comportamiento efectivo de visita: $616,288 * 11.3\% = 69,642$ personas al año.

4.3.3. Resultados y análisis del cuestionario:

Tabla 29

Edades del público encuestado

Rango etario	Frecuencia	Porcentaje
16 – 30 años	68	33,5
31 – 45 años	48	23,65
46 – 60 años	83	40,89
61 a mas	4	1,97
Total	203	100,0

Fuente: Basado en las respuestas obtenidas del ítem de Edad en el cuestionario de investigación.

Interpretación

Se determinó que la población con mayor participación en la encuesta tiene entre 46 y 60 años. Adicionalmente, se identificó que existe también una fuerte presencia de adultos jóvenes y de mediana edad.

Tabla 30

Género del público encuestado

Género	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	61	30,0
Femenino	142	70,0
Total	203	100,0

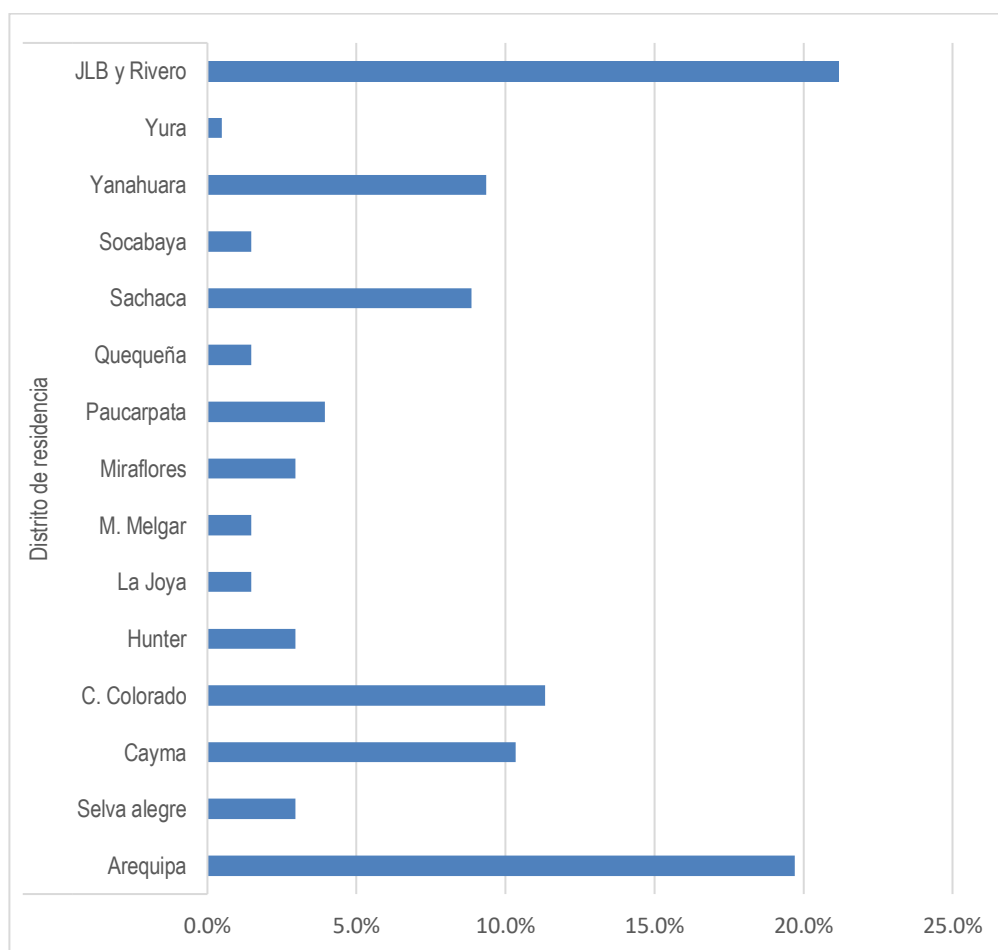
Fuente: Basado en las respuestas obtenidas del ítem de Género en el cuestionario de investigación

Interpretación

La tabla 30 nos permitió determinar que fueron más mujeres las que contestaron la encuesta.

Figura 3

Distritos de residencia del público encuestado



Interpretación

En la Figura 3, conformada por las respuestas a la pregunta Distrito de residencia, se apreció una clara predominancia de participantes de JLB y R., Cercado, Cerro Colorado, Cayma y Yanahuara, lo que indica un enfoque geográfico específico y limita la generalización de los resultados a toda la ciudad de Arequipa, principalmente de los distritos con más representación.

Tabla 31*Nivel de estudios del público encuestado*

Estudios	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria	2	1,00
Secundaria	9	4,43
Técnico	16	7,88
Superior	166	81,77
Maestría	10	4,93
TOTAL	203	100,0

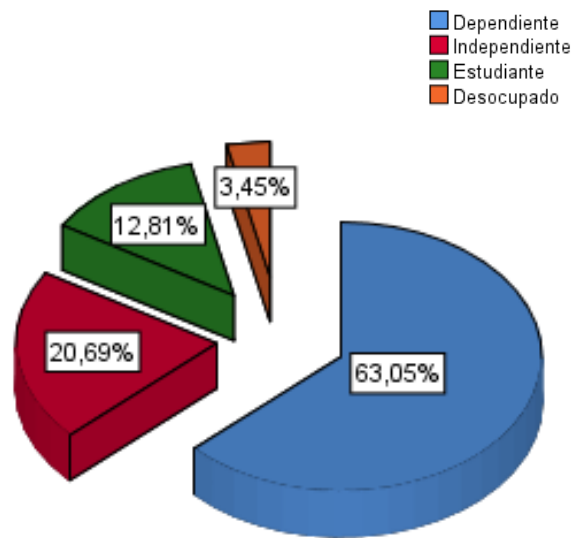
Fuente: Basado en las respuestas obtenidas del ítem de Nivel de estudios en el cuestionario de investigación.

Interpretación

En la Tabla 31, conformada por las respuestas a la pregunta Nivel de estudios, se apreció que, sólo el 1% de la población encuestada tiene estudios de primaria completa, el 4.43% tienen estudios de secundaria completa, 7.88% tiene estudios técnicos, 81.77% tienen estudios superiores y 4.93% tienen maestría. Esto nos permitió concluir que la gran mayoría de los encuestados poseía estudios superiores (universitarios). Esto indicó que el perfil de la muestra está altamente calificado, académicamente.

Figura 4

Situación laboral del público encuestado



Fuente: Basado en las respuestas obtenidas del ítem de Situación laboral en el cuestionario de investigación.

Interpretación

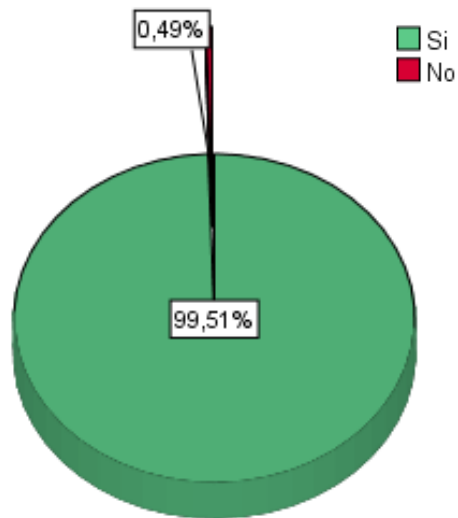
En la Figura 4, conformada por las respuestas a la pregunta Situación laboral, se logró apreciar que, de las 203 personas encuestadas, más de la mitad (63.05%), fueron personas con empleo formal o asalariado. El segundo grupo más grande (20.69%), sugirió que una proporción significativa de los encuestados eran trabajadores autónomos o con negocios propios.

Si sumamos los porcentajes dependientes e independientes, obtenemos un 83.74% de la población encuestada que se encuentra en la PEA y, es positivo porque nos demuestra que la encuesta se centró abrumadoramente en individuos que están trabajando o buscando activamente un empleo.

La presencia de los estudiantes (12.81%) fue notable y nos permitió entender que una parte de la población encuestada aún se está formando académicamente y que podría tener características distintas a la población económicamente activa. El 3.45% de la población encuestada, aunque es el más baja, representó a las personas que no tienen un empleo.

Figura 5

Apreciación de la cultura e historia



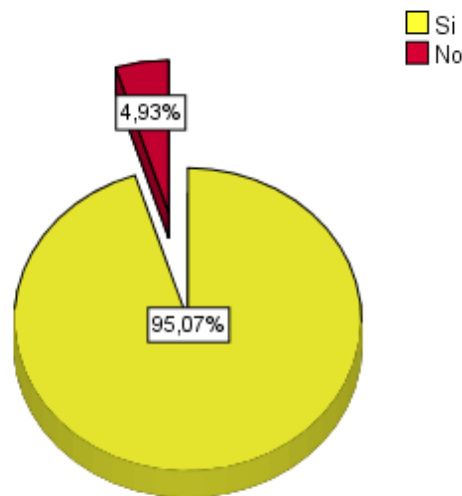
Fuente: Basado en la pregunta N° 1 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 5, conformada por las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario de investigación ¿Te gusta apreciar la cultura e historia?, de 203 personas encuestadas se encontró que, al 99.51% si le gusta apreciar la cultura e historia mientras que al 0.949% no le gusta apreciar la cultura. El gráfico revela un interés casi universal en la cultura e historia.

Figura 6

Interés de los visitantes a museos, centros culturales y lugares históricos



Fuente: Basado en la pregunta N° 2 del cuestionario de investigación.

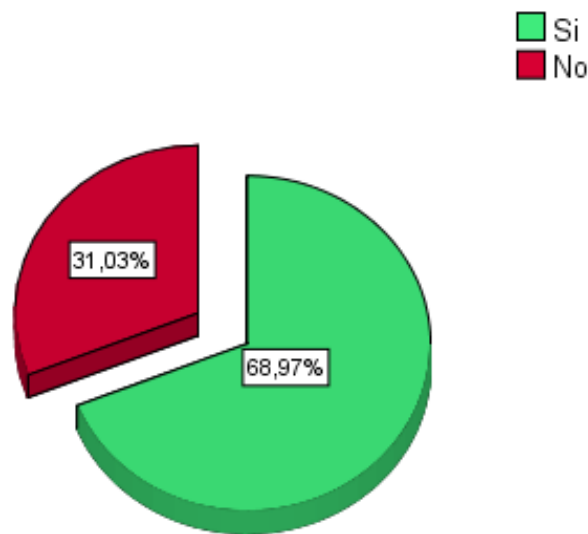
Interpretación

Respecto a la Figura 6, conformada por las respuestas a la pregunta 2 del cuestionario de investigación ¿Te gustaría visitar museos?, de 203 personas encuestadas se encontró que, al 95.07% si le gusta visitar museos y centros culturales, mientras que solo al 4.93% no le gusta. El gráfico, además de confirmar un alto interés general en la cultura e historia, también expresa el deseo concreto y masivo de visitar museos y centros culturales.

Esto representa una gran oportunidad para el desarrollo y la promoción del patrimonio cultural en Arequipa.

Figura 7

Visitantes recientes a museos, centros culturales o lugares de interés histórico



Fuente: Basado en la pregunta N° 3 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 7, conformada por las respuestas a la pregunta 3 del cuestionario de investigación ¿Has visitado museos, centros culturales o lugares de interés histórico recientemente?, de 203 personas encuestadas se encontró que, el 68.97% si visitó un museo o centro cultural recientemente, mientras que el 31.03% no realizó ninguna visita reciente. Se evidenció que existe una brecha entre el alto interés declarado en visitar museos y centros culturales y la acción real de haberlos visitado recientemente.

La brecha mencionada anteriormente sugiere la posible existencia de barreras que impiden la concreción del deseo de visita, y ofrece un punto de partida importante para las instituciones culturales, para que se implementen estrategias que conviertan el interés latente en visitas reales, optimizando la oferta y eliminando posibles obstáculos.

Tabla 32

Frecuencia con la que visitan museos, centros culturales o lugares de interés histórico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diariamente	2	1,0
Semanalmente	13	6,4
Mensualmente	69	34,0
Raramente	119	58,6
Total	203	100,0

Fuente: Basado en la pregunta N° 4 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Tabla 32, conformada por las respuestas a la pregunta 4 del cuestionario de investigación ¿Con qué frecuencia visita museos, centros culturales o lugares de interés histórico?, de 203 personas encuestadas se encontró que el 1% realiza visitas diarias, el 6.4% hace visitas semanales, el 33.99% visitas de manera mensual y el 58.62% raramente hace alguna visita.

A pesar del alto interés y las visitas recientes de una parte de la muestra, la mayoría del público encuestado visita museos y centros culturales con muy baja frecuencia, destacando la necesidad de las instituciones culturales en implementar estrategias para volver las visitas esporádicas en un hábito de visita más regular.

Tabla 33*Número de visitantes en el Museo de Sitio en el año 2025*

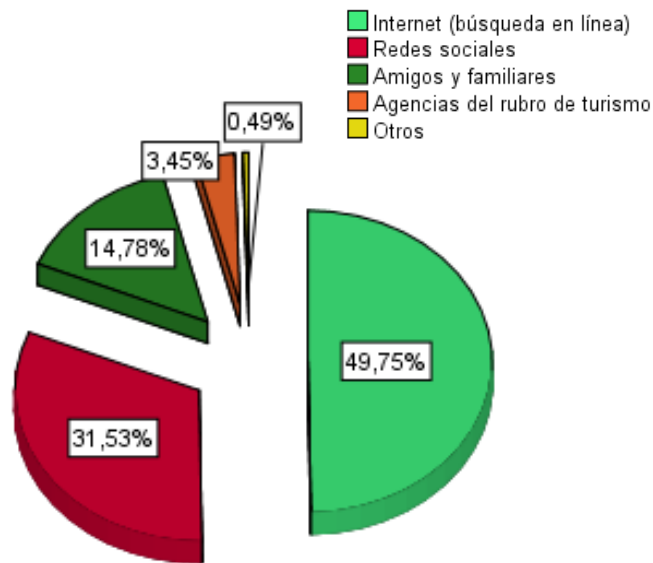
FEBRERO	Frecuencia	Porcentaje
1 ^{ra} SEMANA FEBRERO	29	44.6
2 ^{da} SEMANA FEBRERO	9	13.8
3 ^{ra} SEMANA FEBRERO	8	12.3
4 ^{ra} SEMANA FEBRERO	19	29.2
TOTAL MES	65	100.0
MARZO	Frec.	%
1 ^{ra} SEMANA MARZO	29	39.7
2 ^{da} SEMANA MARZO	15	20.5
3 ^{ra} SEMANA MARZO	20	27.4
4 ^{ta} SEMANA MARZO	9	12.3
TOTAL MES	73	100.0

*Fuente: Basado en la fuente datos de Museo de Sitio “Héroes y Mártires de Quequeña, 2025***Interpretación**

Como se puede observar en la Tabla 33, en base a los datos proporcionados por la Municipalidad de Quequeña, en el mes de febrero 2025 se tuvo un arribo de 65 personas y, 73 en el mes de marzo, obteniendo un promedio mensual de 69 visitantes, dato próximo al mencionado por el MINCETUR (1.8%).

Figura 8

Sitios de consulta, antes de decidir visitar un lugar cultural o histórico



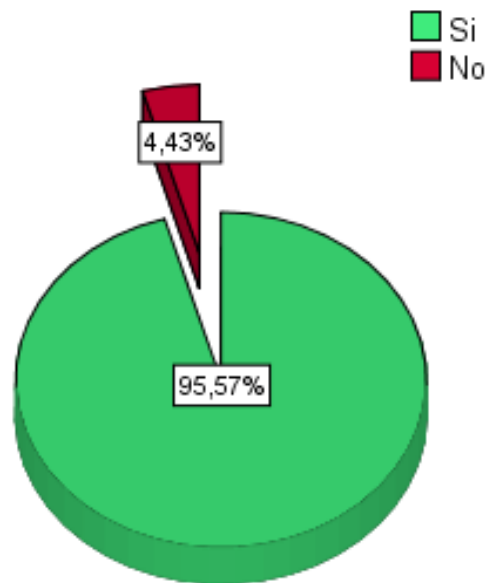
Fuente: Basado en la pregunta N° 5 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 8, conformada por las respuestas a la pregunta 5 del cuestionario de investigación Cuando estás interesado en visitar un centro cultural o histórico, ¿dónde sueles buscar la información antes de tomar una decisión?, de 203 personas encuestadas se encontró que el 49.75% suele buscar información en internet (búsqueda en línea), el 31.53% busca en redes sociales, el 14.78% pregunta a amigos y familiares y el 3.45% contacta agencias de turismo. Esto nos indica que, los visitantes solamente requerirían del uso de su celular para ingresar a internet, consultar información y tomar sus decisiones.

Figura 9

Disposición a viajar fuera de la ciudad para visitar un centro cultural



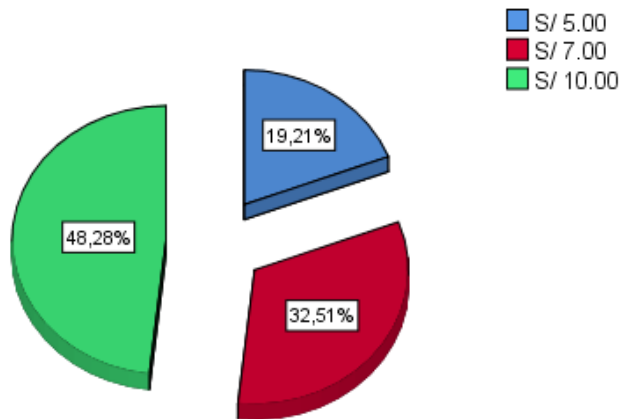
Fuente: Basado en la pregunta N° 6 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 9, conformada por las respuestas a la pregunta 6 del cuestionario de investigación ¿Estarías dispuesto a salir fuera de la ciudad para visitar un centro cultural?, de 203 personas encuestadas se encontró que el 95.57% si estaría dispuesto a salir fuera de la ciudad y solo el 4.43% no estaría dispuesto, lo cual nos permite entender que hay una fuerte tendencia de que las personas salgan de la ciudad hacia las periferias, con el objetivo de tener un encuentro con la cultura.

Figura 10

Disposición de pago por el ticket de entrada a un centro cultural en Quequeña



Fuente: Basado en la pregunta N° 7 del cuestionario de investigación.

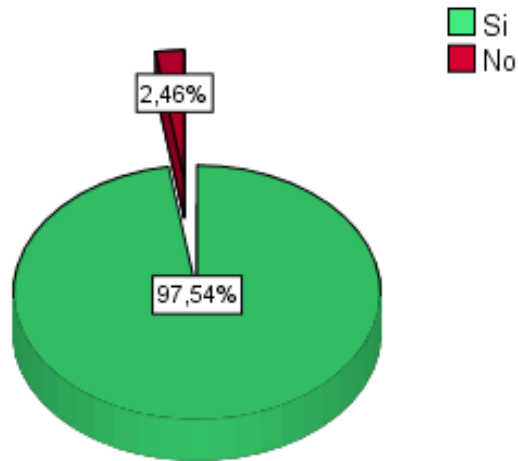
Interpretación

Respecto a la Figura 10, conformada por las respuestas a la pregunta 7 del cuestionario de investigación ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el ticket de entrada a un centro cultural ubicado en Quequeña?, de 203 personas encuestadas se encontró que el 19.21% estaría dispuesto a pagar un precio de S/ 5.00, el 32.51% estaría dispuesto a pagar S/ 7.00 y el 48.28% estaría dispuesto a pagar S/ 10.00.

La gran mayoría de los encuestados (poco más del 80%), estuvieron dispuestos a pagar entre S/7.00 y S/10.00 por la entrada a un centro cultural en Quequeña, lo que sugiere un alto valor percibido y ofrece una base sólida para establecer una estrategia de precios que maximice los ingresos.

Figura 11

Interés en visitar atractivos turísticos naturales, un centro cultural y museo en Quequeña dentro de un tour campiña guiado



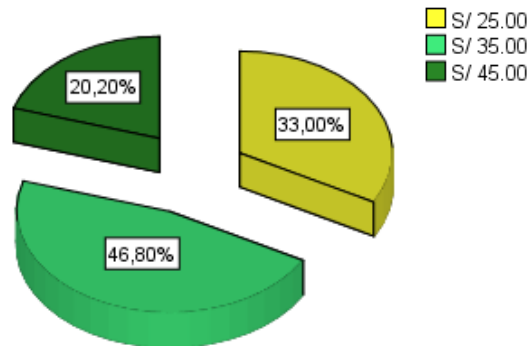
Fuente: Basado en la pregunta N° 8 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 11, conformada por las respuestas a la pregunta 8 del cuestionario de investigación ¿Estaría interesado en visitar atractivos turísticos naturales, un centro cultural y un museo en Quequeña, como parte de un tour campiña guiado?, de las 203 personas encuestadas, un 97.5% respondieron que si estarían interesados, mientras que solo un 2.5% respondieron que no estarían interesados. Esto nos permite identificar que la gran mayoría de personas estarían muy de acuerdo en realizar tours campiña enfocados en el aspecto cultural.

Figura 12

Disposición de pago por un tour con transporte y visita a atractivos turísticos, centro cultural y museo en Quequeña



Fuente: Basado en la pregunta N° 9 del cuestionario de investigación.

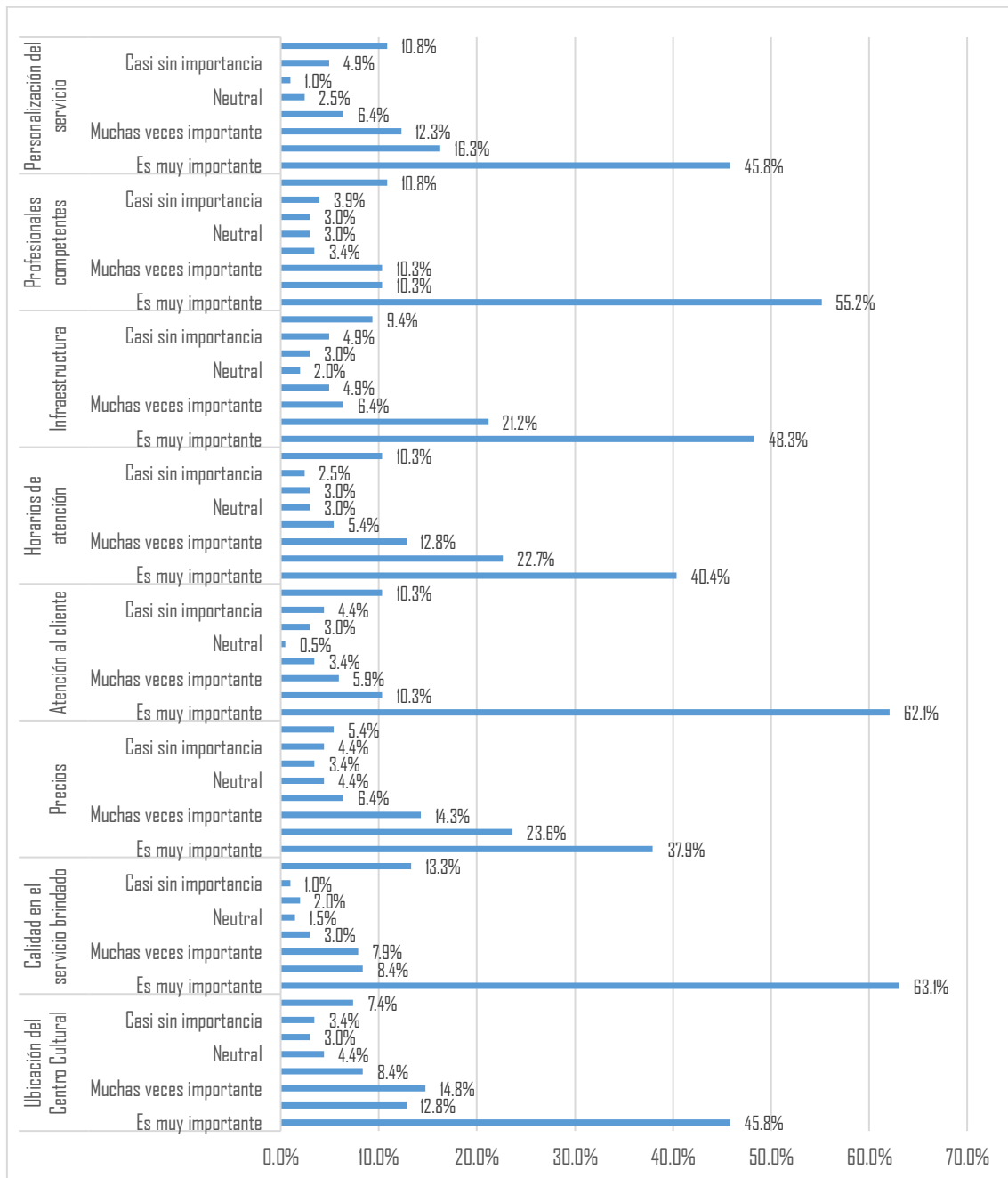
Interpretación

Respecto a la Figura 12, conformada por las respuestas a la pregunta 9 del cuestionario de investigación ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un tour que incluya transporte y visita a atractivos turísticos naturales, un centro cultural y un museo en Quequeña?, de las 203 personas encuestadas, el 33% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar S/ 25.00, mientras que el 46.8% respondieron que estarían dispuestos a pagar S/ 35.00 y un 20.2% respondieron que pagaría S/ 45.00.

El concluye que los potenciales visitantes valoran significativamente un paquete turístico integral que incluya transporte y visitas a múltiples atractivos en Quequeña, mostrando una clara disposición a pagar precios más altos por esta comodidad y oferta ampliada.

Figura 13

Prioridad de aspectos clave para asistir a un Centro Cultural (del 1 “Muy importante” al 8 “No es importante”)



Fuente: Basado en la pregunta N° 10 del cuestionario de investigación.

Interpretación

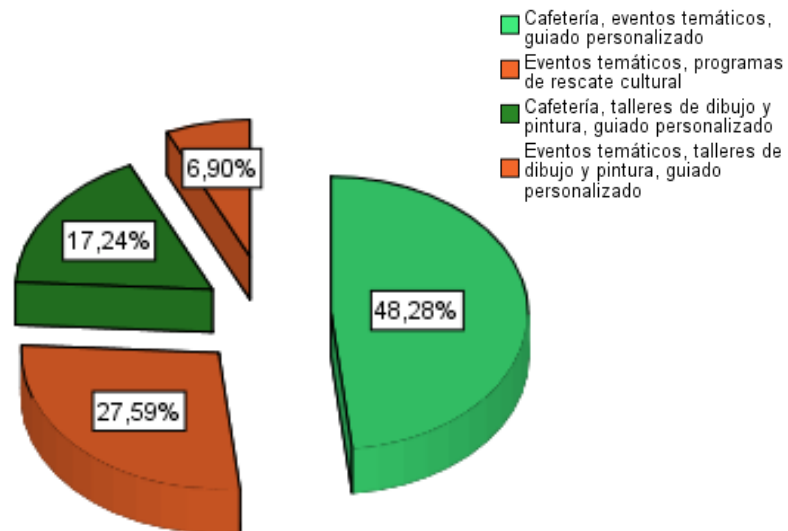
Respecto a la Figura 13, conformada por las respuestas a la pregunta 10 del cuestionario de investigación Prioridad de aspectos clave para asistir a un Centro Cultural (del 1 “Muy importante” al 8 “No es importante”), de 203 personas encuestadas, la mayoría indica que la calidad del servicio es muy importante (63.1%), seguido de la atención al cliente (62.1%), a continuación se prefieren a profesionales competentes (55.2%), luego la infraestructura (48.3%), después está la personalización del servicio (45.8%). Finalmente se encontraron los horarios de atención y los precios con porcentajes de 40.4% y 37.9% en grados de importancia respectivamente.

Para un centro cultural en Quequeña, la estrategia más efectiva para atraer visitantes debe centrarse en ofrecer una excelente calidad de servicio, contar con profesionales altamente competentes, brindar una atención al cliente destacada, y asegurar una buena infraestructura, horarios convenientes y una ubicación accesible. Si estos aspectos están bien cubiertos, la disposición a pagar por la experiencia será más favorable.

La calidad del servicio, la atención al cliente y la competencia del personal son los pilares fundamentales para atraer y satisfacer a los visitantes de un centro cultural, superando en prioridad a aspectos como la infraestructura y el precio. Esto sugiere que la inversión en el capital humano y en la curaduría de la experiencia deben ser la piedra angular de la gestión de estos espacios, ya que el público valora y, por ende, está dispuesto a pagar por una experiencia de alta calidad.

Figura 14

Servicios adicionales preferidos en el Centro Cultural (seleccione 3)



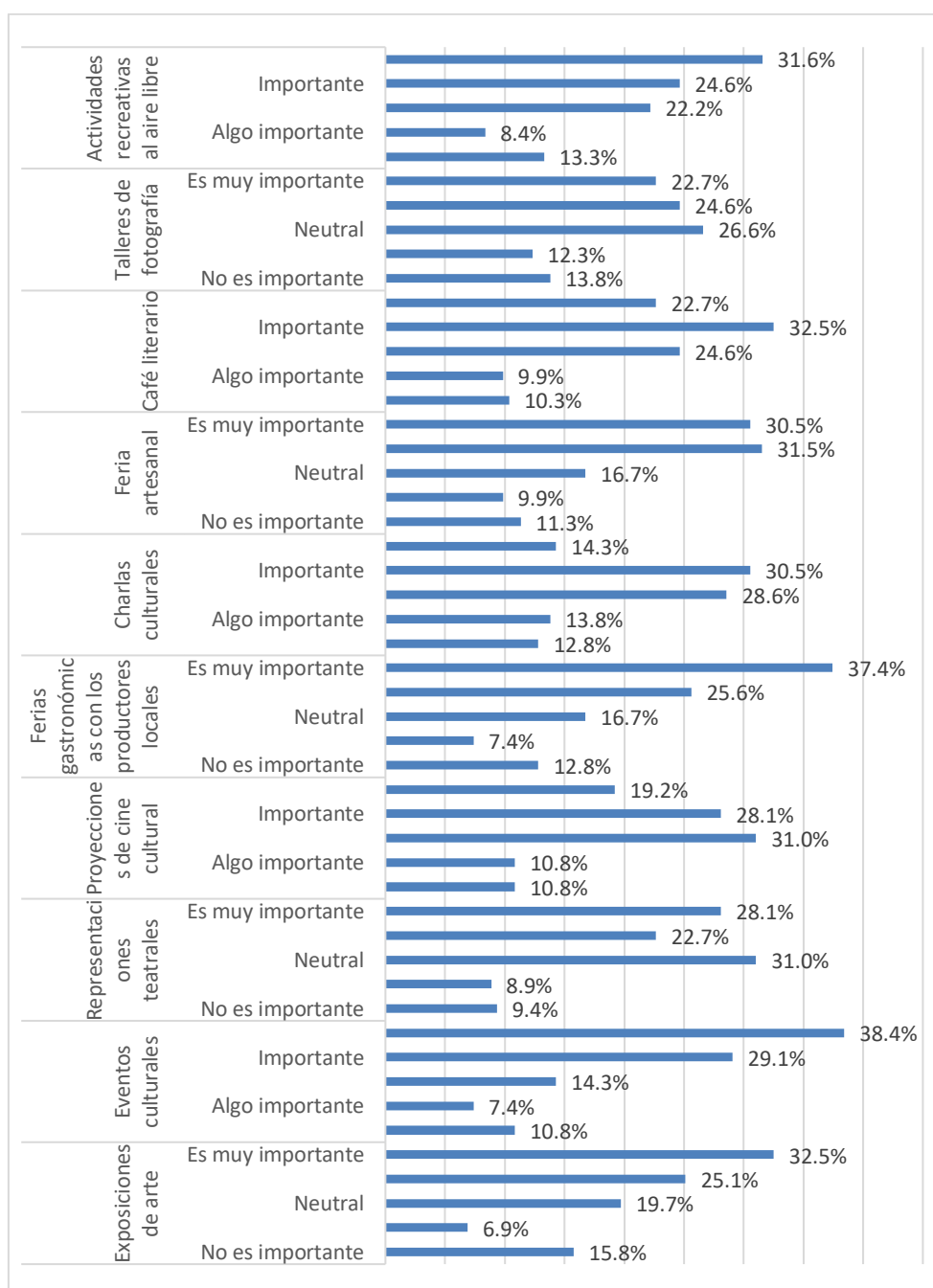
Fuente: Basado en la pregunta N° 11 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 14, conformada por las respuestas a la pregunta 11 del cuestionario de investigación: De los siguientes servicios, elija 3 servicios adicionales que le interesaría encontrar en el Centro Cultural. El 48.28% respondió que les gustaría que se añada Cafetería, eventos temáticos y guiado personalizado, lo cual nos permitió determinar que deben diseñarse variedades de eventos temáticos, así como proponer diferentes tipos de guiado personalizados para diferentes tipos de visitantes.

Figura 15

Calificación de interés en actividades del Centro Cultural (1 “No es importante” a 5 “Muy importante”)



Fuente: Basado en la pregunta N° 12 del cuestionario de investigación.

Interpretación

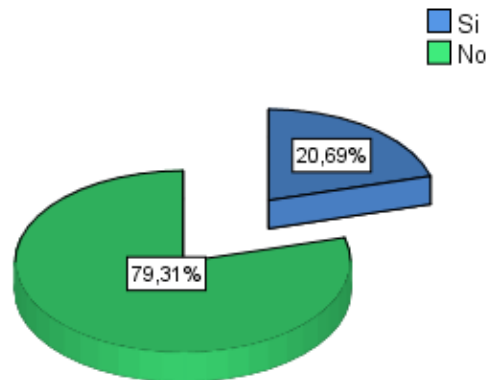
Respecto a la Figura 15, conformada por las respuestas a la pregunta 12 del cuestionario de investigación ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es “no es importante” y 5 “es muy importante” califique las siguientes actividades según su interés?, se encontró del grupo de 203 personas encuestadas que, para la mayoría en primer lugar se encuentran los eventos culturales con un 38.4%, en segundo lugar están las ferias gastronómicas realizadas con productos locales con un 37.4%, en tercer lugar están las exposiciones de arte y café literario con un 32.5%, en cuarto lugar están las actividades recreativas al aire libre con un 31.6%, en quinto lugar sigue la proyección de cine cultural y exposiciones de arte con un 31.5% y, por último están presentaciones teatrales con un 28.1%.

El centro cultural debe enfocar sus esfuerzos y recursos en eventos culturales, exposiciones de arte y ferias gastronómicas (que captan el interés de una amplia mayoría), seguidos de cerca por representaciones/proyecciones y visitas guiadas.

Dada la alta valoración de las ferias gastronómicas, la combinación de eventos culturales o exposiciones con ofertas culinarias podría ser una estrategia muy exitosa para atraer y retener visitantes. El centro cultural debe ser un espacio dinámico que ofrezca una variedad de experiencias culturales, desde la apreciación pasiva (exposiciones), hasta la participación activa (eventos, talleres), siempre priorizando aquellas que generen mayor interés.

Figura 16

Conocimiento de otros Centros Culturales con servicios similares



Fuente: Basado en la pregunta N° 13 del cuestionario de investigación.

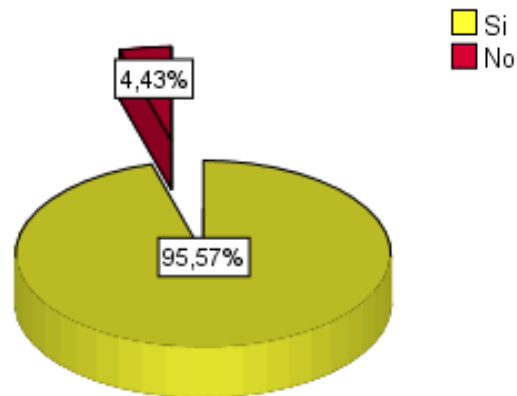
Interpretación

Respecto a la Figura 16, conformada por las respuestas a la pregunta 13 del cuestionario de investigación ¿Conoces algún otro Centro Cultural que ofrezca servicios similares? Del grupo encuestado, el 20.69% respondió que, si conoce algún otro centro cultural, en tanto que el 79.31% respondió que no.

El mercado de centros culturales con servicios similares en Arequipa (o al menos en la percepción de los encuestados), parece estar poco saturado o ser poco conocido. Esto ofrece una ventaja significativa para un nuevo centro cultural, permitiéndole enfocarse en una estrategia de posicionamiento que priorice la visibilidad y la comunicación de su propuesta de valor único, sin la presión inmediata de una competencia fuertemente reconocida.

Figura 17

Recomendación de un centro cultural con las características mencionadas en la tabla 35 a familiares y amigos



Fuente: Basado en la pregunta N° 14 del cuestionario de investigación.

Interpretación

Respecto a la Figura 17, conformada por las respuestas a la pregunta 14 del cuestionario de investigación ¿Recomendarías un Centro Cultural con las características mencionadas en la pregunta 12 a tus familiares y amigos? En la muestra encuestada se encontró que el 95.57% si lo recomendaría, mientras que solo el 4.43% no lo haría.

El gráfico evidencia un alto grado de satisfacción y aprobación potencial, así como un fuerte crecimiento por medio del marketing de boca a boca. La identificación de este factor valida la propuesta de valor del centro cultural y hace énfasis en la importancia de mantener la calidad y la atención al cliente para convertir la intención de recomendar el centro cultural, en un activo estratégico para la atracción y fidelización del mercado objetivo.

4.4. Análisis de la demanda

4.4.1. Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda efectiva del Centro Cultural Quequeña se adoptó un enfoque basado en la capacidad operativa instalada, corregido por la tasa de conversión empírica derivada de los registros reales del Museo de Sitio “Héroes y Mártires de Quequeña” (febrero-marzo 2023). Dicho museo registró un promedio de 69 visitantes mensuales (828 anuales) sobre una demanda potencial local estimada de 7,329 personas dispuestas a visitar espacios culturales en Quequeña. Esto representa una tasa de conversión efectiva del 11.3%, valor que refleja la brecha habitual entre la intención declarada y el comportamiento efectivo de visita en contextos culturales periféricos.

La determinación de la demanda efectiva parte de la cadena de mercados construida con información primaria de la encuesta que se aplicó a 203 personas. El mercado potencial de 664,505 personas (NSE A/B y C de Arequipa Metropolitana) se filtra por tres criterios en orden sucesivo: 1. Interés de la cultura e historia (99.5% de los encuestados); 2. Disposición a salir de la ciudad para visitar un centro cultural (95.6% de los encuestados) y 3. Interés específico en la propuesta de conocer Quequeña como parte de un tour campaña guiado (97.5% de los encuestados). Considerando una aplicación sucesiva de los filtros mencionados anteriormente, se obtiene el mercado efectivo de 616,288 personas. Cuando sobre este valor, se aplica la tasa de conversión efectiva (11.3%), se obtiene el mercado meta de 69,641 personas al año.

La proyección se construye sobre la capacidad operativa instalada del centro cultural: sala de exposiciones (capacidad de 15 personas por turnos diarios, 350 días operativos = 15,750 visitas/año), eventos culturales (3 eventos semanales * 20 personas * 50 semanas = 3,000 visitas/año), y cafetería (60 consumos diarios * 350 días = 21,000 consumos/año). La tasa de ocupación proyectada es conservadora y progresiva: 20% en el año 1, 25% en el año 2, 30% en el año 3, 40% en el año 4 y 52% en el año 5, sustentada en la experiencia de apertura de centros culturales similares en zonas periféricas (Seminario Guerrero, 2023).

Tabla 34*Proyección de la demanda – Centro Cultural Quequeña 2023-2027*

Año	Ocup. (%)	Vis. Sala	Vis. Eventos	Cons. Cafetería	Total visitantes	Ventas netas (S/)
2023	20%	3,150	600	4,200	7,950	133,500.00
2024	25%	3,938	750	5,250	9,938	166,880.00
2025	30%	4,725	900	6,300	11,925	200,250.00
2026	40%	6,300	1,200	8,400	15,900	267,000.00
2027	52%	8,190	1,560	10,920	20,670	347,100.00

Fuente: Elaboración propia. Nota: Precios: sala de exposiciones S/10.00, eventos culturales S/30.00, cafetería S/20.00 (validados por la encuesta de mercado, pregunta N° 7)

Interpretación

La proyección muestra un crecimiento sostenido de la demanda efectiva, pasando de 7,950 visitantes totales en el año 1 a 20,670 en el año 5, con ventas netas que van desde S/ 133,500 a S/ 347,100 en el mismo periodo. Estas cifras son consistentes con la capacidad operativa instalada del local (450 m², aforo de 96 personas) y con las tasas de ocupación observadas en los centros culturales de escala similar en el contexto peruano.

4.5. Análisis de la oferta

4.5.1. Oferta actual

Ante la ausencia de un registro oficial actualizado de centros culturales en la provincia de Arequipa, se realizó un levantamiento propio de la información durante el año 2022, mediante la revisión de fuentes institucionales disponibles (Municipalidad Provincial de Arequipa; Ministerio de Cultura) y la consulta de directorios de actividad cultural. En la investigación de Huaquipaco Polanco, (2022) se menciona que la oferta de espacios culturales en Arequipa se concentra en el centro histórico de la ciudad, lo cual evidencia la insuficiencia de equipamiento cultural adecuado en los distritos periféricos. Para la presente investigación, se consideraron algunos de los centros culturales más influyentes, según su ubicación por distrito, aporte cultural y diversidad de actividades que ofrecen (Tabla 35).

Tabla 35*Oferta de centros culturales en Arequipa*

LOCALIZACION	CENTRO CULTURAL	GRADO DE CONSOLIDACION
Cercado	Alianza Francesa de Arequipa	Consolidado
	Centro Cultural Peruano Norteamericano	
	Casa Cultural Tambo de Bronce	
	Centro Cultural Japonés Hinode	
	Museo Arqueológico UNAS	
	Museo de Arte Contemporáneo Arequipa	
Cerro Colorado	Centro Cultural Continental	Consolidado

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Interpretación

En base a la información descrita en la Tabla 35, se consideraron los centros culturales más influyentes, según su localización. Para el caso del distrito del Cercado, se consideró la Alianza Francesa de Arequipa y, para el distrito de Cerro Colorado, se consideró el Centro Cultural Continental, como referentes para la presente investigación.

La Alianza Francesa de Arequipa, es una institución dedicada a la enseñanza del idioma francés y difusión de la cultura francesa mediante eventos culturales. Dentro de su oferta están incluidas exposiciones, conciertos, festivales, entre otras actividades. Se dirige principalmente a públicos con interés en la cultura francesa, limitando su alcance a la identidad cultural local arequipeña.

El Centro Cultural de la Universidad Continental promueve y realiza proyectos y actividades culturales, impulsando el desarrollo de comunidades estudiantiles a través de proyectos artísticos y culturales en distintas ciudades del país. Su oferta se orienta principalmente a la comunidad universitaria propia. Es el único espacio de los mencionados en la Tabla 35, cuya ubicación está fuera del Cercado.

Como referencia comparativa, el Museo Arqueológico “José María Morante Maldonado” de la UNAS, registraba una afluencia promedio de 12,000 visitantes anuales antes de la pandemia (Diario La República, 2022). Esta referencia confirma la existencia

de una demanda real y sostenida hacia espacios culturales de contenido patrimonial en la ciudad, lo cual respalda la proyección de visitantes del Centro Cultural Quequeña.

4.5.2. Oferta proyectada

Como se mencionó, existen 37 empresas del rubro dedicadas a brindar servicios de carácter cultural en la provincia de Arequipa. Para la proyección de la oferta se tomó en cuenta una tasa de crecimiento anual del 3%, ritmo de crecimiento de servicios en nuestro país (El peruano, 2024).

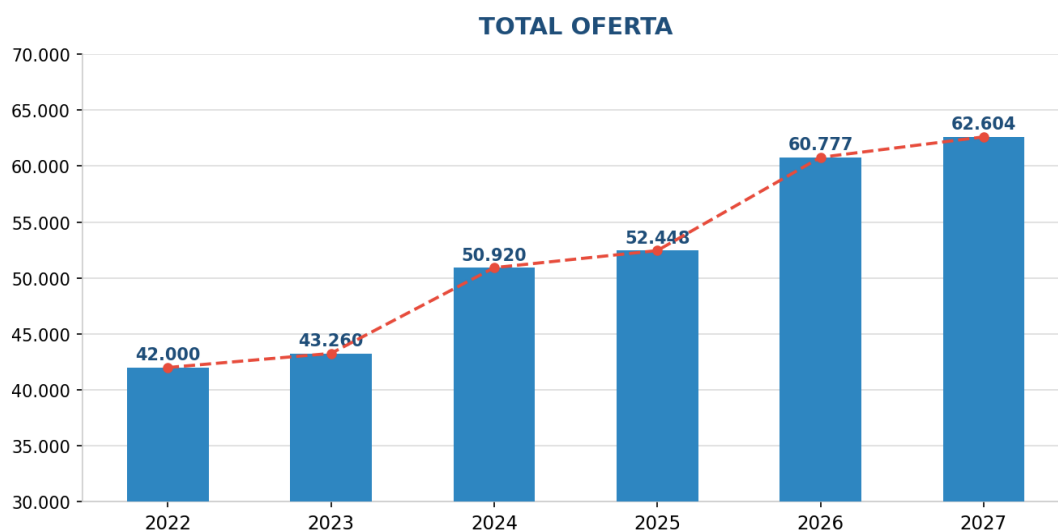
Tabla 36
Oferta proyectada de centros culturales en Arequipa

AÑO	N° DE ESPACIOS CULTURALES	PROMEDIO DE CLIENTES ANUALES	TOTAL OFERTA
2022	7	6,000	42,000
2023	7	6,180	43,260
2024	8	6,365	50,920
2025	8	6,556	52,448
2026	9	6,753	60,777
2027	9	6,956	62,604

Fuente: Elaboración propia (2022), a partir de datos del Museo Arqueológico José María Morante Maldonado – UNAS (La República, 2022) y levantamiento propio de espacios culturales en la provincia de Arequipa. La tasa de crecimiento es del 3% anual, y se sustenta en la recuperación del turismo cultural en Arequipa registrada entre 2021 y 2022 (MINCETUR, 2023).

Figura 18

Oferta proyectada para el Centro Cultural Quequeña



Fuente: Elaboración propia (2022), a partir del Museo Arqueológico José María Morante Maldonado – UNAS (La República, 2022) y levantamiento propio de espacios culturales en la provincia de Arequipa.

Interpretación

Respecto a la Figura 18, considerando que el trabajo se desarrolló en el año 2022, se realizó la proyección de la oferta de espacios culturales en Arequipa para un periodo de 5 años. Se identificaron 7 espacios culturales consolidados en la provincia al año 2022, con un promedio ponderado de 6,00 visitantes anuales por espacio, sustentado en la afluencia registrada por el Museo UNAS como referencia principal de la oferta cultural local. La oferta total proyectada crece entre el 2022 y 2027 (de 42,000 a 62,604), con una tasa de crecimiento anual de 3%, apoyada en la recuperación del turismo cultural en Arequipa, registrada entre 2021-2022 (MINCETUR, 2023).

Tabla 37*Proyección de la demanda insatisfecha (Arequipa)*

AÑO	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	PROYECCIÓN DE LA OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2022	69,641,00	42,000	27,641,00
2023	70,650,79	43,260	27,390,79
2024	71,675,23	50,920	20,755,23
2025	72,714,52	52,448	20,266,52
2026	73,768,88	60,777	12,991,88
2027	74,838,53	62,604	12,234,53

Fuente: Elaboración propia (2022). La demanda proyectada corresponde al mercado meta de 69,641 personas/año con tasa de crecimiento poblacional de 1.45% anual (INEI, 2022). La oferta proyectada considera 7 espacios culturales identificados en la provincia de Arequipa con promedio de 6,000 visitantes anuales (La República, 2022), con crecimiento del 3% anual (MINCETUR, 2023).

Interpretación

En la Tabla 37 se muestra la demanda insatisfecha proyectada para el mercado cultural de Arequipa durante el periodo 2022-2027. Pese a que la oferta crece a una tasa mayor que la demanda durante el periodo proyectado, este crecimiento de la oferta se concentra en el Cercado y distritos contiguos al centro histórico, sin atender el sector sur periférico donde se ubicará el Centro Cultural Quequeña (Huaquipaco Polanco, 2022).

4.5.3. Proyección de la demanda insatisfecha en Quequeña

La proyección de la demanda insatisfecha en Quequeña revela que, de una población total de 7 669 habitantes según el INEI (2022), el 95.57% estaría dispuesto a salir de la ciudad para visitar un centro cultural. Esto genera una demanda potencial de 7 329 personas interesadas en participar de la oferta cultural en la región. Actualmente, la demanda satisfecha se refleja en los datos de visitas a la Casa Museo de Sitio “Héroes Mártires de Quequeña”, el cual recibió un total de 876 visitantes desde su reapertura en agosto del 2023, de los cuales 44 fueron turistas nacionales y 832 excursionistas locales (Barrios Cacya, 2024).

Sin embargo, la diferencia entre la demanda potencial y la demanda actual señala una demanda insatisfecha significativa. Aproximadamente 6 453 personas que estarían

interesadas en visitar un centro cultural en Quequeña aún no lo han hecho, lo que sugiere un gran potencial de crecimiento para las actividades culturales de la zona. Este dato subraya la necesidad de seguir impulsando el desarrollo de la oferta cultural, e incentivar a este grupo que representa una oportunidad importante para el desarrollo local.

4.5.4. *Estimación de la demanda insatisfecha*

La investigación preliminar sugiere una limitada oferta de espacios y actividades culturales formales en Quequeña y Yarabamba, sin embargo, a través de encuestas a 203 residentes, se encontró que el 90% expresó un fuerte interés en participar en talleres de actividades recreativas, el 70% manifestó su deseo de asistir a presentaciones artísticas locales y, el 80% considera importante tener un espacio dedicado al aprendizaje y a la promoción de la cultura local. Esta evidencia sugiere una demanda insatisfecha significativa de un centro cultural que pueda ofrecer estas oportunidades y enriquecer la vida cultural de la comunidad.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Marketing Mix (4Ps del marketing)

Un plan de marketing es un documento estratégico que sirve para definir los objetivos comerciales de una organización y las acciones necesarias para alcanzarlos, a partir del análisis del mercado, del consumidor y del entorno competitivo (Kotler & Armstrong, 2017). Generalmente su estructura está comprendida por el análisis situacional, la definición de objetivos de marketing, formulación de estrategias y la determinación de las herramientas operativas para su ejecución.

Entre las herramientas más utilizadas para operativizar un plan de marketing se encuentra el Marketing Mix o modelo de las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción), desarrollado originalmente por McCarthy (1960), el cual permite traducir la estrategia de marketing en decisiones concretas sobre la oferta. En el presente capítulo se desarrolla el plan de marketing del Centro Cultural Quequeña, estructurado en función de las estrategias de marketing y su posterior operativización mediante el Marketing Mix.

Producto: El Centro Cultural Quequeña ofrece una propuesta de valor enfocada en la experiencia cultural auténtica del distrito, combinando servicios de exposición, educación y turismo en un solo destino.

Los servicios comprenden cuatro líneas: (1) Sala de exposiciones permanente, con piezas arqueológicas propias del patrimonio local (andenería, ceramios, textiles e instrumentos); (2) Talleres artísticos y charlas culturales, con programación semanal orientada a residentes locales y visitantes; (3) Tours guiados a los atractivos naturales de la zona: cataratas de Sogay, petroglifos y el Museo de Sitio Héroes y Mártires de Quequeña; y (4) Cafetería con gastronomía local, como complemento a la experiencia cultural.

Esta combinación de servicios fue validada por la encuesta de mercado: el 97.5% de los encuestados manifestó interés en visitar un espacio que integrara atractivos naturales, un museo y un centro cultural en Quequeña como parte de un tour guiado, lo que confirma la pertinencia de la oferta planteada.

Precio: La estrategia de precio del Centro Cultural Quequeña se fundamenta en los resultados de la encuesta de mercado y en el análisis de los costos operativos del proyecto. El criterio principal es la accesibilidad: los precios deben permitir que los segmentos NSE A, B y C de Arequipa Metropolitana puedan acceder al servicio sin que el costo represente una barrera.

Tabla 38

Precios de los servicios brindados en el Centro Cultural Quequeña

Servicio	Precio	Sustento (encuesta)
Entrada sala de exposiciones	S/10.00	48.3% pagaría S/10 (P7 – opción modal).
Entrada a eventos culturales	S/30.00	Precio referencial competitivo con oferta similar en Arequipa.
Tour campiña guiado (Sogay + petroglifos + museo)	S/35.00	46.8% pagaría S/35 por tour integral (P7).
Consumo en cafetería (prom.)	S/20.00	Precio estimado por consumo promedio por visita.

Fuente: Elaboración propia.

El precio de la entrada a la sala de exposiciones (S/ 10.00) es coherente con los precios de los centros culturales del Cercado de Arequipa, que oscilan entre S/ 5.00 y S/ 15.00, garantizando competitividad sin sacrificar la sostenibilidad del proyecto. El precio promedio ponderado de todos los servicios, ponderado por el volumen de visitantes proyectado, asciende a S/ 16.79.

Plaza: El Centro Cultural Quequeña estará ubicado en la Plaza de Armas del distrito de Quequeña, en un local de 450m² ya construido, y con disponibilidad de arrendamiento. Esta localización fue seleccionada mediante el método cualitativo de puntos, obteniendo una puntuación de 6.8 sobre 10, frente a 5.2 de la alternativa en Sogay, por su mayor afluencia de público, accesibilidad relativa y presencia del Museo de Sitio como equipamiento complementario.

La distribución del servicio opera a través de dos canales. El canal directo comprende la venta de entradas en el propio centro cultural y la atención presencial al visitante. El canal indirecto se gestiona mediante alianzas con agencias de turismo y

operadores de circuitos de campaña de Arequipa, quienes incluirán al Centro Cultural Quequeña en sus paquetes turísticos de excursión desde la ciudad, mitigando la limitación de acceso por transporte público. El 46.8% de los encuestados expresó disposición a pagar S/ 35.00 por un tour organizado que incluya transporte, lo que valida la viabilidad de este canal.

Promoción: La estrategia de promoción del Centro Cultural Quequeña se concentra en dos frentes: la presencia digital y las alianzas con operadores turísticos. El 49.75% de los encuestados declara buscar información sobre lugares culturales a través de internet y redes sociales (P3), lo que orienta el presupuesto promocional principalmente hacia canales digitales.

Las acciones de promoción incluyen: (1) Campaña de lanzamiento en redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok) con publicidad segmentada dirigida a residentes de los 15 distritos del mercado objetivo; (2) Estrategia C2C (Consumer to Consumer) aprovechando que el 95.57% de los encuestados recomendaría el servicio a terceros (P14), convirtiendo a los propios visitantes en promotores orgánicos; (3) Alianzas con agencias de turismo de Arequipa para la inclusión del CCQ en los circuitos de campaña; y (4) Coordinación con la Municipalidad Distrital de Quequeña para la señalización y difusión del proyecto dentro del distrito.

5.2. Estrategias de marketing

El Centro Cultural Quequeña utilizará aplicará una estrategia de diferenciación, en base a la autenticidad cultural local. A diferencia de los centros culturales situados en el cercado, el Centro Cultural Quequeña ofrecerá una experiencia de turismo vivencial, de fácil accesibilidad, como lo son el patrimonio arqueológico, paisajístico e histórico del distrito de Quequeña, sumado a los servicios que se ofrecerán en el establecimiento (exposición, talleres, gastronomía local y atractivos turísticos naturales en un solo recorrido).

5.2.1. Estrategia de servicio

Posicionamiento del Centro Cultural Quequeña como destino cultural auténtico del sur de Arequipa, diferenciado principalmente por su identidad local (colores guinda y naranja) y el nivel del servicio presencial. La variable del Producto se operativiza con esta estrategia.

Figura 19

Logo del Centro Cultural Quequeña



La ambientación del Centro Cultural Quequeña, estará basada en la museografía de la exposición, historia del lugar y manifestaciones culturales. Desde el ingreso a las instalaciones se podrán encontrar diversos elementos característicos como fotografías históricas, imágenes de la zona e incluso vestimentas alusivas a las tradiciones y expresiones culturales de Quequeña.

5.2.2. Estrategia de precio

La fijación de precios accesibles para los NSE A/B y C del mercado objetivo, con el sustento de los resultados de la encuesta. De esta forma se operativiza la variable Precio del Marketing Mix.

En la siguiente tabla se detallan los precios elegidos en la encuesta:

Tabla 39

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el ticket de entrada a un centro cultural ubicado en Quequeña?

Opciones	F	%
S/ 5.00	39	19,2
S/ 7.00	66	32,5
S/ 10.00	98	48,3
Total	203	100,0

Fuente: Basado en la pregunta N° 7 del cuestionario de investigación.

Interpretación

En la Tabla 39 se tiene como resultado en la encuesta el rango de precios que el 48.3% de los encuestados estuvo dispuesto a pagar la cantidad de S/10.00, sin embargo, el porcentaje restante del público encuestado, indicó que no estaría dispuesto a hacerlo, lo que conlleva a determinar un valor intermedio que permita captar a aquellos visitantes que estuvieron dispuestos a pagar menos de S/ 10.00.

5.2.3. Estrategia de distribución

Se considera como canal directo la difusión del centro cultural en el establecimiento, y como canal indirecto alianzas con agencias turísticas (validación del 46.8% de los encuestados, dispuestos a pagar S/35.00 por un tour organizado). Esta estrategia se operativiza en la variable Plaza del Marketing Mix.

5.2.4. Estrategia de promoción y publicidad

El Centro Cultural Quequeña buscará el posicionamiento en redes sociales, con una fuerte presencia en redes sociales y una estrategia C2C, aprovechando que el 95.57% recomendaría el servicio. Esta estrategia se operativiza en la variable Promoción del Marketing Mix.

5.2.5. Estrategia de ventas

En el Centro Cultural Quequeña, las estrategias propuestas se plantearán de la mano con las estrategias de promoción y distribución. Por lo tanto, se han definido dentro del plan de ventas los siguientes objetivos y estrategias:

Objetivo de venta 1:

Realizar una campaña de intriga, con el objetivo de conseguir la cantidad de 300 seguidores en redes sociales (Facebook, Tik Tok, Instagram).

Estrategia:

Crear una página que genere curiosidad, con un pista enigmática de lo que se está promocionando. La intención es la de captar el interés del usuario, sobre la propuesta de servicio cultural y su ingreso al mercado. En los meses previos al lanzamiento se harán publicaciones en las redes sociales.

Objetivo de venta 2:

Despertar la atención en el público objetivo, meses antes de la inauguración del Centro Cultural Quequeña.

Estrategia:

Repartir volantes y folletos en eventos culturales organizados en la ciudad. Informar al público al menos dos meses antes del lanzamiento del Centro Cultural Quequeña. Considerar los lugares más concurridos, como el centro de la ciudad.

Objetivo de venta 3:

Incrementar las visitas al Centro Cultural Quequeña y la cantidad de seguidores en redes sociales, permitiendo un reconocimiento de la marca en el sector cultural.

Estrategia:

Mediante el uso de la herramienta de Facebook Ads y también en Instagram, conseguir que las publicaciones lleguen a 4 500 apariciones semanales en usuarios de redes sociales. Se dará seguimiento a las estadísticas para seguir incrementando el público al cual está llegando la página del Centro Cultural Quequeña.

Objetivo de venta 4:

Elevar el tráfico de visitantes en los horarios de mínima afluencia, ofreciendo actividades diferentes que se ajusten a las necesidades y disponibilidad de otros segmentos.

Estrategia:

Los días jueves y viernes, en el horario de 16:00 a 17:00 horas y de 19:00 a 20:00 horas, realizar concursos y sorteos, brindando premios y entradas al público interesado. También actividades como club de lectura, charlas sobre la historia local, entre otras.

CAPÍTULO VI: INGENIERIA DEL PROYECTO

6.1. Estudio de ingeniería

El presente plan de negocio estuvo orientado técnicamente a la prestación de servicios culturales que permitan promover a cultura y el conocimiento de la historia de la región Arequipa, en general y, la del distrito de Quequeña, en particular. En ese sentido, el presente capítulo trata sobre aspectos técnicos del proceso de servicios del centro cultural, que pueden ser la selección de una localización adecuada, la mejor opción para la distribución de áreas y el correspondiente dimensionamiento del Centro Cultural Quequeña.

En este estudio se indicó, de manera explícita, la ubicación y disposición concreta de las distintas áreas, de manera que se pueda llegar al diseño propuesto, justificando los métodos y alternativas técnicas que mejor se ajusten para la optimización del proyecto.

Se determinó la ubicación en donde funcionará el Centro Cultural Quequeña. Un terreno elegido dentro de la jurisdicción del distrito, considerando la distribución y dimensionamiento óptimos, que estén orientados a incurrir en costos unitarios mínimos, para contribuir a lograr mejores tasas de rentabilidad para la empresa.

Se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivos

- Determinar la localización óptima en donde se instalará el Centro Cultural Quequeña, a través de un estudio de macro localización y micro localización.
- Determinar la distribución de los ambientes del centro cultural, según las necesidades de proximidad entre cada actividad y los factores de proximidad previamente definidos.

6.2. Localización

6.2.1. Macrolocalización

El Centro Cultural Quequeña estará ubicado en el distrito de Quequeña, provincia y departamento de Arequipa. Por tratarse de una decisión de ubicación estratégica a largo plazo, se ha considerado este distrito porque cuenta con buena proximidad a diversos atractivos turísticos como petroglifos, zonas rurales agrícolas, cercanía a cataratas y otras actividades de carácter cultural como la Casa Museo de Sitio Héroes y Mártires de Quequeña, aprovechando el establecimiento y facilidad que pueda brindarles para la

Figura 21

Opción A: Local en la plaza de Quequeña

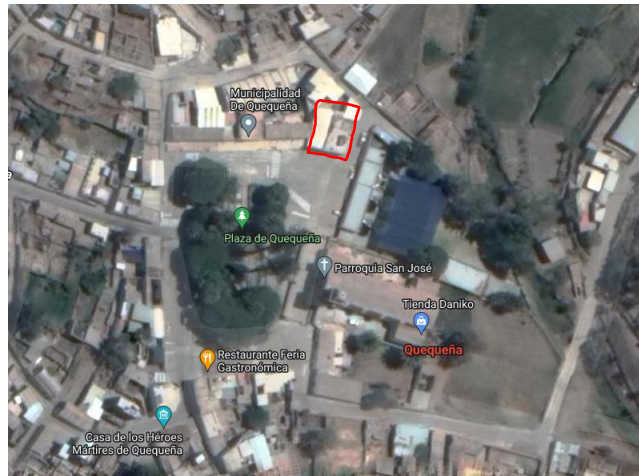


Figura 22

Opción B: Local en la plaza de Sogay



Por medio del método cualitativo de puntos, se pudo determinar la opción de ubicación óptima, considerando la evaluación ponderada de factores relacionados estratégicamente.

Tabla 41

Tabla de calificaciones

Puntaje	Escalas
1 a 2	Malo
3 a 4	Regular
5 a 6	Bueno
7 a 8	Muy bueno
9 a 10	Excelente

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Tabla 42*Evaluación del método de factores*

FACTORES	Peso	Plaza de Sogay		Plaza de Quequeña	
		Calificación	ponderado	Calificación	ponderado
Costos de alquiler	0.1	5	0.5	5	0.5
Afluencia	0.25	6	1.5	7	1.75
Estudios y proyectos relacionados	0.3	5	1.5	8	2.4
Amplitud	0.1	4	0.4	6	0.6
Adecuación	0.1	4	0.4	5	0.5
Accesibilidad en tiempo	0.15	6	0.9	7	1.05
Total	1.00		5.2		6.8

Fuente: Basado en las figuras N° 21 y N° 22 del proyecto de investigación.

Interpretación

En la Tabla 42 se observa que se tiene como resultado de la evaluación de las opciones A y B (Figura 28 y 29), por medio del método de los factores cualitativos por puntos que, la opción óptima sería la Plaza de Quequeña con 6.8 puntos a su favor, en comparación con la zona de Sogay que obtuvo 5.2 puntos.

Por lo tanto, la zona óptima y que mejor se ajusta a las exigencias de creación del Centro Cultural Quequeña, en términos de demanda del servicio, afluencia, cercanía a atractivos y accesibilidad en tiempo, es la opción A, Plaza de Quequeña.

6.3. Distribución de áreas

La disposición de las áreas dentro del centro cultural estuvo estrechamente relacionada con las características de los servicios. Se deberán definir los flujos de personal, los tramos y dimensiones según la función y actividades, de tal forma que los recorridos sean adecuados, optimizando los tiempos y asegurando el bienestar de los usuarios y del personal que laborará en el mismo. La distribución propuesta debe ser coherente con las áreas, procesos y funciones de tal forma que se pueda acomodar a una posible ampliación física en un mediano o largo plazo. La distribución exacta de los recintos del centro cultural está centralmente determinada por los procesos, actividades y la sucesión de operaciones que implica el funcionamiento y la atención.

6.3.1. *Dimensionamiento*

La distribución de los ambientes y las áreas, la adecuada amplitud, dimensionamiento y extensión permitirán garantizar un buen desarrollo de las funciones y el mejor desempeño de atención dentro del centro cultural, así como la reducción de riesgos. Resulta muy importante entregar un ordenamiento de manera racional en la distribución, para facilitar el desarrollo de procesos y actividades. A continuación, se definen las dimensiones espaciales necesarias para cada espacio físico, según los requerimientos de función y desempeño. Estos se han dividido en 5 zonas como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 43

Espacios del Centro Cultural Quequeña

N°	Descripción
A	Atención al cliente
B	Área de servicio cultural
C	Área de almacén
D	Área de refrigerio
E	Áreas comunes

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Tabla 44*Cálculo del área de los espacios y recintos del Centro Cultural Quequeña*

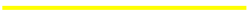
N°	Área	Dimensiones (L x A)	Total m ²	Aforo
A. Área de atención al cliente				
1	Recepción	2x5	10	10
2	Oficinas administrativas	2x5	10	1
B. Área de servicio cultural				
3	Sala de exposición permanente/ museo -piezas	10x10	100	15
4	Auditorio/ salón usos múltiples (charlas, talleres de arte, turismo, música, presentaciones culturales	13x7	91	20
5	Biblioteca	8x10	80	15
C. Área de almacén				
6	Almacén/depósito	5x4	20	3
7	Vigilancia	3x3	9	2
D. Área de refrigerio				
8	Comedor / cafetería	5x7	35	15
9	Cocina	3x5	15	4
E. Áreas comunes				
10	Patio/Estacionamiento	7x10	70	10
11	SSH	2x5	10	1
Total m² y aforo			450	96

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Interpretación

Para realizar la distribución óptima de las áreas del Centro Cultural Quequeña se empleó el método *Systematic Layout Planning* (SLP), que utiliza dos códigos, el primero en función de las letras alfabéticas A, E, I, O, U y X donde cada letra representa un tipo de línea según las distancias de localización lo más cercanas o lo más distanciadas posible, el segundo código está dado por los números 1,2,3,4,5, que representa los motivos de proximidad o de alejamiento, donde cada número es la razón para tomar la decisión.

Tabla 45*Leyenda SLP*

Valoración	Proximidad	Relación
A	Absolutamente necesario	
E	Especialmente necesario	
I	Importante	
O	Normal	
U	No importante	
X	No conviene proximidad	

*Fuente: Basado en la información de Muther, (1968).***Tabla 46***Justificación de la valoración*

Código	Motivos
1	Comparten uso de equipamiento
2	Intercambian personal
3	Lujo de operaciones
4	No es relevante
5	Intercambian registros
6	Es conveniente
7	Facilidad de servicio
8	Seguridad
9	Accesibilidad
10	Limpieza

*Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.***Interpretación**

En los datos presentados de la Tabla 46, se identifican las relaciones a establecer entre las distintas secciones que conforman el centro cultural, de manera gráfica y, se hace uso de un diagrama de hilos o líneas según el código SLP para enlazar las áreas. De esta manera se consigue un arreglo preliminar completo sobre la distribución que tendrán las áreas del Centro Cultural Quequeña.

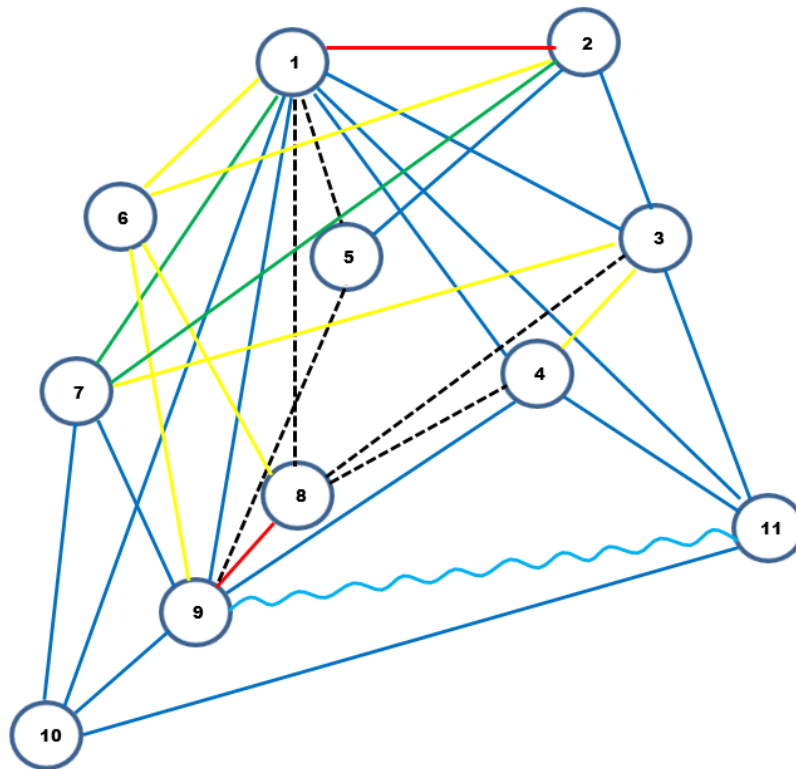
Tabla relacional de actividades

Interpretación

104

Figura 24

Diagrama de hilos



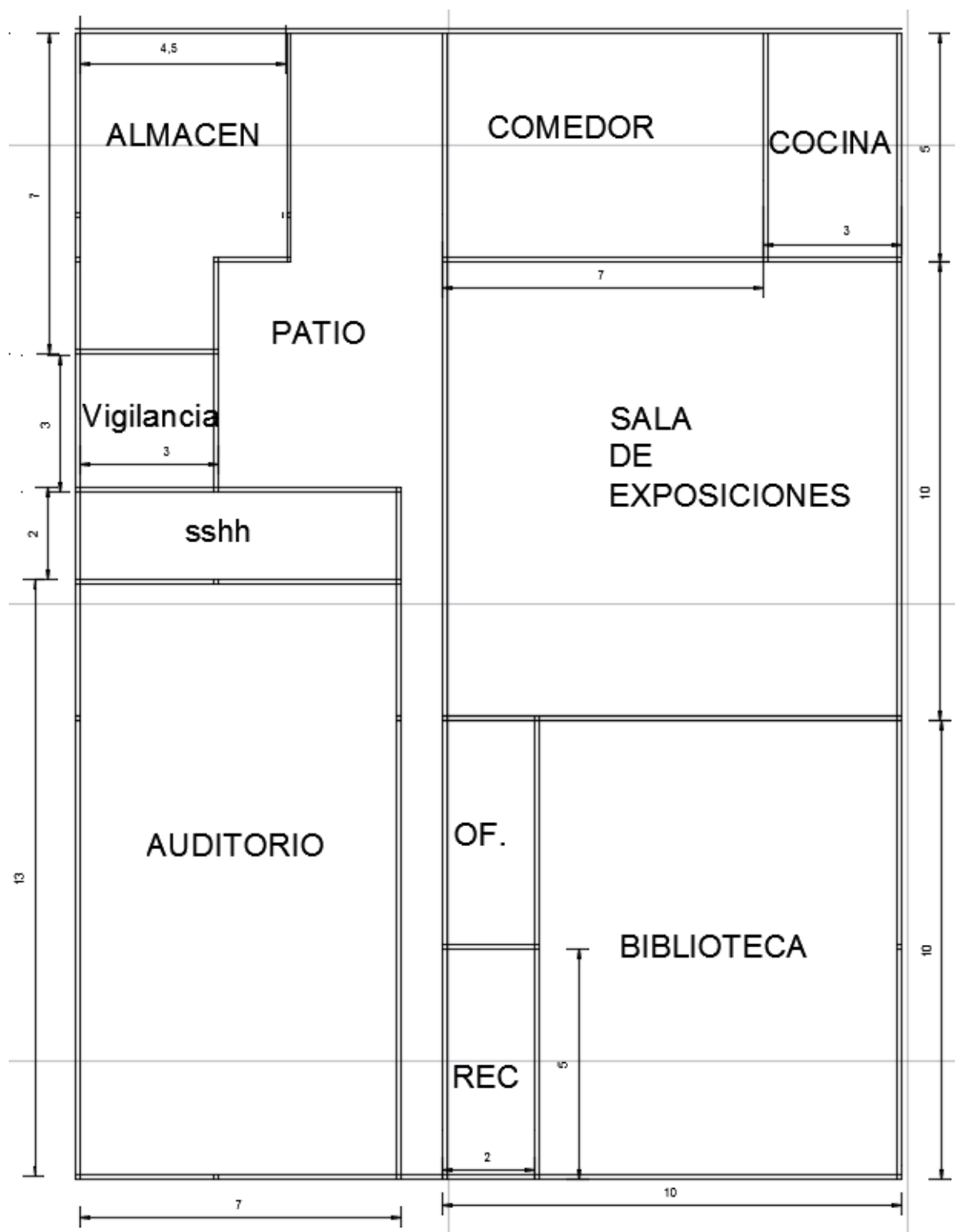
Interpretación

El diagrama de hilos (Figura 24), recopila la información teórica de la tabla relacional de actividades y la convierte en una red visual, ignorando temporalmente la medición de los espacios (metros cuadrados), para centrarse por completo en la topología y conectividad.

Los círculos representan las áreas (11), las líneas rojas las relaciones de máxima prioridad (tipo “A”). Las líneas punteadas negras representan aquellas áreas en las que el distanciamiento es irrelevante (tipo “U”). Por último, las líneas onduladas, normalmente representan de forma gráfica las relaciones indeseables (tipo “X”), actuando como “repelentes” espaciales para el diseño del diagrama.

Figura 25

Plano de distribución de ambientes del Centro Cultural Quequeña



Interpretación

El plano de distribución es el resultado final del uso de las dos herramientas anteriores (Figuras 24 y 25). Al analizarlo, se visualiza como se ha respetado la planificación teórica.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

El objetivo central de un plan de operaciones es la identificación clara de la secuencia o cadena de procesos que ayude a brindar un óptimo servicio y con valor agregado, generando satisfacción en los clientes que asistan al Centro Cultural Quequeña. Dentro de los objetivos específicos del plan de operaciones, se planteó:

- Identificar los principales procesos del servicio para la ejecución y entrada en funcionamiento del servicio.
- Definir los horarios de atención para el personal que labora.
- Identificar el mobiliario requerido designado para cada área, según las necesidades del servicio.

7.1. Procesos

La buena identificación de los procesos son un factor clave para el éxito del negocio. Cada proceso debe ser ejecutado y cumplido según las operaciones del negocio. La buena identificación y diseño del servicio contribuirá a garantizar la calidad en la atención que ofrecerá el centro cultural, buscando en los usuarios y clientes, además de su satisfacción, el fortalecimiento de su desarrollo cultural y, a través de éste, su desarrollo social, otorgando una participación activa dentro de la sociedad.

Un servicio óptimo evita la baja productividad del negocio, en consecuencia, se debe reducir al mínimo la ocurrencia de fallas en los procesos. Una secuencia de procesos de servicio claramente definidos y descritos dentro de los espacios y las áreas de servicio contribuirán al buen flujo y recorrido continuo para evitar demoras o incidentes en la comunicación entre procesos.

Los procesos de los servicios del Centro Cultural Quequeña se han definido de la siguiente manera:

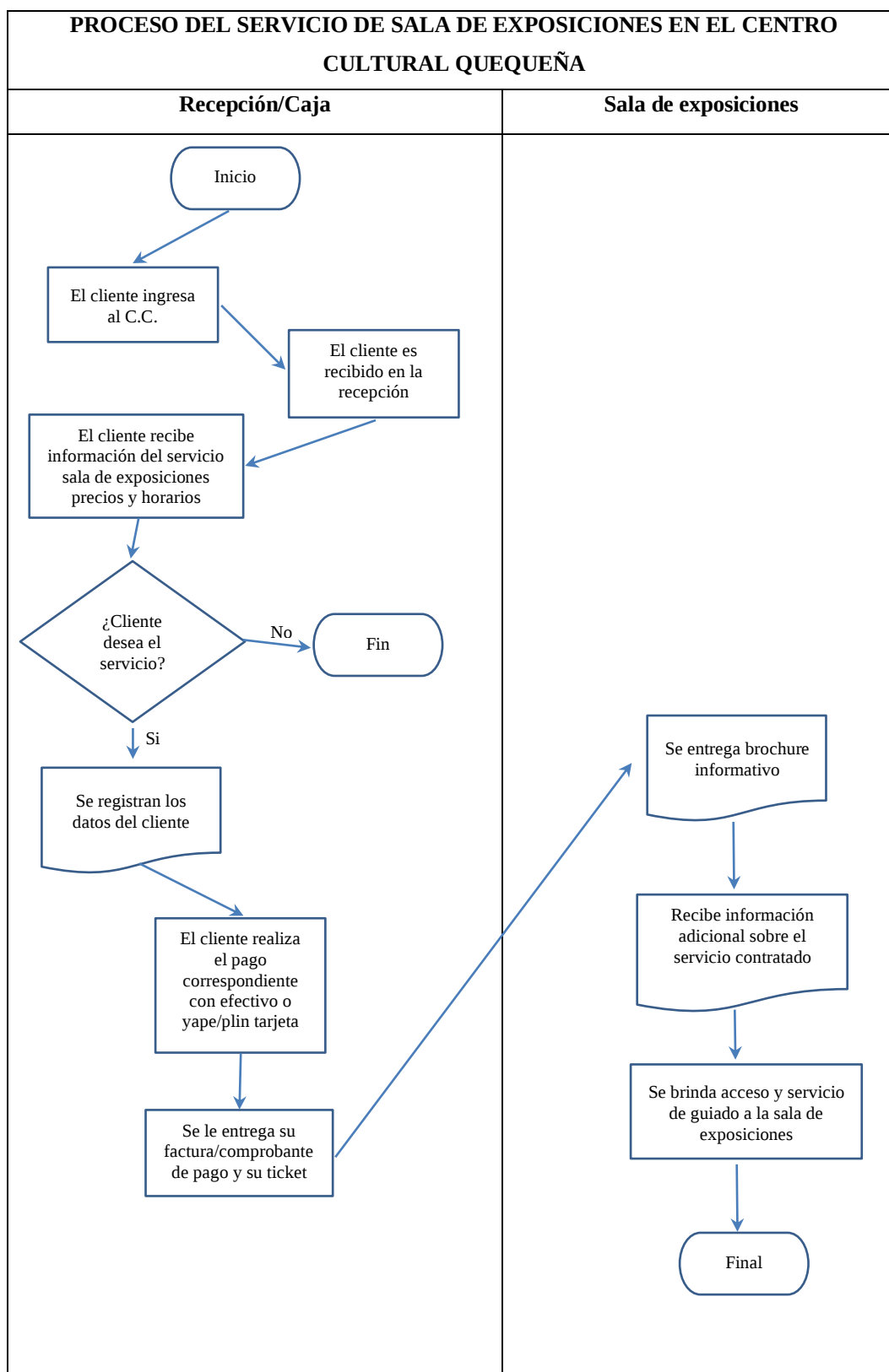
1. Entrada a sala de exposición
2. Entrada a eventos culturales
3. Consumo de la gastronomía

A continuación, se detalla cada uno de ellos:

7.1.1. Sala de exposiciones

Tabla 47

Flujograma de proceso – Sala de exposiciones

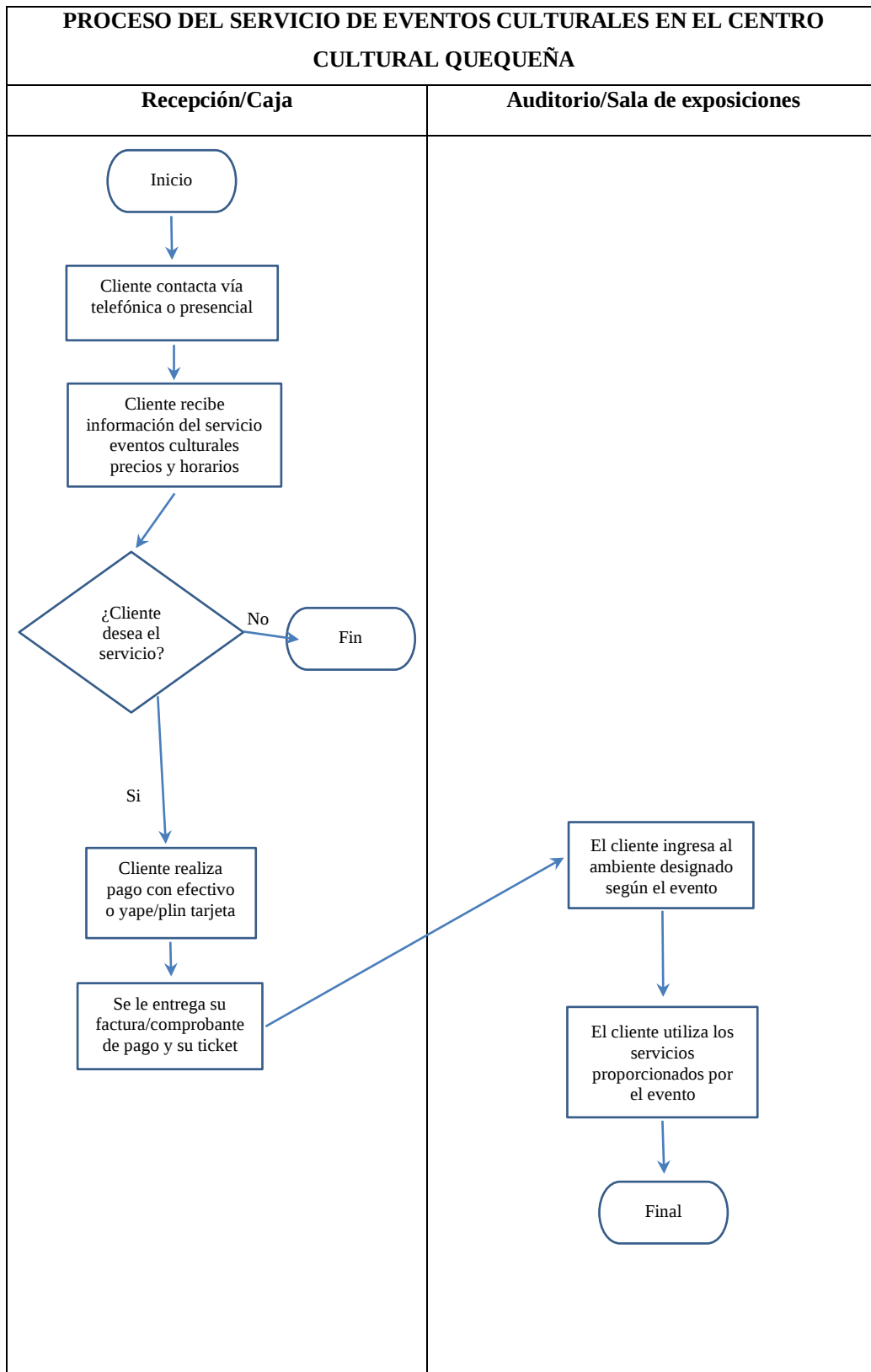


Fuente: Adaptado de Romero, (2025).

7.1.2. Eventos culturales

Tabla 48

Flujograma de proceso – Eventos culturales

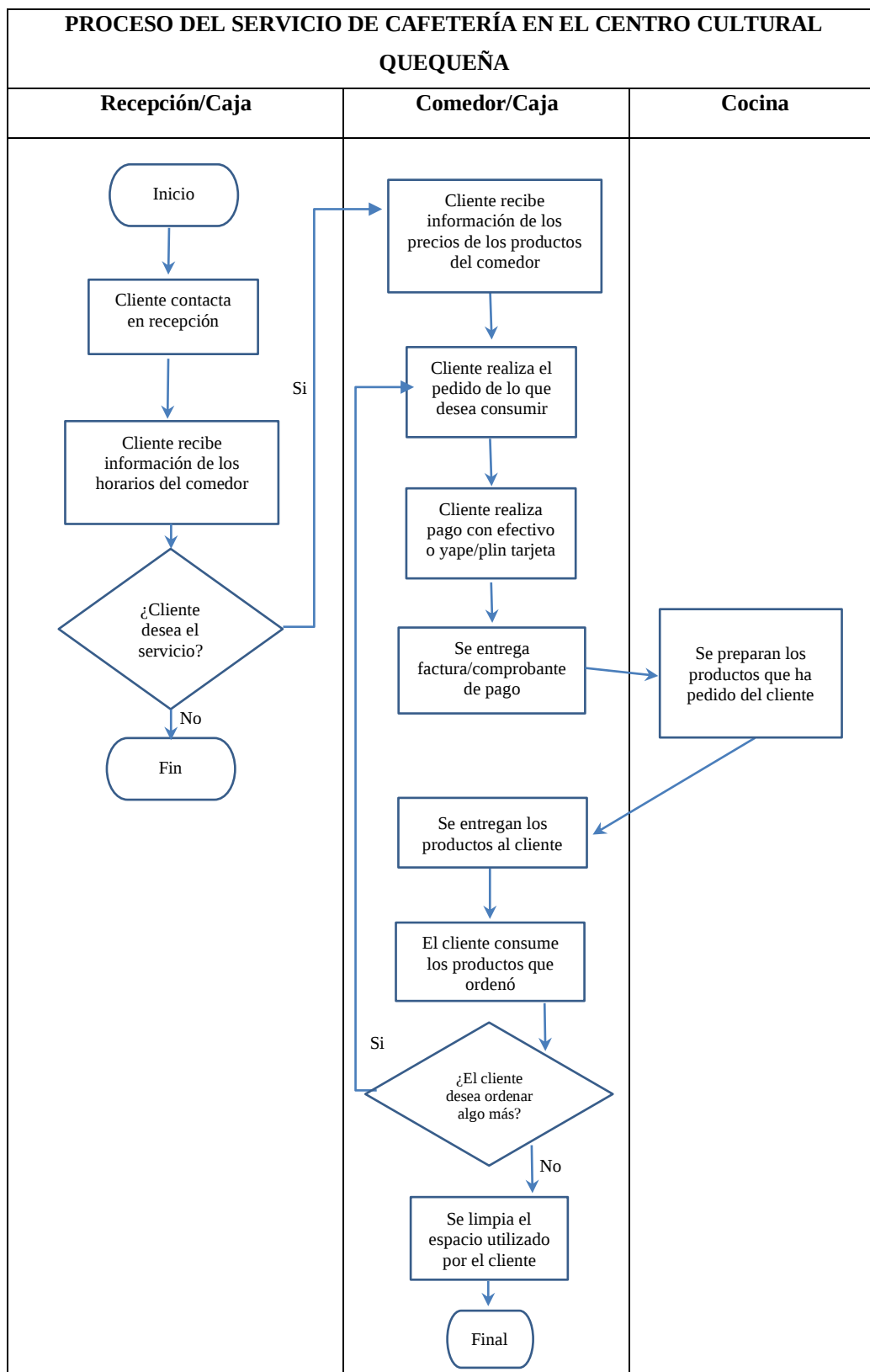


Fuente: Adaptado de Romero, (2025).

7.1.3. Consumo y gastronomía

Tabla 49

Flujograma de proceso – Consumos y gastronomía



Fuente: Adaptado de Romero, (2025).

Servicio al cliente: La compra de entradas y tickets se realizará al contado. Los servicios del Centro Cultural Quequeña podrán incluir visitas a la sala de exposiciones, la asistencia a eventos culturales programados y, complementariamente, podrán hacer uso de los servicios gastronómicos ofertados. Los usuarios interesados y clientes dispondrán de acceso a los pagos por medios virtuales y aplicativos que les facilitará la información y compra de los servicios, realizando sus reservas con anticipación. Los medios de pago podrán ser:

- Tarjetas de débito vía POS (Point Of Sale).
- Tarjetas de crédito vía POS.
- Vía internet (Visa, Yape, Plin, Easy Pay, otros).
- Pago en efectivo en caja de área de Recepción.
- Eventualmente, a través de agencias de turismo y otros.

Definición del servicio integral del centro cultural. Luego de que los clientes compren su entrada para el uso de los servicios, el personal de atención se hará cargo de ayudar en los recorridos y orientar a los visitantes para que puedan ubicarse en los sitios de su interés, ingreso a las áreas de exposición según lo que deseen conocer, ingreso a eventos culturales y también hacia el área de cafetería para el consumo de aperitivos.

7.2. Horarios de atención

En la siguiente tabla se muestran los horarios de atención según cada servicio del Centro Cultural Quequeña.

Tabla 50

Horarios de atención del Centro Cultural Quequeña

SERVICIO	Sala de exposiciones		Eventos culturales		Degustación y gastronomía	
Día	Horario	Total	Horario	Total	Horario	Total
Lunes	9:00–16:00	7 hrs	–	–	9:00–16:00	7 hrs
Martes	9:00–16:00	7 hrs	–	–	9:00–16:00	7 hrs
Miércoles	8:00–17:00	9 hrs	8:00–17:00	9 hrs	8:00–17:00	9 hrs
Jueves	9:00–16:00	7 hrs	–	–	9:00–16:00	7 hrs
Viernes	8:00–17:00	9 hrs	8:00–17:00	9 hrs	8:00–17:00	9 hrs
Sábado	9:00–16:00	7 hrs	–	–	9:00–16:00	7 hrs
Domingo	8:00–17:00	9 hrs	8:00–17:00	9 hrs	8:00–17:00	9 hrs

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

7.3. Equipamiento requerido

Los servicios brindados por el Centro Cultural Quequeña deben generar en los visitantes una experiencia agradable que les permita distraerse y entretenerse, así como fomentar el interés en la cultura durante su estadía en las instalaciones. Esto se logrará gracias a la permanente atención brindada por el personal de la institución, desde el primer contacto con los visitantes y hasta que se retiren.

7.3.1. Área de atención al cliente

Tabla 51

Mobiliario y equipos para recepción

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts)	Largo (mts)	Ancho (mts)	
Recepción							
Escritorio	1	450.00	450.00	0.75	1	0.6	Mica
Sillas giratorias	1	250.00	250.00	-	-	-	-
Sillas	2	40.00	80.00	-	-	-	-
Laptop	1	1,800.00	1,800.00	-	-	-	-
Celular	1	1,500.00	1,500.00	-	-	-	-
POS (Point of Sale)	1	180.00	180.00				

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Interpretación

Respecto a la Tabla 51, para la zona de recepción se requiere un escritorio, una silla de escritorio giratoria, sillas para los clientes, laptop, un teléfono móvil para la recepción de llamadas y orientación a los clientes sobre las características del servicio y un POS para el cobro por los servicios brindados.

Tabla 52*Mobiliario y equipos para la oficina administrativa*

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts)	Largo (mts)	Ancho (mts)	
Oficina administrativa							
Escritorio ejecutivo	1	450.00	450.00	0.75	1	0.6	Mica
Sillas giratorias	1	250.00	250.00	-	-	-	-
Sillas	2	40.00	80.00	-	-	-	-
Librero	2	600.00	1,200.00	2.1	1.2	0.4	-
Laptop	1	1,800.00	1,800.00	-	-	-	-
Impresora	1	800.00	800.00	-	-	-	-
Celular	2	750.00	1,500.00	-	-	-	-
Tabiquería (división del área administrativa con at. Al cliente)	1	1,800.00	1,800.00	-	-	-	-

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

En la oficina administrativa se requiere un escritorio ejecutivo, una silla gerencial giratoria, sillas, libreros, impresoras, laptop, celular y otros para asegurar una ejecución adecuada de las funciones administrativas (Tabla 52).

7.3.2. Área de servicio cultural

Tabla 53*Mobiliario para el área de exposición permanente*

Mobiliario	Cantidad	Costo	Costo total	Medidas			Marca
		unitario		Alto	Largo	Ancho	
Área de Exposición permanente							
Vitrinas	7	1,000.00	7,000.00	1.8	0.8	0.8	Genérico
Atril	1	120.00	120.00	1.18	0.36	0.48	Genérico
Carteles	1	10.00	10.00				Genérico
Paneles informativos	15	130.00	1,950.00				Genérico
Iluminación (por vitrina)	7	200.00	1,400.00	-	-	-	-
Piezas y muestras	10	-	5, 000.00				

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

La sala de exposición permanente (Tabla 53), estará equipada con vitrinas, atriles de exposición, paneles informativos (que brindarán alcances y detalles sobre las piezas que se exponen), focos led, además de carteles. La disposición de vitrinas y demás estará ubicada en la parte central de la sala con la finalidad de que los asistentes puedan circular alrededor, ofreciendo un buen enfoque para la apreciación visual de las muestras.

Tabla 54*Mobiliario y equipos para el auditorio*

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts)	Largo (mts)	Ancho (mts)	
Auditorio (Cap. Máxima de 50 personas)							
Sillas	26	40.00	1,040.00	-	-	-	-
Plataforma (altillo)	1	800.00	800.00	0.7	4	2.4	-
Proyector	2	1,900.00	3,800.00	-	-	-	-
Laptop	1	1,800.00	1,800.00	-	-	-	-
Equipo de sonido (micrófonos, amplificador, parlante, etc.)	Varios	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-
Atril	1	120.00	120.00	1.18	0.48	0.36	-

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

En la Tabla 54, se detalla que la sala estará equipada con sillas, altillo, proyector, laptop, sistema de sonido (micrófonos, amplificador, parlante) e iluminación. El auditorio contará con los parámetros necesarios para que su funcionamiento pueda entregar una buena concentración de sonido durante el desarrollo de los eventos culturales. A su vez, otorgará buen grado de visión a los espectadores, midiendo adecuadamente los niveles de visión.

Tabla 55*Mobiliario para la biblioteca*

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts.)	Largo (mts.)	Ancho (mts.)	
Biblioteca							
Librero	2	600.00	1,200.00	2.1	1.2	0.4	-
Mesas largas plegables	4	200.00	800.00	0.8	2.4	0.8	-
Sillas	24	40.00	960.00	-	-	-	-
Libros revistas	Varios	-	1500.00	-	-	-	-

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Para el caso de la biblioteca (Tabla 55), se dispondrá de mesas plegables, libreros y sillas con características ergonómicas, adecuadamente espaciados y distribuidos para facilitar la circulación dentro del recinto.

La biblioteca también dispondrá de medios audiovisuales para una mejor experiencia de los usuarios. De esta manera se puede contactar personas naturales o empresas interesadas en utilizar esta área como una ventana cultural para la promoción, presentaciones culturales y revaloración de la cultura, de la mano con los eventos a realizarse en el auditorio.

7.3.3. Área de almacén

Tabla 56

Mobiliario y equipos para el almacén

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts.)	Largo (mts.)	Ancho (mts.)	
Almacén / depósito							
Estante	1	250.00	250.00	-	-	-	-
Caja de papelería (mensual)	1	-	500.00	-	-	-	-
Limpieza (agentes de limpieza, bolsas de basura, etc. / mensual)	Varios	-	240.00	-	-	-	-
Vigilancia							
Televisor/ pantallas	3	1,500.00	4,500.00	-	-	-	-
Radios	2	700.00	1,400.00	-	-	-	-
Cámara de seguridad	5	430.00	2,150.00	-	-	-	-

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

En el área de almacén (Tabla 56), se requiere un estante de fierro, artículos de limpieza, entre otros. A su vez el área de vigilancia deberá disponer de cámaras de seguridad, radios y pantallas de monitoreo para garantizar la seguridad del centro cultural.

7.3.4. Área de refrigerio

Tabla 57

Mobiliario para la cafetería y comedor

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts.)	Largo (mts.)	Ancho (mts.)	
Cafetería / Comedor							
Sillas	12	40.00	480.00	-	-	-	Genérico
Mesas pequeñas	4	150.00	600.00	0.8	-	0.7	Mica

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

El servicio de cafetería y comedor (Tabla 57), estará adecuadamente equipado con mesas y sillas. El manejo del negocio incluirá la venta de café, chocolate, gaseosas, empanadas, sándwiches y eventualmente comida típica del lugar cuando se desarrolle algún evento gastronómico.

Tabla 58*Mobiliario y equipos para la cocina*

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts.)	Largo (mts.)	Ancho (mts.)	
Cocina							
Cocina con horno	1	900.00	900.00	0.9	0.6	0.6	Sole
Microondas	1	300.00	300.00	0.3	0.45	0.4	Samsung
Campana extractora	1	300.00	300.00	0.15	0.6	0.5	Sole
Refrigerador	1	1,500.00	1,500.00	0.8	0.6	0.6	Sole
Licuada	1	300.00	300.00	0.4	0.25	0.25	Oster
Cafetera	1	300.00	300.00	0.4	0.25	0.25	Oster
Lavabo de cocina	1	240.00	240.00	-	0.9	0.45	Record
Servicio (platos, vasos, tazas, ollas, sartenes, jarras, etc.)	Varios	2,500.00	2,500.00	-	-	-	-
Balones de gas	2	80.00	160.00	-	-	-	-
Repostereros altos y bajos (planchas de melamine)	1	1,000.00	3,000.00	-	3	-	Pelicano
Barra para atención (planchas de melamine)	2	600.00	1,200.00	-	2	-	Pelicano
Productos de venta en insumos (azúcar, café, gaseosas, agua, etc.)	Varios	-	1,200.00	-	-	-	-

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

El área del cocina del centro cultural (Tabla 58), complementará los demás servicios entregados a los clientes, que es la parte gastronómica. Aquí lo que se hará es entregar una invitación a los clientes, ofreciendo un servicio de aperitivos para permitir un mejor disfrute de la experiencia de visita al centro cultural.

7.3.5. Áreas comunes

Tabla 59*Mobiliario y accesorios para los servicios higiénicos*

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)	Medidas			Marca
				Alto (mts.)	Largo (mts.)	Ancho (mts.)	
Patio							
Mesa pequeña	4	150.00	600.00	0.8	-	0.7	Mica
Sombrilla	4	150.00	600.00	-	-	-	-
SS.HH.							
Inodoro + lavabo	2	450.00	900.00	-	-	-	-
Dispensador de jabón líquido	2	50.00	100.00	-	-	-	-
Dispensador de papel toalla	2	40.00	80.00	-	-	-	-
Espejo	2	50.00	100.00	-	-	-	-

Fuente: Adaptado de la información interna del proyecto de investigación.

Para el área de los SS.HH. (Tabla 59), se requieren principalmente accesorios de baño como inodoros, lavabo, dispensadores de jabón líquido, espejos.

CAPÍTULO VIII: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

8.2. Costos de inversión

8.2.1. Activos fijos

8.2.1.1. Activos fijos tangibles

Los activos fijos tangibles comprenden los equipos electrónicos, el mobiliario y los enseres necesarios para la puesta en marcha del Centro Cultural Quequeña. El detalle de los mismos se presenta en las Tablas 60, 61 y 62 del Capítulo VIII. El costo total de los activos fijos tangibles asciende a S/69,560.00.

A) Equipos

Tabla 60

Costo de equipos electrónicos y otros materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/)	TOTAL (S/)
Laptop	3	1,800.00	5,400.00
Impresora	1	800.00	800.00
Teléfono celular	3	750.00	2,250.00
Luminarias vitrina	7	200.00	1,400.00
Piezas y muestras	10	-	5,000.00
Libros / revistas	-	-	1,500.00
Proyector	2	1,900.00	3,800.00
Equipo de sonido	1	5,000.00	5,000.00
Televisor /pantallas	3	1,500.00	4,500.00
Radios	2	700.00	1,400.00
Cámaras de seguridad	5	430.00	2,150.00
Cocina con horno	1	900.00	900.00
Microondas	1	300.00	300.00
Campana extractora	1	300.00	300.00
Refrigerador	1	1,500.00	1,500.00
Licuadaora	1	300.00	300.00
Cafetera	1	300.00	300.00
Balones de gas	2	80.00	160.00
TOTAL			36,960.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

B) Mobiliario

Tabla 61

Costo de equipamiento del mobiliario

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/)	TOTAL (S/)
Escritorios	2	450.00	900.00
Sillas giratorias	2	250.00	500.00
Sillas	66	40.00	2,640.00
Libreros	4	600.00	2,400.00
Tabiquería/subdivisiones	1	1,800.00	1,800.00
Vitrinas	7	1,000.00	7,000.00
Atriles	2	120.00	240.00
Carteles	1	10.00	10.00
Paneles informativos	15	-	2,000.00
Plataforma (altillo)	1	800.00	800.00
Mesas largas plegables	4	200.00	800.00
Estante	1	250.00	250.00
Mesas pequeñas	4	150.00	600.00
Lavabo de cocina	1	240.00	240.00
Repostereros altos y bajos	3	1,000.00	3,000.00
Barra para atención	2	600.00	1,200.00
Sombrillas	4	150.00	600.00
Inodoro + lavabo	2	450.00	900.00
Dispensador de jabón líquido	2	50.00	100.00
Dispensador de papel toalla	2	40.00	80.00
Espejos	2	50.00	100.00
TOTAL			26,160.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

C) Insumos / Enseres

Tabla 62

Costo de enseres

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (S/)	TOTAL (S/)
Papelería (rollo térmico para POS)	1	250.00	250.00
Agentes de limpieza	-	-	240.00
Servicios menajería	-	-	2,500.00
Productos de venta insumos	-	-	1,200.00
TOTAL			4,190.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

8.2.1.2. Activos fijos intangibles

Los activos fijos intangibles incluyen los gastos de constitución de la empresa (S/2,400.00) y los gastos de promoción y lanzamiento de la marca (S/3,800.00), con un total de S/6,200.00, tal como se detalla en las Tablas 73 y 74.

A) Gastos de Organización

Se incluyen los gastos de constitución de la empresa Centro Cultural Quequeña SAC, como se menciona a continuación:

Tabla 63

Gastos de creación de la organización

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO UNITARIO (S/)	MONTO TOTAL (S/)
Constitución de la Empresa	-	1,100.00	1,100.00
Inscripción RRPP	-	320.00	320.00
Licencia de funcionamiento	1	450.00	450.00
Registro de marca	1	530.00	530.00
TOTAL			2,400.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

B) Marketing y lanzamiento

Gastos relacionados a la publicidad, dados a través de medios masivos locales y redes sociales.

Tabla 64

Gastos de promoción y lanzamiento de la marca

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MONTO UNITARIO (S/)	MONTO TOTAL (S/)
Anuncios TV/radio	3	300.00	900.00
Página web	1	800.00	800.00
Facebook, Instagram, Tik Tok	3	200.00	600.00
Publicidad (banner)	5	300.00	1,500.00
TOTAL			3,800.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

8.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo representa los recursos necesarios para financiar las operaciones del Centro Cultural Quequeña durante los primeros dos meses de funcionamiento, en tanto los ingresos no son suficientes para cubrir los egresos. Comprende los costos fijos y variables del periodo inicial, calculados en S/79,596.00 (Tabla 69).

A) Personal administrativo

Tabla 65

Presupuesto del personal administrativo

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BRUTO (S/)	BENEFICIOS SOCIALES		ESSALUD (S/)	COSTO ANUAL (S/)
			CTS	GRATIF		
Gerente general	1	2,000.00	2,000.00	2,200.00	280.00	9,540.00
Administrador	1	1,600.00	1,600.00	1,800.00	180.00	5,180.00
Planificador de proyectos	1	1,300.00	1,300.00	1,400.00	150.00	4,150.00
TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA AL MES						18,870.00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA AL AÑO						226,440.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

B) Alquileres

Se alquilará un local de 450m² y se abonará mensualmente un importe estimado de S/2,000 mensuales.

Tabla 66

Presupuesto de alquiler del inmueble

DESCRIPCION	ESPACIO	PRECIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
		(S/)	(S/)
Alquiler	450m ²	2,000.00	24,000.00
TOTAL			24,000.00

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

Existe un costo mensual y anual para uso de servicios básicos, así como servicio de telefonía móvil e internet:

Tabla 67*Costo de servicios*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (MENSUAL)	MONTO UNITARIO (S/)	TOTAL AÑO (S/)
Luz	1	400.00	4,800.00
Agua	1	200.00	2,400.00
Internet /Telefonía	1	200.00	2,400.00
TOTAL			9,600.00

*Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.***C) Mano de obra especializada****Tabla 68***Costo de mano de obra directa*

CARGO	CANTIDAD	SALARIO BRUTO (S/)	BENEFICIOS SOCIALES		ESSALUD (S/)	COSTO ANUAL (S/)
			CTS	GRATIF.		
Secretaria	1	1,100.00	1,100.00	1,208.00	110.00	3,518.00
Ventas y marketing	1	1,300.00	1,300.00	1,400.00	150.00	4,150.00
Atención al cliente	1	1,025.00	1,025.00	1,090.00	90.00	3,230.00
Seguridad	1	1,025.00	1,025.00	1,090.00	90.00	3,230.00
Arqueología						4,000.00
TOTAL MENSUAL						18,128.00
TOTAL AL AÑO						217,536.00

*Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.***Tabla 69***Costo de capital de trabajo*

MESES	1	2
Costos fijos	21,670	
Costos variables	18,128	
TOTAL	39,798	79,596

Fuente: Adaptado de la información del proyecto de investigación.

El capital de trabajo para el Centro Cultural Quequeña (Tabla 79), será de S/ 79 596, conformado por costos fijos y variables, representando el 51.23% de la inversión. Los costos variables estarán en función de las ventas.

8.3. Inversión Total

Luego de establecer los costos en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y capital de trabajo, se determina la inversión total necesaria para la implementación del Centro Cultural Quequeña, la cual asciende a S/155,356.00.

Tabla 70

Inversión total

Concepto	Monto (S/)	% de la inversión
Inversión fija tangible	69,560.00	44.77
Inversión fija intangible	6,200.00	3.99
Capital de trabajo	79,596.00	51.23
TOTAL	155,356.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Estructura de capital

El costo de la deuda se determinó empleando la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) del producto “Préstamo para Capital de Trabajo” del banco Scotiabank Perú, por lo mismo que la inversión tiene un horizonte temporal de cinco años. A diferencia de la Tasa Efectiva Anual (TEA), la cual únicamente refleja el costo de interés, la TCEA incorpora el seguro de desgravamen, comisiones administrativas y el Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), por lo que representa el costo real del fin

Para el monto y plazo del presente proyecto, se utilizó una TCEA referencial de 22% consistente con el rango vigente del tarifario PYME de la misma entidad bancaria para créditos sin garantía hipotecaria adicional (Scotiabank Perú, 2026).

Tabla 71*Financiamiento*

Fuente de financiamiento	Porcentaje	Monto (S/)
Aporte de socios	40%	62,142.40
Entidad bancaria (Scotiabank)	60%	93,213.60
TOTAL	100%	155,356.00

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Condiciones del préstamo

El préstamo bancario de S/93,213.60 se contratará a una tasa de costo efectiva anual de 22%, con un plazo de amortización de 5 años mediante cuotas anuales constantes (sistema francés). La cuota anual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$R = C \left[\frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}} \right]$$

Donde:

R: Cuota anual

C: Capital del préstamo (S/ 93,213.60)

i: Tasa de interés anual (22%)

n: Número de periodos (5 años)

Aplicando la fórmula, se obtiene una cuota anual de S/ 32,550.74.

Tabla 72*Servicio de la deuda*

Año	Saldo inicial (S/)	Interés (S/)	Amortización (S/)	Cuota (S/)	Saldo final (S/)
1	93,213.60	20,506.99	12,043.75	32,550.74	81,169.85
2	81,169.85	17,857.37	14,693.38	32,550.74	66,476.47
3	66,476.47	14,624.82	17,925.92	32,550.74	48,550.56
4	48,550.56	10,681.12	21,869.62	32,550.74	26,680.94
5	26,680.94	5,869.81	26,680.94	32,550.74	0.00

Nota: TCEA: 22%. Cuota anual constante: S/32,550.74. El saldo de la deuda para el quinto año termina siendo S/0.00. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 72 muestra el servicio de la deuda del Centro Cultural Quequeña, correspondiente al préstamo de S/93,213.60 (60% del monto de inversión) obtenido con Scotiabank Perú bajo una TCEA de 22%, a un plazo de cinco años y mediante el “sistema francés” (cuota constante).

La cuota anual es de S/32,550.74 y se mantiene fija durante todo el horizonte de evaluación. La misma está conformada por la amortización del capital dividido entre los periodos del ejercicio (5).

8.6. Presupuesto estimado de ventas (2023 – 2027)

El presupuesto de ventas se construye sobre la capacidad operativa instalada del Centro Cultural Quequeña, validada con los aforos y horarios definidos en el Capítulo VII. Se establece una ocupación inicial conservadora del 20% en el primer año, que crece progresivamente conforme el centro se posiciona en el mercado local y turístico. Los precios unitarios fueron determinados en la encuesta de mercado: S/10.00 para la sala de exposiciones (precio modal con 48.3% de preferencia), S/30.00 para eventos culturales y S/ 20.00 para consumo en cafetería.

Tabla 73

Presupuesto estimado de ventas (2023-2027)

Año	Visitantes sala	Visitantes eventos	Consumos cafetería	Ing. Sala (S/)	Ing. Eventos (S/)	Ing. Cafetería (S/)	VENTAS NETAS (S/)
2023	3,150	600	4,200	31,500.00	18,000.00	84,000.00	133,500.00
2024	3,938	750	5,250	39,380.00	22,500.00	105,000.00	166,880.00
2025	4,725	900	6,300	47,250.00	27,000.00	126,000.00	200,250.00
2026	6,300	1,200	8,400	63,000.00	36,000.00	168,000.00	267,000.00
2027	8,190	1,560	10,920	81,900.00	46,800.00	218,400.00	347,100.00

Fuente: Elaboración propia. Nota: La capacidad anual instalada es de 15,750 visitas para sala, 3,000 para eventos y 21,000 para cafetería. La tasa de ocupación proyectada es de 20% (2023), 25% (2024), 30% (2025), 40% (2026) y 52% (2027).

8.7. Costos de venta

Los costos operativos del Centro Cultural Quequeña adoptan una estructura escalonada por fases de crecimiento, con el fin de garantizar la viabilidad financiera en las primeras etapas de operación. En la Fase 1 (Años 1-2), el proyecto opera con una planilla mínima de cuatro personas, siendo los socios quienes asumen las responsabilidades directivas. En la Fase 2 (Años 3-4), se incorporan los cargos de marketing y ventas conforme los ingresos lo permiten. En la Fase 3 (Año 5), se completa la estructura con un gerente comercial. Todos los rubros se ajustan con una tasa de inflación proyectada del 2.9% anual (BCRP, 2024).

Tabla 74

Costos operativos anuales

Año	Personal (S/)	Alquiler (S/)	Servicios (S/)	Insumos (S/)	TOTAL (S/)
2023	69,300.00	24,000.00	9,600.00	4,200.00	107,100.00
2024	71,309.70	24,696.00	9,878.40	4,321.80	110,205.90
2025	105,700.00	25,412.18	10,164.87	4,447.13	145,724.18
2026	108,765.30	26,149.14	10,459.65	4,576.10	149,950.19
2027	140,000.00	26,907.46	10,762.98	4,708.81	182,379.25

Fuente: Elaboración propia. Nota: Fase 1 (Años 1-2): administrados, 1 atención al cliente, 1 seguridad, 1 arqueólogo/guía. Fase 2 (Años 3-4): se añaden personal de marketing y ventas. Fase 3 (Año 5): se incorpora gerente comercial externo.

8.8. Depreciación

La depreciación de los activos fijos tangibles se calcula aplicando el método de línea recta, conforme a las tasas establecidas por la SUNAT para cada categoría de activo. El monto anual de depreciación asciende a S/9,991.00.

Tabla 75

Depreciación de activos fijos tangibles

Activo	Base (S/)	Tasa de depreciación	Depreciación anual (S/)
Equipos electrónicos y tecnológicos	39,210.00	10%	3,921.00
Mobiliario	26,160.00	20%	5,232.00
Enseres	4,190.00	20%	838.00
TOTAL	69,560.00	-	9,991.00

Fuente: Elaboración propia, conforme a las tasas de depreciación de la SUNAT.

8.9. Supuestos

Tabla 76

Supuestos

Inversión total (S/)	155,356.00
Tasa de impuesto a la renta (t)	29.5%
ke — costo de capital propio	13.63%
kd — costo de la deuda	22.00%
% Propio (Cap. Propio)	40.0%
% Banco (deuda)	60.0%
Depreciación anual (S/)	9,991.00
Equity — aporte propio (S/)	62,142.40
Deuda — préstamo banco (S/)	93,213.60
WACC	14.76%

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Flujo de caja

Las proyecciones del flujo de caja se realizan para un horizonte de cinco años (2023-2027). La evaluación incluye el flujo económico (que mide la rentabilidad intrínseca del proyecto, independientemente de su estructura de financiamiento) y el flujo financiero (que incorpora el servicio de la deuda y mide la rentabilidad para los socios). Para efectos del cálculo del Impuesto a la Renta, se aplica la tasa vigente del 29.5% conforme al régimen general de la Ley del Impuesto a la Renta, correspondiente a una Sociedad Anónima Cerrada (SAC). El impuesto solo se aplica cuando la utilidad antes de impuestos es positiva.

Tabla 77*Flujo de caja económico*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		133,500.00	166,880.00	200,250.00	267,000.00	347,100.00
Costos operativos		-107,100.00	-110,205.90	-145,724.18	-149,950.19	-182,379.25
Depreciación		-9,991.00	-9,991.00	-9,991.00	-9,991.00	-9,991.00
UAI		16,409.00	46,683.10	44,534.82	107,058.81	154,729.75
IR (29.5%)		-4,840.65	-13,771.51	-13,137.77	-31,582.35	-45,645.28
Utilidad neta		11,568.35	32,911.59	31,397.05	75,476.46	109,084.47
(+)		9,991.00	9,991.00	9,991.00	9,991.00	9,991.00
Depreciación						
(-) Inversión	-155,356.00	-	-	-	-	-
FLUJO ECONÓMICO	-155,356.00	21,559.35	42,902.59	41,388.05	85,467.46	119,075.47
Flujo acumulado	-155,356.00	-133,796.65	-90,894.07	-49,506.02	35,961.44	155,036.91

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

El Flujo de Caja Económico proyectado a cinco años confirma la viabilidad financiera del proyecto, el cual requiere una inversión inicial de 155,356.00. A lo largo del periodo, el negocio flujos económicos netos positivos en cada año de operación, con valores que van de S/21,559.35 en el primer año a S/119,075.47 en el quinto, sustentados en el crecimiento progresivo de las ventas y en la estructura de costos escalonada definida en el Capítulo VIII. El proyecto logra recuperar su inversión inicial durante el cuarto año de operación, con un flujo acumulado positivo de S/35,961.44 al cierre del cuarto año, culminando el horizonte de evaluación con un excedente de caja acumulado de S/155,036.91.

Tabla 78*Flujo de caja financiero*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo económico		22,399.06	43,738.78	45,003.70	92,414.24	138,969.23
(-) Interés después de impuestos		-20,506.99	-17,857.37	-14,624.82	-10,681.1	-5,869.81
(-) Amortización		-12,043.75	-14,693.38	-17,925.92	-21,869.62	-26,680.94
(-) Aporte propio	-62,142.40					
FLUJO FINANCIERO	-62,142.40	-10,151.68	11,188.03	12,452.96	59,863.52	106,418.48

*Fuente: Elaboración propia.***8.11. Evaluación económico financiera****8.11.1. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio representa el nivel mínimo de ventas necesario para que el Centro Cultural Quequeña opere sin pérdidas ni ganancias. Se calcula dividiendo los costos fijos totales entre el precio promedio ponderado de los servicios, determinado por la mezcla de unidades vendidas en el año 1:

$$P.E. = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio promedio ponderado}}$$

Tabla 79*Cálculo del punto de equilibrio*

Variable	Valor
Precio promedio ponderado	S/ 16.79
Unidades proyectadas año 1	7,950 clientes
Costos fijos año 1	S/ 107,100.00
Punto de equilibrio en ventas	S/ 107,100.00
Punto de equilibrio en clientes	6,378 visitantes anuales

*Fuente: Elaboración propia. Nota: El precio promedio ponderado se calcula como: $[(3,150 * S/10) + (600 * S/30) + (4,200 * S/20)] / 7,950 = S/16,79$.*

Interpretación

El Centro Cultural Quequeña requiere captar como mínimo 6,378 visitantes al año con un promedio ponderado de S/16.79, para no incurrir en pérdidas. El valor pondera el precio de los tres servicios principales (sala de exposiciones, eventos culturales y cafetería). La proyección del Año 1 es de 7,950 visitantes, cifra que supera el punto de equilibrio en 1,572 visitantes adicionales, lo que representa un margen de seguridad del 24.7% sobre el umbral mínimo de operación. Esto significa que el Centro Cultural Quequeña puede operar por encima del punto de equilibrio desde su primer año de funcionamiento, aun con una tasa de ocupación conservadora del 20%, lo que confirma la sostenibilidad operativa del proyecto en el corto plazo.

8.11.2. Tasa de descuento – Cálculo del WACC

La tasa de descuento empleada en la evaluación del proyecto se determinó mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés), el cual refleja el costo de cada fuente de financiamiento, ponderado por su participación en la estructura de capital del proyecto.

El costo de capital propio (K_e) se estimó mediante el modelo CAPM ajustado por la prima de riesgo país, puesto que el Centro Cultural Quequeña es una empresa no listada en la bolsa. La fórmula aplicada fue: $K_e = R_f + \beta * ERP + CRP$, donde R_f es la tasa libre de riesgo (bono del tesoro de EE.UU. a 10 años: 4.46%), β es la beta apalancada del sector comparable (1.811), ERP es la prima de riesgo de mercado maduro (4.23%) y CRP es la prima de riesgo de país de Perú (2.07%). Se tiene como resultado, ajustado por el diferencial de inflación Perú/EE. UU., fue un K_e de 13.63% en soles.

El costo de la deuda después de impuestos (K_d) se determinó a partir de la tasa del préstamo bancario (TCEA 22%), ajustada por el escudo fiscal del Impuesto a la Renta (29.5%): $K_d = 22\% * (1 - 29.5\%) = 15.51\%$.

Aplicando estos costos a la estructura de capital del proyecto (40% capital propio, 60% deuda bancaria):

Tabla 80*Tabla resumen – cálculo del WACC*

Parámetro	Valor
Rf — Tasa libre de riesgo (T-bond EE.UU. 10 años)	4.46%
β apalancada (D/E=1.5; T=29.5%)	1.811
ERP — Prima riesgo mercado maduro	4.23%
CRP — Prima riesgo país Perú	2.07%
Ke en soles (ajuste inflación)	13.63%
Kd después de impuestos (TCEA 22% $\times$ 70.5%)	15.51%
Estructura: 40% capital propio / 60% deuda	—
WACC resultante	14.76%

*Fuente: Elaboración propia.***Interpretación**

La Tabla 80 abrevia los parámetros utilizados en el cálculo del WACC del Centro Cultural Quequeña. El resultado obtenido es un WACC de **14.76%**, que representa el costo mínimo de rentabilidad que el proyecto debe generar para crear valor para sus inversionistas, teniendo en consideración tanto el costo del capital propio ($K_e = 13.63\%$), ponderados por su participación en la estructura de financiamiento del proyecto (40% y 60%, respectivamente).

Para la evaluación del proyecto se aplicó una tasa de descuento del 15%, correspondiente al WACC redondeado al entero superior. Al ser ligeramente mayor que el WACC formal, esta tasa actúa como margen de seguridad conservador: un proyecto que genera un VAN positivo al 15% lo hace con mayor holgura al 14.76% confirmando la viabilidad del Centro Cultural Quequeña bajo el criterio más exigente de los dos.

8.11.3. Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto mide valor del proyecto al descontar los flujos de caja al costo de oportunidad del capital. La tasa de descuento utilizada en la evaluación del proyecto, se determinó mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el cual pondera el costo de cada fuente de financiamiento según su participación en la estructura del capital del proyecto.

Tabla 81

VAN Económico y Financiero

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>	<i>Criterio de decisión</i>
<i>Tasa de descuento (WACC)</i>	<i>15%</i>	<i>Costo mínimo de oportunidad del capital</i>
<i>VAN Económico</i>	<i>S/ 32,490.78</i>	<i>$VAN > 0 \rightarrow$ proyecto genera valor</i>
<i>VAN Financiero</i>	<i>S/ 15,966.32</i>	<i>$VAN > 0 \rightarrow$ rentable para los socios</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de los flujos de caja proyectados del Capítulo VIII.

Interpretación

El VAN Económico de S/32,490.78 indica que el proyecto, considerando la inversión total de S/155,356.00 como si fuera completamente capital propio, genera S/32,490.78 de valor adicional neto por encima del costo de oportunidad de capital (15%). Al ser positivo, el proyecto es económicamente viable y conveniente.

El VAN Financiero de S/15,966.32 indica que, para los dos socios que aportaron S/62,142.40 de capital propio, el proyecto genera S/15,966.32 de valor adicional neto. Este valor es menor que el VAN Económico porque el costo real de la deuda bancaria (TCEA 22%) es superior a la rentabilidad interna del proyecto (TIR Económica 21.2%), lo cual genera un efecto de apalancamiento financiero negativo que reduce el valor neto para los socios respecto al escenario sin deuda. No obstante, ambos VAN son positivos y confirman la viabilidad del proyecto tanto a nivel global como para los inversores.

8.11.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto del proyecto sea igual a cero; es decir, representa la rentabilidad intrínseca que genera el proyecto sobre el capital invertido. El criterio de decisión es simple: si la TIR supera la tasa mínima exigida (15%), el proyecto es aceptable.

Tabla 82*TIR Económica y Financiera*

Indicador	Valor	Tasa mínima	Decisión
TIR Económica	21.20%	15.00%	Aceptar (21.2% > 15%)
TIR Financiera	20.5%	15.00%	Aceptar (20.5% > 15%)

Fuente: Elaboración propia, a partir de los flujos de caja proyectados del Capítulo VIII.

Interpretación

La TIR Económica de 21.20% indica que el proyecto, considerando toda la inversión, genera un rendimiento anual del 21.20% sobre el capital total invertido. Al superar la tasa mínima del 15% en 6.20 puntos porcentuales, el proyecto es económicamente rentable y conveniente frente a otras alternativas de inversión disponibles en el mercado.

La TIR Financiera indica que los socios obtienen un rendimiento del 20.5% sobre el capital propio aportado (S/ 62,142.40).

8.11.5. Periodo de recuperación de la Inversión (PRI)

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) mide el tiempo necesario para que los flujos de caja acumulados del proyecto iguallen la inversión inicial.

Tabla 83*Periodo de recuperación de la inversión*

Año	Flujo económico (S/)	Flujo acumulado (S/)	Estado
0	-155,356.00	-155,356.00	Inversión inicial
1	21,559.35	-133,796.65	No recuperado
2	42,902.52	-90,894.06	No recuperado
3	41,388.18	-49,506.01	No recuperado
4	85,467.46	35,961.45	PRI = 3.58 años
5	119,075.47	155,036.92	Recuperado

Fuente: Elaboración propia, a partir de los flujos de caja del Capítulo VIII.

Interpretación

Aplicando la fórmula $PRI = 3 + (S/ 49,506.01 \div S/ 85,467.46) = 3 + 0.58 = 3.58$ años, lo cual es equivalente a 3 años y aproximadamente 7 meses de operación. Al cierre

del tercer año, el flujo acumulado es de -S/ 49,506.01 (monto pendiente de recuperar), y en el cuarto año, el flujo generado (S/ 85,467.46) ya es suficiente para cubrir ese saldo pendiente.

El PRI de 3.58 años se encuentra dentro del horizonte de evaluación de cinco años, lo que confirma que el proyecto recupera la inversión con margen de tiempo suficiente. Adicionalmente, los flujos del quinto año (S/ 119,075.47) representan una generación de valor neto adicional una vez recuperada la inversión, fortaleciendo la sostenibilidad financiera del proyecto en el largo plazo.

8.12. Análisis de escenarios

Con el fin de evaluar la solidez del proyecto ante distintos contextos económicos y de demanda, se construyeron tres escenarios alternativos: pesimista (-30% sobre ventas base), realista (escenario base) y optimista (+25% sobre ventas base). Los costos operativos se mantienen constantes en los tres escenarios, dado que representan compromisos fijos de la organización.

Tabla 84

Análisis de escenarios

Escenario	VAN Econ. (S/)	TIR Econ.	VAN Fin. (S/)	TIR Fin.	Viabilidad
Pesimista (-30% ventas)	-126,593.75	-16.5%	-118,883.43	-28.4%	No viable
Realista (base)	32,490.78	21.2%	15,966.32	20.5%	Viable
Optimista (+25% ventas)	154,341.51	42.9%	162,051.82	69.7%	Altamente viable

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo financiero del Capítulo VIII.

Interpretación

En el escenario pesimista, una reducción del 30% en las ventas genera un VAN económico de -S/126,593.75 y una TIR económica de -16.5%, valores que indican que el proyecto no recupera la inversión en el horizonte de evaluación y, por tanto, no es viable bajo estas condiciones. Este escenario reflejaría una situación en la que la afluencia real de visitantes fuera significativamente inferior a la proyectada, lo cual podría ocurrir ante un bajo posicionamiento inicial de la marca, problemas de acceso al distrito o una respuesta del mercado inferior a la esperada.

En el escenario optimista, un incremento del 25% en las ventas produce un VAN económico de S/154,341.51 y una TIR económica de 42.9%, valores que confirman una rentabilidad muy elevada y una recuperación acelerada de la inversión. Este escenario sería factible si la estrategia de alianzas con agencias turísticas y la campaña de marketing digital generan una captación de visitantes superior a la proyectada desde los primeros meses de operación.

La comparación entre escenarios revela que el proyecto es viable en los escenarios base y optimista, pero vulnerable ante una caída severa de la demanda. Esto enfatiza la importancia crítica de ejecutar activamente las estrategias de marketing definidas en el Capítulo V, particularmente las alianzas con operadores turísticos y la presencia digital, como mecanismos de mitigación del riesgo de demanda.

8.12.1. Escenario realista

Tabla 85

Indicadores – escenario realista (base)

Indicador	Valor	Criterio / Referencia
VAN Económico	S/ 32,490.78	$> 0 \rightarrow$ proyecto viable
TIR Económica	21.20%	$> 15\%$ (tasa mínima)
VAN Financiero	S/ 15,966.32	$> 0 \rightarrow$ viable para socios
TIR Financiera	20.5%	$> 15\%$ (tasa mínima)
Periodo de recuperación	3.58 años	Dentro del horizonte de 5 años
Punto de equilibrio	6,378 visitantes/año	Superado en Año 1 (7,950 vis.)
Viabilidad	VIABLE	VAN > 0 y TIR $>$ tasa mínima

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo financiero del Capítulo VIII.

Interpretación

El escenario realista o base corresponde a las proyecciones del plan de negocio sin ninguna modificación, construidas sobre los datos de la investigación de mercado (mercado meta de 69,641 personas/año, factor de conversión empírico del 11.3%) y la capacidad operativa instalada del Centro Cultural Quequeña (450 m², aforo de 96 personas, tasa de ocupación que crece del 20% al 52% entre el Año 1 y el Año 5). Bajo ese escenario, los cuatro indicadores reflejan la viabilidad del proyecto.

8.13. Discusión de resultados

La discusión de resultados tiene como propósito contrastar los hallazgos del presente plan de negocio con los obtenidos por investigaciones previas (Capítulo II), a fin de evaluar la coherencia, el aporte y las diferencias del estudio en el marco del conocimiento existente sobre los centros culturales, espacios culturales periféricos y planes de negocio en el sector cultural.

8.13.1. *Demanda y mercado objetivo*

La presente investigación determinó una demanda meta de 69, 641 personas al año para el Centro Cultural Quequeña, proyectando una afluencia de 7,950 visitantes en el primer año de operación (tasa ocupación inicial 20%), con un crecimiento progresivo que llega hasta 20,670 visitantes en el año 5 (52% de ocupación). Este resultado es coherente con los hallazgos de Quispe Pilco (2021), quién señaló que el 85% de los pobladores del sector sur de Arequipa (incluyendo Quequeña, Yarabamba y Mollebaya), consideraba que su cultura no estaba siendo difundida y manifestó disposición a visitar centros culturales cercanos si ofrecieran servicios de calidad. La alta disposición declarada en la encuesta del presente trabajo (97.5%, Pregunta 8) respalda esta tendencia identificada por Quispe Pilco. La aplicación del factor de conversión del 11.3% corrige el sesgo de deseabilidad social y genera una proyección más conservadora y metodológicamente cuidadosa.

Apaza Núñez y Núñez Villalta (2020) concluyeron que la centralización urbana en Arequipa, producto de la escasez de espacio públicos en la periferia, genera la segregación social e inconformidad ciudadana. La presente investigación confirma ese diagnóstico al identificar que la totalidad de la oferta cultural consolidada en Arequipa se concentra en el Cercado y distritos contiguos al centro histórico, sin presencia en el sector sur, validando así la existencia del vacío de mercado que el Centro Cultural Quequeña busca cubrir.

8.13.2. *Viabilidad económica y financiera*

La TIR Económica del 21.2% obtenida en el escenario base del presente plan de negocio es superior a la tasa mínima exigía del 15%, lo que confirma la rentabilidad del proyecto. Este resultado es comparable con los obtenidos en planes de negocio similares del sector cultural. Seminario Guerrero (2023), quien desarrolla el proyecto del Centro Cultural Vicús en Piura, orientado a la regeneración urbana mediante la articulación de un museo y un centro cultural, concluyendo que la integración de servicios culturales con

el patrimonio preexistente genera condiciones favorables e afluencia y sostenibilidad. El presente trabajo replica este enfoque al articular el Centro Cultural Quequeña con el Museo de Sitio Héroes y Mártires de Quequeña y con los atractivos naturales del distrito, obteniendo así indicadores financieros que sustentan esa viabilidad.

Desde una perspectiva comparativa con mayor amplitud, García-Ramírez (2023) documentó que los Parques Biblioteca de Medellín (infraestructuras culturales periféricas) lograron reducir los índices de violencia e incrementar la participación ciudadana en las zonas de bajos ingresos, demostrando que la inversión en cultura en la periferia urbana no solo es financieramente sostenible, sino que genera externalidades sociales positivas de largo plazo. Este argumento refuerza la justificación del Centro Cultural Quequeña más allá de los indicadores financieros: el proyecto es viable económicamente y, adicionalmente genera valor social para el distrito de Quequeña y el sector sur de Arequipa.

8.13.3. Metodología de investigación de mercado

El uso del factor de conversión empírico del 11.3% (obtenido de los registros reales del museo de sitio en Quequeña) para proyectar la demanda efectiva, constituye uno de los aportes metodológicos más relevantes de la investigación. La aproximación responde a la crítica metodológica sobreentendida en los trabajos de Castejón Ibáñez & Guirao-Mirón (2018), quienes señalaron que la participación ciudadana declarada en encuestas suele sobrestimar la participación real, motivo por el cual su propuesta para el Museo de la Universidad de Murcia incorporó técnicas mixtas de validación. Aplicando el factor empírico del Museo de Sitio, el presente trabajo corrige esta limitación sin necesidad de un diseño mixto complejo, obteniendo una estimación de demanda más realista al comportamiento verdadero de visita observado en el mismo distrito.

De igual forma, la encuesta aplicada a 203 personas (95% confianza, 3% margen de error) sobre el mercado potencial de 664,505 personas (NSE A/B+C de Arequipa Metropolitana) sigue el enfoque probabilístico descrito por Malhotra (2004), garantizando representatividad estadística. Este diseño demuestra consistencia con el aplicado por Chimbaina Pillaga (2021) en Ecuador, quien también usó encuestas estructuradas para validar la demanda de su plan de marketing cultural, aunque el presente trabajo añade la etapa de corrección por factor empírico.

8.13.4. Localización y oferta cultural

El resultado obtenido del método cuantitativo de factores (Plaza de Quequeña vs. Plaza de Sogay) permitió determinar la localización óptima del proyecto. Esta decisión se alinea con los hallazgos de Gutiérrez Maquiño (2019), quien señaló que un centro cultural debe ubicarse en donde exista un punto de convergencia natural de la comunidad para maximizar su potencial de afluencia y cohesión social. Para la presente investigación, la Plaza de Quequeña, cumple exactamente con el criterio de convergencia natural.

Respecto a la oferta, la investigación actualizó el análisis sectorial identificando 7 espacios culturales consolidados en la provincia de Arequipa, con una afluencia de referencia de 12,000 visitantes anuales en el Museo Arqueológico de la UNSA. La proyección de 7,950 habitantes para el primer año del Centro Cultural Quequeña representa el 66% respecto a la cifra de referencia, confirmando así que la estimación de demanda del presente trabajo es conservadora frente a lo que ya consigue un espacio cultural consolidado en el centro de la ciudad, fortaleciendo así la credibilidad del modelo financiero.

8.14. Aporte diferencial

Después de revisar los antecedentes mencionado anteriormente, el presente plan de negocio aporta tres elementos diferenciadores. El primero, es la aplicación del factor de conversión empírico derivado de un equipamiento cultural real del mismo distrito (Museo de Sitio de Quequeña) como mecanismo de corrección del sesgo de deseabilidad social en la proyección de la demanda. El segundo es la articulación explícita entre los resultados de la investigación de mercado (encuesta a 203 personas) y la cadena de mercados potencial, disponible, efectivo y meta, garantizando la trazabilidad desde los datos de campo hasta los indicadores financieros. El tercero es la contextualización del proyecto en el marco de la PNC 2030 y de diagnóstico de centralismo cultural en Arequipa, lo que coloca al Centro Cultural Quequeña como una respuesta directa a una política vigente y a una brecha de infraestructura cultural documentada.

Tabla 86*Tabla resumen – análisis con los antecedentes*

Antecedente	Hallazgo del antecedente	Comparación con el trabajo
Quispe Pilco (2021) – Sector sur de Arequipa	85% de la población quiere centros culturales; su cultura no está siendo difundida.	La investigación confirma la demanda (97.5%) y la corrige con el factor empírico de 11.3% para obtener una proyección realista.
Apaza Núñez y Núñez Villalta (2020) – descentralización urbana en Arequipa	La escasez de espacios culturales en la periferia, genera segregación social.	La investigación valida el diagnóstico al identificar que no existe ningún centro cultural consolidado en las periferias del sur de Arequipa.
Seminario Guerrero (2023) – Centro Cultural Vicús, Pira	Articular un centro cultural con un museo cultural existente, genera condiciones favorables de afluencia.	El Centro Cultural Quequeña replica este enfoque con el museo de sitio en Quequeña y los atractivos naturales del distrito.
Castejón Ibáñez y Guirao-Mirón (2018) – Museo de Murcia, España	La participación declarada en encuestas suele sobrestimar la participación real.	El trabajo corrige esta limitación usando el factor empírico del 11.3% del Museo de Sitio como ancla de la proyección.
García-Ramírez (2023) – Parques Biblioteca de Medellín	La infraestructura cultural periférica genera rentabilidad social y reduce la violencia.	El Centro Cultural Quequeña es viable financieramente y, adicionalmente, genera externalidades sociales positivas para el distrito.
Pérez Brañez (2016) – descentralización cultural en Perú	La gestión cultural peruana está altamente centralizada en las capitales.	El centro cultural en la PNC 2030 como respuesta concreta a este diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los antecedentes del Capítulo II y los resultados del presente plan de negocio.

CONCLUSIONES

PRIMERA. La investigación de mercado realizada permitió la identificación de una demanda significativa de servicios culturales en el distrito de Quequeña, distrito de Yarabamba y Arequipa Metropolitana. El análisis de la oferta existente y la demanda potencial revelaron una oportunidad clara para el Centro Cultural Quequeña, dado que actualmente hay una escasa oferta de espacios culturales en la zona. Poder conocer el mercado objetivo y el mercado meta, ayudó a enfocar las estrategias del proyecto hacia un público más específico, el cual estaría alineado con los intereses y necesidades detectadas.

SEGUNDA. El desarrollo de un plan de marketing fue clave para definir las estrategias que atraerán y fidelizarán a los usuarios del Centro Cultural Quequeña. Las acciones de marketing propuestas no buscan solamente aumentar la visibilidad del centro, sino también permitir el posicionamiento del mismo, como un referente cultural en la región Arequipa. La correcta implementación de estas estrategias garantizará la retención de clientes, la atracción de nuevos visitantes y la consolidación de una imagen de marca que sea sólida, permitiendo así el crecimiento sostenible del proyecto.

TERCERA. El estudio de ingeniería del proyecto confirmó la viabilidad técnica de la construcción y operación del Centro Cultural Quequeña. Se logró minimizar los riesgos operacionales y la optimización de los recursos a emplear, lo que asegura un uso eficiente de los espacios y tecnologías implementadas en el centro cultural.

CUARTA. La estimación de los recursos necesarios permitió concluir que el Centro Cultural Quequeña es viable económica y financieramente en el escenario base, con un VAN Económico de S/32,490.78, una TIR Económica del 21.2% — superior a la tasa de descuento mínima del 15%— y un periodo de recuperación de la inversión de 3.58 años. La correcta asignación de recursos y la diversificación de fuentes de ingreso, junto con la ejecución de las estrategias de marketing definidas en el Capítulo V, garantizarán la sostenibilidad económica del proyecto en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. El Centro Cultural Quequeña se proyecta como un espacio innovador y de integración, enfocado en preservar la identidad cultural de la región, impulsar el turismo y fortalecer la cohesión social. Se recomienda que sus objetivos estén centrados en fomentar la creatividad, revalorizar las tradiciones locales y ofrecer a la comunidad y visitantes una amplia gama de actividades educativas, artísticas y recreativas que enriquezcan su experiencia cultural.

SEGUNDA. Se recomienda que, para garantizar la sostenibilidad económica del centro cultural, se busquen fuentes de ingreso adicionales a los servicios brindados por la institución, como talleres, charlas y tienda de artesanías, así como contar con el apoyo de recursos por parte de entidades públicas y privadas, incluyendo subsidios municipales, cooperación internacional y campañas de crowdfunding que involucren a la comunidad en la construcción y mejora del proyecto.

TERCERA. Se recomienda que, para tener información respecto al impacto del centro cultural en la zona, se realicen evaluaciones periódicas, mediante indicadores como afluencia de visitantes, participación en actividades e impacto económico en el turismo local. De la mano del movimiento eco-amigable, se busque fomentar una operación responsable con el medio ambiente y económicamente eficiente a largo plazo, mediante el uso de energías renovables y materiales locales.

CUARTA. Teniendo conocimiento de que la comunidad será un pilar fundamental para el desarrollo del proyecto, se recomienda que su participación sea activa. La continua capacitación de los habitantes locales, guías culturales y emprendedores, fortalecerá su sentido de pertenencia durante el desarrollo del proyecto, generando mayores oportunidades económicas. El fomentar actividades que respondan a necesidades locales, generará una mayor integración en los pobladores de Quequeña, como factor clave en la gestión cultural.

Referencias

- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(8), Article 8.
- Apaza Nuñez, A., & Nuñez Villalta, D. (2020). *Descentralización Urbana A Traves DE Espacios Públicos Culturales Recreativos—Integrantes de—StuDocu*. StuDocu. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-de-san-agustin-de-arequipa/seminario-de-planeamiento-y-urbanismo/descentralizacion-urbana-a-traves-de-espacios-publicos-culturales-recreativos/5254111>
- Arequipa Peru .ORG. (s. f.). *Demografía de Arequipa*. Recuperado 25 de mayo de 2023, de <https://arequipaperu.org/demografia-de-arequipa>
- Barrios Cacya, C. (2024). *Casa Museo De Sitio Heroes Y Martires De Quequeña*. Recursos Turísticos. https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/fichaInventario/index.aspx?cod_Ficha=2768
- BASES DE ARQUEOLOGO ASISTENTE MTRS.pdf*. (s. f.). Recuperado 9 de junio de 2025, de <https://www.naylamp.gob.pe/convocas2023/2023-2/BASES%20DE%20ARQUEOLOGO%20ASISTENTE%20MTRS.pdf>
- Brañez, J. P. (s. f.). *CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA*.
- Calderon Sanchez, G. O., & Chihuan Castillo, A. B. (2020). *Propuesta de un espacio cultural recreativo para la mejora urbana del AA.HH. Santa Rosa del Sauce* [Tesis, Universidad César Vallejo]. file:///C:/Users/sebas/Downloads/Calderon_SGO-Chihuan_CAB-SD.pdf. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/65457>
- Chimbaina Pillaga, M. C. (2021). *PLAN DE MARKETING CULTURAL PARA FORTALECER EL PATRIMONIO HISTÓRICO TANGIBLE E INTANGIBLE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO INTERCULTURAL DEL CANTÓN CAÑAR* [Proyecto de Investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15736>
- Choque Porras, A. (2018). *Situación de las redes sociales en los museos del Perú: Claves y desafíos en Lima, Arequipa y Cusco*. Universidad Pablo de Olavide. Área de Historia del Arte. <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/5694>
- CORREO, N. (2023, septiembre 17). *Conoce los secretos del distrito de Quequeña en Arequipa y la historia de sus héroes de la guerra* | EDICION. NOTICIAS

CORREO. Correo. <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/conoce-los-secretos-del-distrito-de-quequena-en-arequipa-y-la-historia-de-sus-heroes-de-la-guerra-noticia/>

Cruz Aguilar, V. A., & Egoavil Fuertes, V. A. (2023). *Diseño de Centro Cultural recreativo para jóvenes, aplicando los principios de arquitectura sostenible en la ciudad de Pachacútec, distrito de Ventanilla, Callao* [Tesis, Universidad Tencológica del Perú]. file:///C:/Users/sebas/Downloads/V.Cruz_V.Egoavil_Tesis_Titulo_Profesional_2023.pdf. <https://repositorio.utp.edu.pe/item/aa5290d8-7b2e-435c-b34a-38698825abb7>

Cuevas Callata, A. D. C. (2016). *CENTRO CULTURAL DE EXPRESIÓN PARA LAS ARTES PLÁSTICAS EN EL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO-AREQUIPA*.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1881/AQcucaad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

DeCarli, G., & Luckner, C. (2012). CULTURA & DESARROLLO MUSEOS y Patrimonio. *UNESCO Biblioteca Digital*, (8), 49.

Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural. (2010). 64, 65.

Delgado Toranzo, A. F., & Meza Toledo, W. (2021). *Centro Cultural Recreativo de Arequipa* [Tesis, Universidad César Vallejo]. file:///C:/Users/sebas/Downloads/Delgado_TAF-Meza_TW-SD.pdf. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84590>

Descripción de puesto de Administrador. (2024, agosto 28). <https://www.descripciondepuestos.org/>. <https://www.descripciondepuestos.org/perfil/administrador/>

Descripción de puesto de Asesor de Ventas. (2024, julio 3). <https://www.descripciondepuestos.org/>. <https://www.descripciondepuestos.org/perfil/asesor-de-ventas/>

Descripción de puesto de Coordinador de Proyectos. (2024, agosto 5). <https://www.descripciondepuestos.org/>. <https://www.descripciondepuestos.org/perfil/coordinador-de-proyectos/>

Descripción de puesto de Ejecutivo de Marketing Digital. (2024, septiembre 15). <https://www.descripciondepuestos.org/>. <https://www.descripciondepuestos.org/perfil/ejecutivo-de-marketing-digital/>

Descripción de puesto de Gerente General. (2024, abril 3).
<https://www.descripciondepuestos.org/>.

<https://www.descripciondepuestos.org/perfil/gerente-general/>

Fonseca, A. C., Melo, D., Avogadro, D., Mujica, F., Frick, M., García Holley, M., Moreno, M., Delgado, M., Rodriguez, O., Rossello, P., Lobos, S., Zaldivar, T., Luzardo, A., Grazzi, M., Ruy, A., Prada, E., & Sasso, S. (2020). La pandemia pone a prueba la economía creativa: Ideas y recomendaciones de una red de expertos. 2020.
<https://bit.ly/3oAXuAQ>

García Ramírez, W. (2023). LOS PARQUES BIBLIOTECA EN COLOMBIA, O LAS BIBLIOTECAS EN LOS PARQUES. ANTECEDENTES DE UN DISCURSO POLÍTICO Y ARQUITECTÓNICO. *Arquitecturas del sur*, 41(63), 42-69.
<https://doi.org/10.22320/07196466.2023.41.063.03>

González Manco, M. (s. f.). *LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL EN LOS ÁMBITOS REGIONALES Y LOCALES*.

Guevara Carigga, K. X., & Nina Vilca, T. M. (2020). *ESPACIO PÚBLICO Y DESARROLLO DE LA IDENTIDAD Y CULTURA URBANA DE LOS PUEBLOS TRADICIONALES. CASO DE QUEQUEÑA. AREQUIPA, 2019* [Académica, Univesridad Católica de Santa María].
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/10491>

Guía Completa para Desarrollar una Carrera en Atención al Cliente. (2024, diciembre 2). <https://www.descripciondepuestos.org/>.
<https://www.descripciondepuestos.org/perfil-profesional-de-atencion-al-cliente/>

Gutierrez Maquiño, K. A. (2019). *Centro Cultural como potenciador cultural y urbano del distrito de Comas* [Tesis, Universidad de Lima].
file:///C:/Users/sebas/Downloads/Gutierrez_Magui%C3%B1o.pdf.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/9959>

Historia | MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA. (2023, marzo 20).
<https://www.muniarequipa.gob.pe/arequipa/historia/>

Hoyos Ballesteros, R. (2021). *Plan de Marketing: Diseñor, implementación y control*. Marge Books.

Huaquipaco Polanco, P. G. (2022). *CENTRO CULTURAL Y ESPACIO PÚBLICO PARA LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA AREQUIPEÑA* [Tesis, Universidad Católica

De Santa María]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/d691c57e-a066-44a2-9c19-ff8e2279ecfc>

INEI. (2022). *PERÚ: Proyecciones de la Población Total según Departamento, Provincia y Distrito, 2018—2022*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1860/libro.pdf#:~:text=aspectos%20metodol%C3%B3gicos%20y%20las%20proyecciones%20de

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO POR LA POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2011-2021* [EDUCACIÓN]. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/5.23a_Niv-Ed_IT_Dic.2022.xlsx

kchangc. (2016, agosto 7). Key considerations when HSBC marketing in international market. *T2 2016 MPK732 MARKETING MANAGEMENT (CLUSTER B)*. <https://mpk732t22016clusterb.wordpress.com/2016/08/07/key-considerations-when-hsbc-marketing-in-international-market/>

Loayza, J. R. L., Kusien, V. E., Reyes Llanos, J. F., Montellanos Carbajal, F. E., Cruzado De La Vega, V. N., Tenorio Manayay, D., & Condori Sucari, J. (2022). MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. 2022, 118.

Loyola Cardenas, A. S., & Verástegui Angulo, S. V. (2021). *Propuesta de mejora en las áreas de producción y logística para reducir costos operativos de la empresa Maderas La Perla Del Huallaga EIRL, en la ciudad de Trujillo, 2020* [Tesis, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e2928fed-c57a-4485-aa9a-d3cb394bd189/content>. <https://repositorio.upn.edu.pe/item/5de85b97-a6be-438d-a105-4ef1d25247c9v>

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Pearson Educación.

Marketing Estratégico y Plan de Marketing. (s. f.). Recuperado 6 de octubre de 2023, de https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf1.pdf

Mendoza Bedregal, A. A. (2022). *Centro Ecológico Recreacional de recuperación e integración cultural con arquitectura sostenible—Las Peñas—Socabaya*,

Arequipa 2021 [Universidad Católica De Santa María].
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11473>

Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efecyiva form de identificar necesidades de personal. 2016, 37(1), 63-80.

Ministerio de Cultura. (2020, junio 21). *Política Nacional de Cultura al 2030*. El Perú Primero.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FIN_AL_2.pdf?v=1595329988

Ministerio de Cultura. (2022, mayo 9). *Líneas de Apoyo para la Cultura*.
<https://www.gob.pe/institucion/cultura/campa%C3%B1as/1277-lineas-de-apoyo-para-la-cultura>

Mora Urbina, S. de la L. (2008). *Segmentación de Mercados* [Tesis, Centro de Estudios Ayuuk - Universidad Indígena Intercultural Ayuuk].
<https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/1818/Arhivo1.5028.pdf>

Muther, R. (1968). *PLANIFICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL (MÉTODO S.L.P.)* (Editores Técnicos Asociados, s.a.). Editores Técnicos Asociados, s.a. <https://richardmuther.com/wp-content/uploads/2016/07/Spanish-SLP.pdf>

OEI | Secretaría General | Noticias | *La importancia de la cultura en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. (2018). [Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación]. Organización de Estados Iberoamericanos.
<https://oei.int/oficinas/secretaria-general/noticias/la-importancia-de-la-cultura-en-el-marco-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods>

Otárola Peñaranda, L. A., Carhuavilca Bonett, D. R., Sánchez Aguilar, V. A., Vera Aguilar, J., & Pacheco Valenzuela, S. A. (2022). *AREQUIPA Compendio estadístico 2022*.

PLAN ANUAL DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL - PLANEFA 2017 DISTRITO Y VILLA DE YARABAMBA. (2019).

Prieto Sierra, C. (2014). *Emprendimiento: Conceptos y plan de negocios* (PRIMERA EDICIÓN). Pearson Educación de México S.A. de C.V.
file:///C:/Users/sebas/Downloads/idoc.pub_emprendimiento-carlos-prieto-sierra.pdf.

PRODUCE: Arequipa potencia innovación en sus sectores productivos con la articulación del Estado, sector privado y la academia. (2022). <https://www.gob.pe/institucion/proinnovate/noticias/601036-produce-arequipa-potencia-innovacion-en-sus-sectores-productivos-con-la-articulacion-del-estado-sector-privado-y-la-academia>

Quiroz Paz Soldán, E. (2005). La Identidad Cultural Arequipeña como Camino de la Identidad Nacional Peruana. 2005, (4), 75.

Quispe Pilco, M. S. (2021). Centro de interpretación para la difusión del patrimonio cultural e histórico del distrito de Yarabamba-provincia de Arequipa-región Arequipa. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79338>

Reguera, E. (2023, octubre 17). *Impacto de la globalización en sociedad: Economía, sociedad y cultura*. Aprende Economía. <https://aprendeeconomia.info/globalizacion-economica-social-y-cultural/>

República, R. L. (2022, mayo 15). *Museo de la UNSA en Arequipa volverá a recibir público luego de 2 años*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/05/15/museo-de-la-unsas-en-arequipa-volvera-a-recibir-publico-luego-de-2-anos-lrsd>

Romero, P. (2025, enero 9). Diagrama de flujo de procesos: Qué es, cómo aplicarlo y ejemplos. *Geinfor ERP*. <https://geinfor.com/diagrama-de-flujo-de-procesos/>

Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria. Scotiabank Perú. (2026). *Tarifario Scotiabank Perú 2026*. <https://cdn.aglty.io/scotiabank-peru/PDFs/personas/prestamos/82PrestamosBancadeNegocioPYMECAT14.pdf>

Seminario Guerrero, F. A. G. (2023). *Centro Cultural Vicús* [Tesis, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/3db40080-8563-4b48-a918-7f679c5e0820/content>

World Wide Fund for Nature. (2000). *La pérdida de las culturas tradicionales puede agravar el deterioro ambiental del planeta*. https://wwf.panda.org/wwf_news/?2169/La-peacuterdida-de-las-culturas-tradicionales-puede-agravar-el-deterioro-ambiental-del-planeta

Cámara de comercio e industria de Arequipa (2023). *Radiografía del sur del Perú*. Febrero 2023. Disponible en: <https://www.camara->

arequipa.org.pe/public/archivos/economicos/INDICADORES%20ECONOMICOS%20FEBRERO%202023.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). Perú: *Proyecciones de Población Total según Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2022*. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3464927-peru-proyecciones-de-poblacion-total-segun-departamento-provincia-y-distrito-2018-2022>

Sayco, E. (2021). *Distrito de Quequeña (Arequipa – Perú)*.

Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos73/distrito-quequena-arequipa-peru/distrito-quequena-arequipa-peru2>

El peruano (2014). *Sector servicios aumentó 2.1%* disponible en: <https://elperuano.pe/noticia/243373-sector-servicios-aumento-21#:~:text=12%2F05%2F2024%20El%20sector,del%20Instituto%20de%20Econom%C3%ADa%20y>

SBS (2024). Tasa interés promedio del sistema bancario. Disponible en: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Castejón, M. y Guirao, C. (2018). *Espacios culturales y territorio. propuesta de una metodología para fomentar la participación ciudadana: el caso de barrio del Carmen y el museo de la universidad de Murcia*. Culturas. Revista de Gestión Cultural Vol. 5, Nº 2, 2018 pp. 1-19 EISSN: 2386-7515. DOI: <https://doi.org/10.4995/cs.2018.10579>

Montilla, C. (2023). *El impacto de la tecnología en la cultura: Descubre cómo están cambiando nuestras vidas*. Disponible en: <https://www.entrecultura.net/cultura-y-tecnologia/>

Gobierno | Perú | El panorama político para el 2024 | OPINION | EL COMERCIO PERÚ. (2024). El Comercio. Disponible en: <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/gobierno-peru-el-panorama-politico-para-el-2024-noticia/>

Gutiérrez, G. (2023, septiembre 28). *El impacto de la cultura en el desarrollo humano sostenible. Ecología Digital*. Disponible en: <https://ecologiadigital.bio/como-influye-la-cultura-en-el-desarrollo-humano-sostenible/>

OEI | Secretaría General | Noticias. (2018). La importancia de la cultura en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). [Organización de Estados

Iberoamericanos para la Educación]. Disponible en: <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/noticias/la-importancia-de-la-cultura-en-el-marco-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods>.

Anexos

Anexo 1. CUESTIONARIO “CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA”

La siguiente encuesta a continuación tiene la intención de recolectar información y datos para desarrollar una tesis de pregrado, asegurando la confidencialidad de sus datos, además de pedir que las preguntas sean contestadas con la mayor sinceridad posible. Agradecemos de antemano su tiempo y sus respuestas. A continuación, lea detenidamente cada enunciado y marque con una (X) la respuesta que escoja.

Edad: _____

Género: M () F ()

Distrito de residencia: _____

Nivel de estudios: _____

Situación laboral: _____

1. ¿Te gusta apreciar la cultura e historia?
 - a. ☐ Sí (1)
 - b. ☐ No (2)
2. ¿Te gusta visitar museos, centros culturales y lugares de interés histórico?
 - a. ☐ Sí (1)
 - b. ☐ No (2) Especifique _____
3. ¿Has visitado museos, centros culturales o lugares de interés histórico recientemente?
 - a. ☐ Sí (1)
 - b. ☐ No (2)
4. ¿Con qué frecuencia visita museos, centros culturales o lugares de interés histórico?
 - a. ☐ Diariamente (1)
 - b. ☐ Semanalmente (2)
 - c. ☐ Mensualmente (3)
 - d. ☐ Raramente (4)
 - e. ☐ Nunca (5)
 - f. ☐ Otro (6)
5. Cuando está interesado en visitar un lugar cultural o histórico, ¿dónde suele buscar la información antes de tomar una decisión?
 - a. ☐ Internet (búsqueda en línea) (1)
 - b. ☐ Redes sociales (2)
 - c. ☐ Amigos y familiares (3)
 - d. ☐ Agencias del rubro de turismo (4)
 - e. ☐ Otros _____ (5)
6. ¿Estarías dispuesto a salir fuera de la ciudad para visitar un centro cultural?
 - a. ☐ Sí (1)
 - b. ☐ No (2)

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el ticket de entrada a un centro cultural ubicado en Quequeña?
- ___ S/5.00 (1)
 - ___ S/7.00 (2)
 - ___ S/10.00 (3)
 - Otro _____ (4)
8. ¿Estaría interesado en visitar atractivos turísticos naturales, un centro cultural y un museo en Quequeña como parte de un tour campaña guiado?
- ___ Si (1)
 - ___ No (2)
9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un tour que incluya transporte y visita a atractivos turísticos naturales, un centro cultural y un museo en Quequeña?
- ___ S/25.00 (1)
 - ___ S/35.00 (2)
 - ___ S/45.00 (3)
 - Otro _____ (4)
10. De los siguientes aspectos que considere debe tener un Centro Cultural para que usted asista, ordene según el grado de importancia del 1 al 8, donde 1 es “Muy importante” y 8 “No es importante”

ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	7	8
Ubicación del Centro Cultural								
Calidad en el servicio brindado								
Precios								
Atención al cliente								
Horarios de atención								
Infraestructura								
Profesionales competentes								
Personalización del servicio								

11. ¿De los siguientes servicios, elija 3 servicios adicionales que le interesaría encontrar en el Centro Cultural?
- Cafetería, eventos temáticos, guiado personalizado (1)
 - Eventos temáticos, programas de rescate cultural (2)
 - Cafetería, talleres de dibujo y pintura, guiado personalizado (3)
 - Eventos temáticos, talleres de dibujo y pintura, guiado personalizado (4)

12. ¿En una escala del 1 al 5, donde 1 es “no es importante” y 5 “es muy importante” califique las siguientes actividades según su interés?

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Exposiciones de arte					
Eventos culturales					
Representaciones teatrales					
Proyecciones de cine cultural					
Ferias gastronómicas con los productores locales					
Charlas culturales					
Feria artesanal					
Café literario					
Talleres de fotografía					
Actividades recreativas al aire libre					

13. ¿Conoces algún otro Centro Cultural que ofrezca servicios similares?
- ___ Si (1)
 - ___ No (2)
14. ¿Recomendarías un Centro Cultural con las características mencionadas en la pregunta 12 a tus familiares y amigos?
- ___ Si (1)
 - ___ No (2)

e	d	a	d	g	r	N	s	un	do	tr	cu	cin	sei	sie	oc	nue	d	d	d	d	d	d	d	d	o	d	d	d	d	d	d	d	t	cat
e	d	a	d	e	r	i	i	_t_e_gust_mus	s_t_e_gust_mus	_h_as_viss	_con_q_ue	_cucan_d_est	_ses_tar_r_di_s	_t_cuan_t_es_t	_hes_tai_i_nter	v_c_uant_e_s_dis	i_u_bic_d	i_c_p_rer_ec_c	i_a_t_renc_a	ia_o_hon_fra	i_p_rrofso	p_e_r_s_ofos	o_nc_e_de_jos	o_c_xp	o_c_eve	o_c_r_proy	o_c_c_p_ferl	o_c_c_c_heria	o_c_c_c_afale	o_c_c_c_taliv	o_c_c_c_a_civ	tr_e_c_c_onoc	cat_or_rec_omen	
1	2	1	4	1	1	1	2	4	2	1	3	1	3	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	1	1	2	1
1	1	1	4	1	1	1	1	2	2	1	3	1	2	5	3	4	1	2	7	6	8	1	5	5	4	5	5	5	1	5	4	5	2	1
1	2	1	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
1	2	1	4	1	1	1	1	4	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1	2	1	5	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1
1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	1
1	2	1	4	1	1	2	2	4	3	2	2	1	1	4	4	4	4	2	3	3	1	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3	2	1	
1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2
1	2	1	4	1	1	1	2	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
1	2	1	4	1	1	1	2	4	2	2	3	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	2	1	4	5	4	3	4	2	1
1	2	1	4	1	1	2	2	4	1	1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	5	5	5	5	4	3	5	2	2	3	2	1
1	2	1	4	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	7	8	7	7	8	7	8	8	1	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	2	1
1	2	1	4	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1	2	1	2	2	1	2	1	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	2	1
1	2	1	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	2	1
1	2	1	4	1	1	1	2	4	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	5	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	1
1	2	1	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	2	1
1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1	3	2	1	4	3	3	3	1	3	4	2	3	4							

1	2	1	4	1	1	1	1	1	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	1	1	
1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	3	6	5	4	7	8	1	5	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1
1	2	1	3	1	1	1	1	4	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	
1	2	5	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	3	1	5	3	3	1	2	1	
1	2	5	4	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	1
1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	8	8	8	8	8	8	8	8	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1
1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	2	1	3	1	3	1	1	1	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	1
1	2	5	4	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	1	1
1	1	5	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	3	1	3	1	2	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	1	1
1	2	5	4	1	1	1	2	4	1	1	3	1	3	3	2	3	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	2	1
1	2	5	4	1	1	1	2	4	3	1	3	1	1	5	8	1	7	3	2	6	4	1	4	5	3	1	4	1	5	3	1	2	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	7	8	5	7	8	6	8	7	1	4	4	3	3	5	4	5	4	4	5	2	1
1	1	5	3	1	1	2	1	4	3	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	2	3	1	2	3	2	2	1
1	2	5	3	1	1	1	2	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	4	2	1	2	1	2	8	8	6	7	5	8	8	7	1	5	5	5	2	3	2	2	5	3	4	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1	3	4	1	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	8	8	7	8	7	8	7	7	1	3	4	3	4	4	2	4	4	4	5	2	2
1	2	5	4	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	6	8	6	8	8	8	7	5	1	5	5	4	3	4	4	5	3	4	5	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	4	1	1	3	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1
1	1	5	5	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	3	1	4	3	1	2	1	3	1	4	4	3	2	4	3	5	5	4	3	2	1
1	2	5	5	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	8	8	5	8	8	8	8	8	1	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	1	1
1	2	5	4	1	1	1	1	4	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	2	1
1	1	5	4	1	1	1	1	4	3	1	3	1	2	4	2	2	2	6	2	3	2	1	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	1
1	2	5	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	1	1

1
1 1 5 4 1 1 1 1 3 1 1 2 1 2 1 1 5 1 3 1 1 1 1 5 5 4 3 5 4 3 4 3 5 2 1
1
1 1 5 4 1 1 1 2 4 3 1 2 1 1 3 1 2 1 3 2 1 4 1 3 4 3 3 4 4 4 2 3 4 1 1
1
1 1 5 2 1 1 2 1 4 2 2 1 2 2 2 1 7 4 3 6 5 8 1 1 2 3 5 3 1 4 5 3 2 2 2
1
1 2 5 4 1 1 1 2 4 1 1 3 1 1 1 1 4 1 1 1 1 1 1 4 4 5 4 2 1 2 5 3 3 2 1
1
1 1 5 4 1 1 1 1 4 1 1 2 1 2 3 1 2 3 1 2 1 3 1 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 1
1
2 1 5 4 1 1 1 1 3 1 1 2 1 2 5 1 4 2 1 1 1 3 1 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 2 1
1
2 1 5 4 1 1 1 1 4 1 1 3 1 2 3 1 3 2 3 4 2 2 1 4 5 3 3 4 3 3 3 3 4 2 1
1
2 2 5 2 1 1 1 1 3 1 1 3 2 2 3 1 3 1 2 1 1 3 1 5 5 5 5 5 1 5 1 5 3 1 1 1
1
2 2 5 4 1 1 1 2 4 4 1 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 5 5 2 2 5 2 2 2 2 2 1 1
1
2 2 5 4 1 1 1 1 4 1 1 2 1 2 5 5 5 5 5 5 5 3 1 3 3 3 1 5 2 4 1 1 4 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 2 4 3 1 3 1 3 2 1 1 1 1 1 1 1 1 4 4 5 5 4 4 5 4 3 3 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 2 4 3 2 3 2 1 1 1 1 1 3 1 1 1 1 3 3 3 3 3 2 3 3 3 3 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 1 3 1 1 2 1 2 6 8 8 8 8 8 8 8 1 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 1 4 2 1 3 1 1 4 4 4 4 4 4 4 4 1 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 1 1
1
2 1 5 4 1 1 1 1 3 2 1 2 1 2 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1
1
2 2 5 4 1 1 1 1 3 2 1 3 1 3 5 8 6 8 8 8 8 8 1 5 5 3 4 4 4 5 5 3 5 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 1 2 2 1 3 1 2 7 6 5 8 7 6 8 5 1 5 5 5 4 3 3 2 4 1 3 1 1
1
2 1 5 4 1 1 1 2 4 2 2 3 1 2 3 3 3 3 3 3 3 3 1 1 3 3 3 3 2 4 4 4 4 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 2 4 2 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1
1
2 2 5 4 1 1 1 1 3 3 1 1 1 2 2 1 1 1 2 2 1 2 2 3 3 2 2 2 3 2 2 1 1
2 1 3 4 1 1 1 2 4 3 1 2 1 1 4 4 4 4 4 4 4 4 1 4 4 4 4 3 4 4 4 4 2 1
2 2 3 4 1 1 1 2 4 1 1 3 1 3 4 1 1 1 1 2 1 4 1 2 4 2 2 4 3 4 4 4 5 2 1
2 2 3 4 1 1 1 1 3 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 5 5 1 5 5 4 4 4 4 5 5 5 1 1
2 2 3 4 1 1 1 1 3 5 1 3 1 1 3 1 2 2 2 3 2 2 1 5 3 2 2 4 3 4 1 1 1 2 1
2 1 3 4 1 1 1 1 4 1 1 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 2 1
2 2 3 4 1 1 1 1 4 2 1 2 1 3 1 1 1 2 1 3 4 3 1 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 2 1
2 2 3 4 1 1 1 1 3 2 1 3 1 2 3 1 3 1 2 2 1 1 1 5 4 3 3 4 4 4 4 3 3 2 1
2 1 3 5 1 1 1 1 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 3 1 1 3 1 1 1 3 3 1 1 1 3 3 1 2 1
2 1 3 4 1 1 1 1 3 2 1 3 1 3 3 1 4 1 3 1 1 1 1 5 5 5 5 3 5 3 3 4 5 2 1

2	2	3	4	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1				
2	2	3	4	1	1	1	1	3	2	1	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	1	1	2	3	3	1	2	1	1	1	2	1		
2	2	3	4	1	1	1	1	4	1	1	2	1	2	8	6	1	2	3	4	5	7	1	5	3	1	2	3	2	4	2	4	5	2	1	
2	1	3	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	1	
2	1	3	4	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	8	8	8	8	8	8	8	8	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	
2	2	3	4	1	1	1	1	4	1	2	3	1	2	6	8	7	8	8	8	8	8	1	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	2	1	
2	1	3	4	1	1	1	1	3	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	1	
2	1	3	2	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	4	3	5	3	5	5	4	4	4	4	4	2	1	
2	2	3	4	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	1	
2	1	3	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	
2	2	3	2	1	1	1	2	4	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	2	1	
2	2	3	2	1	1	1	2	4	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	2	1	
2	2	4	4	1	1	1	2	4	4	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	
2	2	4	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	1	1	
2	2	4	5	1	1	1	2	4	3	1	3	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	4	5	5	4	2	2	3	4	3	3	2	1	
2	2	4	4	1	1	1	2	4	3	1	3	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
2	1	4	4	1	1	1	1	4	1	1	3	1	3	3	2	3	2	2	1	1	1	4	3	4	4	4	4	5	4	5	2	3	2	1	
2	2	4	4	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	
2	2	4	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	
2	1	4	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	6	1	3	2	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	1	1	
2	1	4	3	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
2	1	4	4	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	
2	1	4	4	1	1	1	2	4	1	1	3	1	2	6	7	6	8	6	7	7	7	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	
2	2	4	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	2	4	3	2	2	3	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	
3	2	4	4	1	1	1	2	4	1	1	3	1	3	2	1	3	1	1	1	1	1	3	4	5	5	3	4	3	4	5	3	4	2	1	
4	2	4	4	1	1	1	2	4	3	1	2	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	
4	2	4	4	1	1	2	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1
4	2	4	4	1	1	1	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	1	1	2	1	3	2	2	1	
4	1	4	4	1	1	1	2	4	4	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1
3	2	4	5	1	1	1	1	4	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	3	1	3	1	5	3	2	5	2	1	
3	1	4	4	1	1	1	2	4	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	2	3	5	3	4	3	2	3	2	1	
3	2	4	4	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	1	1
3	1	4	4	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
3	1	4	2	1	1	2	2	4	1	1	3	1	2	6	8	7	8	5	8	8	8	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	1	2	1	
3	2	4	5	1	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	4	1	3	3	2	1	
1																																			
3	2	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2	1	
1																																			
3	2	1	2	2	1	1	2	4	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	
1																																			
3	2	1	4	2	1	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	1	1	
1																																			
3	2	1	4	2	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	1	
1																																			
3	2	1	4	2	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	4	1	3	2	2	2	3	5	4	4	4	5	4	5	1	4	4	2	1	

1
3 2 1 3 2 1 1 1 4 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 1 1
1
3 2 1 4 2 1 1 1 4 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 1
1
3 2 1 4 2 1 1 1 4 1 1 3 1 1 1 1 5 2 2 5 1 1 3 5 4 4 5 5 4 5 4 5 5 1 1
1
3 2 1 4 2 1 1 2 3 1 1 3 1 2 2 2 1 1 2 2 2 1 3 3 5 5 4 2 2 3 4 2 5 1 1
1
3 1 1 4 2 1 1 1 4 1 1 3 1 1 4 1 3 1 3 1 1 1 3 4 4 2 3 4 4 4 3 2 3 2 1
1
3 2 1 4 2 1 1 2 4 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 1 3 1 1 2 1 1 2 1 2 1 1 2 1
1
3 1 1 3 2 1 1 1 3 1 1 2 1 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 2 3 3 1 1
1
3 2 1 3 2 1 1 2 4 2 1 1 1 3 4 7 7 7 7 7 7 7 3 5 5 5 4 5 4 4 4 4 5 2 1
1
3 1 1 3 2 1 1 1 3 1 1 2 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 3 2 1
1
3 2 1 4 2 1 1 1 4 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 3 4 5 5 4 5 5 5 4 5 5 2 1
1
3 2 1 4 2 1 1 2 4 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 3 5 5 5 5 5 3 5 4 4 5 2 1
1
3 1 1 4 2 1 1 2 4 2 1 1 1 2 4 1 3 1 1 1 1 1 3 4 4 4 4 5 3 5 4 4 3 2 1
1
3 1 1 3 2 1 1 1 4 1 1 2 1 3 8 8 8 8 8 8 8 8 3 4 5 5 4 5 4 5 4 5 5 2 1
1
3 1 3 3 2 1 1 1 2 3 1 1 1 2 2 3 2 1 2 2 1 2 3 4 5 4 5 5 4 5 5 4 5 2 1
1
3 1 3 3 2 1 1 1 3 1 1 3 1 3 1 1 1 1 1 1 1 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 2 4 2 1 3 1 3 4 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 5 1 5 5 1 1 1 1 2 1
1
3 1 3 4 2 1 1 1 2 2 1 3 1 2 5 3 4 1 2 7 6 8 2 5 5 4 5 5 5 1 5 4 8 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 1 2 1 1 2 1 2 1 2 2 1 2 1 1 2 2 5 5 5 5 5 5 5 5 8 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 1 4 2 1 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 5 1 1 1 1
1
3 2 3 5 2 1 1 1 3 1 1 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 5 5 1 5 1 1 1 1 1
1
3 2 3 4 2 1 1 2 4 1 1 3 1 2 1 1 2 1 1 1 1 1 2 5 5 5 5 5 4 5 4 4 4 2 1
1
3 2 3 4 2 1 2 2 4 3 2 2 1 1 4 4 4 4 4 2 3 3 2 3 3 3 3 4 2 3 4 2 3 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 2 4 1 1 2 1 2 2 1 2 1 2 1 1 1 2 2 2 2 2 1 2 2 2 1 1 2 2
1
3 2 3 4 2 1 1 2 4 1 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2
1
3 2 3 4 2 1 1 2 4 2 2 3 1 3 1 1 1 1 2 1 2 2 2 1 3 2 2 1 4 5 4 3 4 2 1

1
3 2 3 4 2 1 2 2 4 1 1 2 1 2 1 1 1 1 4 1 1 1 2 5 5 5 5 4 3 5 2 2 3 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 1 3 1 1 2 1 2 7 8 7 7 8 7 8 8 2 5 5 4 4 5 3 3 4 5 5 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 1 3 1 1 2 1 2 3 1 2 1 2 2 1 2 2 4 4 4 5 5 5 4 5 4 5 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 1 3 1 1 3 1 1 2 1 2 1 2 2 1 1 2 5 5 5 3 5 3 5 5 5 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 2 4 2 1 1 1 1 2 2 1 1 2 2 2 2 2 5 4 3 3 3 4 4 3 4 3 2 1
1
3 2 3 4 2 1 1 1 3 1 1 3 1 2 1 1 2 1 2 2 2 2 2 4 5 4 4 5 3 4 4 4 4 2 1
1
3 1 3 4 2 1 1 1 4 1 1 2 2 1 1 3 2 1 4 3 3 3 2 3 4 2 3 4 1 3 3 2 2 2 1
3 2 2 4 2 1 1 1 3 1 1 3 1 3 5 8 8 8 8 8 8 8 2 3 4 4 4 5 4 4 5 5 5 1 1
3 2 2 4 2 1 1 1 3 4 1 2 1 2 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 3 3 1 3 3 3 5 2 1 1
3 2 2 4 2 1 1 1 4 1 1 1 1 1 8 8 8 8 8 8 8 8 2 2 4 3 4 3 3 3 3 3 2 1
3 1 2 1 2 1 1 2 4 1 1 1 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 2 3 3 5 4 5 4 4 5 3 5 2 1
3 1 2 4 2 1 1 1 4 2 1 1 1 1 8 8 8 8 8 8 8 8 2 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 1
3 1 2 4 2 1 1 2 4 1 1 3 1 3 4 6 5 6 8 7 6 5 2 1 3 1 1 5 5 5 4 3 5 2 1
3 1 5 4 4 1 1 1 3 3 1 3 1 3 1 3 1 2 6 2 3 1 2 1 2 3 3 1 1 2 3 3 3 1 1
3 1 5 4 4 1 1 1 3 2 1 3 1 2 1 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 3 1 1 1 1 1 1
3 2 5 4 4 1 1 1 3 1 1 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 5 5 5 5 5 4 5 4 5 5 2 1
3 2 5 4 4 1 1 2 4 1 1 3 1 2 3 1 2 1 3 1 2 4 2 2 5 5 3 5 3 4 5 4 4 2 1
3 2 5 4 4 1 1 1 4 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 5 4 3 4 4 4 5 4 5 5 1 1
3 2 5 4 4 1 1 1 4 2 1 3 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 2
3 2 8 4 4 1 1 1 4 3 1 3 1 2 1 1 2 1 2 1 2 2 2 5 5 4 3 5 3 5 5 5 4 2 1
3 1 8 4 3 1 1 1 2 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 3 3 3 3 1 3 1 3 2 3 2 1
3 2 8 2 3 1 1 2 4 1 1 3 1 3 7 8 7 8 7 7 7 7 2 5 5 4 4 5 3 4 4 5 5 2 1
3 2 8 4 3 1 1 1 3 1 1 2 1 2 3 1 1 2 4 2 1 3 2 4 2 2 2 5 5 5 3 3 5 2 1
3 2 8 4 3 1 1 2 4 2 1 1 1 2 8 1 3 1 1 6 1 2 2 1 5 3 3 1 1 4 1 1 5 2 1
3 2 8 5 3 1 1 1 4 3 1 2 1 2 4 5 6 6 6 5 5 6 2 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 1 1
3 2 9 4 3 1 1 1 3 2 1 2 1 2 3 1 2 1 3 3 4 3 2 3 4 5 5 5 4 4 5 5 4 2 1
3 2 9 4 3 1 1 1 4 1 1 2 1 2 3 2 3 2 3 2 3 2 2 3 4 3 4 4 2 3 4 4 4 2 1
3 2 9 4 3 1 1 1 1 4 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 4 5 4 4 5 3 5 5 5 4 1 1
3 1 9 4 3 1 1 1 3 1 1 3 1 1 2 1 3 6 5 4 7 8 2 5 4 3 2 2 3 3 2 2 3 2 1
3 2 9 3 3 1 1 1 4 2 1 3 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 2 3 3 3 2 2 2 2 3 1 2 2 1
3 2 9 4 3 1 1 1 3 1 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 5 5 5 3 3 1 5 3 3 1 2 1
3 2 9 4 3 1 1 1 4 2 1 2 1 1 1 1 2 3 1 2 3 3 2 4 3 4 3 4 4 4 3 3 4 2 1
3 1 9 4 3 1 1 1 3 2 1 1 1 3 8 8 8 8 8 8 8 8 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 1
3 1 6 4 3 1 1 1 3 2 1 2 1 2 2 1 3 1 3 1 1 1 2 3 4 3 3 4 4 4 4 3 3 2 1
3 2 6 4 3 1 1 2 3 1 1 2 1 1 3 3 3 3 3 4 3 3 2 4 4 3 3 4 4 3 5 5 5 1 1
3 1 6 3 3 1 1 1 3 1 1 3 1 2 2 1 1 1 1 2 1 1 2 4 4 4 4 3 3 4 3 4 4 2 1
3 2 7 4 3 1 1 1 3 2 1 2 1 2 3 1 3 1 2 1 1 1 2 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 1 1
3 2 7 4 3 1 1 2 4 1 1 3 1 3 3 2 3 1 1 1 1 1 2 5 5 3 3 4 3 4 3 3 3 2 1
3 2 7 4 3 1 1 2 4 3 1 3 1 1 5 8 1 7 3 2 6 4 2 4 5 3 1 4 1 5 3 1 2 2 1

1
3 2 0 4 3 1 1 1 2 1 1 2 1 2 7 8 5 7 8 6 8 7 2 4 4 3 3 5 4 5 4 4 5 2 1
1
3 1 0 3 3 1 2 1 4 3 1 1 1 3 1 1 2 1 2 1 1 1 2 2 1 1 3 2 3 1 2 3 2 2 1
1
3 2 0 3 3 1 1 2 4 3 1 3 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 3 5 5 4 5 4 4 3 3 3 2 1
1
3 2 2 4 3 1 1 1 4 2 1 2 1 2 8 8 6 7 5 8 8 7 2 5 5 5 2 3 2 2 5 3 4 2 1
1
3 2 2 4 3 1 1 1 3 1 1 2 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1 3 2 3 2 2 3 2 1
1
3 2 4 4 3 1 1 1 4 1 1 1 1 1 1 3 1 3 2 1 3 4 2 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 2 1
1
3 2 2 4 3 1 1 1 4 1 1 1 1 1 1 3 1 3 2 1 3 4 2 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 2 1

Anexo 3. Encuesta piloto

Resultados de la Encuesta — Centro Cultural Quequeña			
Estudio de mercado · Anexo al Plan de Negocio			
Total de encuestados (N):		11	
Pregunta / Variable	Respuesta	Frecuencia	%
Edad (años)	Promedio	43	
	Mínimo	24	
	Máximo	60	
Género	Femenino	10	90.9%
	Masculino	1	9.1%
1. ¿Te gusta apreciar la cultura e historia?	Sí	11	100.0%
	No	0	0.0%
2. ¿Te gusta visitar museos, centros culturales e históricos?	Sí	9	81.8%
	No	2	18.2%
3. ¿Has visitado lugares culturales recientemente?	Sí	4	36.4%
	No	7	63.6%
4. Frecuencia de visita	Semanalmente	2	18.2%
	Mensualmente	1	9.1%
	Raramente	8	72.7%
5. ¿Dónde busca información?	Internet (búsqueda en línea)	6	54.5%
	Redes sociales	4	36.4%
	Amigos y familiares	1	9.1%
6. ¿Dispuesto a salir de la ciudad?	Sí	9	81.8%
	No	2	18.2%
7. ¿Cuánto pagaría por la entrada?	S/ 7.00	4	36.4%
	S/ 10.00	7	63.6%
8. ¿Interesado en el tour campaña guiado?	Sí	11	100.0%
	No	0	0.0%
9. ¿Cuánto pagaría por el tour?	S/ 25.00	2	18.2%
	S/ 35.00	6	54.5%
	S/ 45.00	2	18.2%
	Otro / Depende	1	9.1%
10. Aspectos del Centro Cultural (ranking promedio, 1=más importante)	Atención al cliente	1.3	
	Calidad del servicio	1.5	
	Infraestructura	1.6	
	Profesionales competentes	1.7	
	Precios	1.9	
	Horarios de atención	1.9	
	Ubicación	2.0	
	Personalización del servicio	2.0	
11. Servicios adicionales deseados (selección múltiple, 3 por persona)	Guiado personalizado	9	81.8%
	Cafetería	8	72.7%
	Eventos temáticos	7	63.6%
	Programas de rescate cultural	4	36.4%
	Talleres de dibujo y pintura	4	36.4%
	Espacios de coworking	1	9.1%
12. Interés en actividades (promedio, escala 1–10)	Feria artesanal	6.5	
	Eventos culturales	5.9	
	Ferias gastronómicas (productores locales)	5.7	
	Exposiciones de arte	5.6	
	Actividades recreativas al aire libre	5.6	
	Café literario	5.4	
	Proyecciones de cine cultural	5.3	
	Representaciones teatrales	4.8	
	Talleres de fotografía	4.8	
	Conferencias y charlas	4.6	
13. ¿Conoce otro centro cultural con servicios similares?	Sí	2	18.2%
	No	8	72.7%
14. ¿Recomendaría un centro cultural con estas características	Sí	8	72.7%
	No	2	18.2%

Anexo 4. Formato y validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto:** Alatriza Corrales, Arturo
- 1.2 Grado académico:** Magíster
- 1.3 Cargo e institución donde labora el experto:** Docente de la Universidad La Salle
- 1.4 Título de la Investigación:** “PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA, DISTRITO DE QUEQUEÑA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, 2024”
- 1.5 Autor del instrumento:** Sebastián André Vargas Zegarra
- 1.6 Nombre del instrumento:** ENCUESTA “CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA”

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	PUNTUACIÓN DE LOS INDICADORES (Total: 50)				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				4	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			3		
3.ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.			3		
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			3		
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.			3		
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.			3		
7.CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.			3		
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.			3		
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.			3		
10.CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.			3		
SUB TOTAL				27	4	
TOTAL		31/50				

OBSERVACIONES: El cuestionario cumple condiciones para realizar estudio.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

Lugar y fecha: Arequipa, 21 de julio de 2024


Firma y sello de experto

II. DATOS GENERALES

2.1 Apellidos y nombres del experto: Ávila Fernández, Gonzalo Arturo

2.2 Grado académico: Magíster en Educación Superior

2.3 Cargo e institución donde labora el experto: Director del Departamento Académico de la Universidad La Salle

2.4 Título de la Investigación: “PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA, DISTRITO DE QUEQUEÑA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, 2024”

2.5 Autor del instrumento: Sebastián André Vargas Zegarra

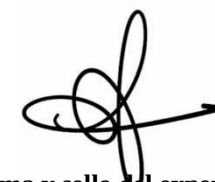
2.6 Nombre del instrumento: ENCUESTA “CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA”

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	PUNTUACIÓN DE LOS INDICADORES (Total: 50)				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				4	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				4	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				4	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				4	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					5
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.			3		
7.CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				4	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.			3		
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				4	
10.CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				4	
SUB TOTAL				6	28	5
TOTAL		39/50				

OBSERVACIONES: _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento tiene un resultado de 39/50, esto quiere decir que tiene un 78% de fiabilidad.

Lugar y fecha: Arequipa, 25 de noviembre de 2024.



Firma y sello del experto
DNI: 41811595

III. DATOS GENERALES

3.1 Apellidos y nombres del experto: Gutiérrez Mercado, José Olger

3.2 Grado académico: Doctor

3.3 Cargo e institución donde labora el experto: Docente en la Universidad Católica Santa María y en la UNAS.

3.4 Título de la Investigación: “PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DEL CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA, DISTRITO DE QUEQUEÑA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA, 2024”

3.5 Autor del instrumento: Sebastián André Vargas Zegarra

3.6 Nombre del instrumento: ENCUESTA “CENTRO CULTURAL QUEQUEÑA”

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	PUNTUACIÓN DE LOS INDICADORES (Total: 50)				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				4	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				4	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				4	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				4	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					5
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.			3		
7.CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				4	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.			3		
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				4	
10.CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				4	
SUB TOTAL				6	28	5
TOTAL		39/50				

OBSERVACIONES: Las preguntas cubren una amplia gama de aspectos relacionados con la investigación de mercados, y aspectos sobre el centro cultural y actividades culturales.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El cuestionario está adaptado para diferentes segmentos, la obtención de información permite comprender que es lo que requieren, perciben y demandan los consumidores y es adecuado para el público objetivo.

Lugar y fecha: Arequipa, 18 de octubre de 2024

Firma y sello de experto DNI: 29649013

