



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE ARQUITECTURA  
Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónicas



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias

TITULO

Proyecto Inmobiliario de Renovación de Hotel en Máncora

Tesis para optar el grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas  
Constructoras e Inmobiliarias que presenta:

Ing. Juan Manuel Muñoz Alvarado

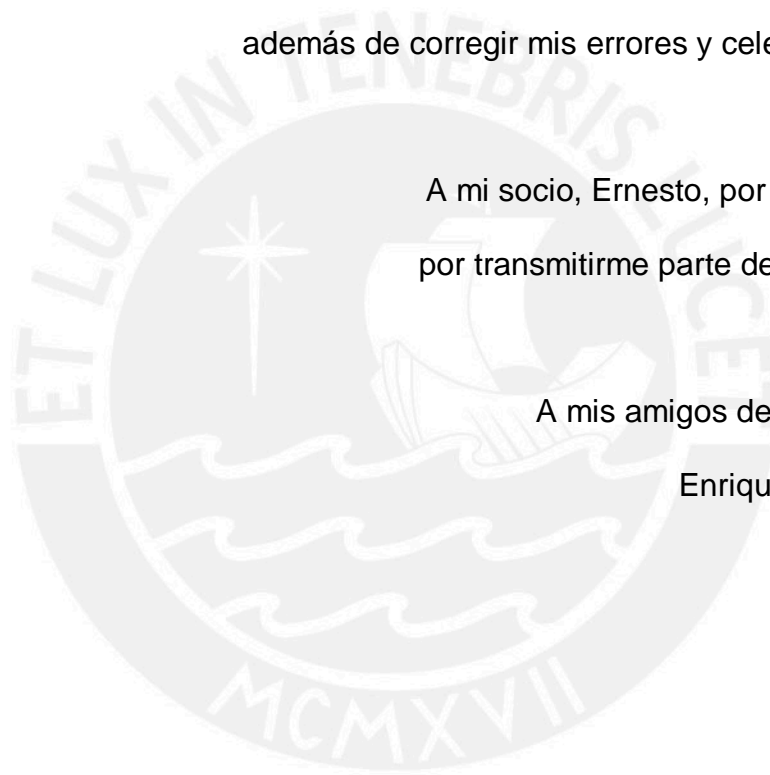
Enero 2015

A mi esposa, por su inigualable motivación, comprensión y apoyo;  
especialmente considerando que nuestro primer hijo nació  
con la entrega del presente trabajo, en enero 2015.

A mis padres, por sus ejemplos de perseverancia y constancia,  
además de corregir mis errores y celebrar mis logros.

A mi socio, Ernesto, por toda su ayuda y  
por transmitirme parte de su experiencia.

A mis amigos de MLP y Hotelier,  
Enrique, Roni y Javier.



## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>IV</b>
Concepto del Proyecto .....	iv
La Empresa .....	vi
<b>CAPITULO I – ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Entorno Político.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Entorno Social .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Entorno Macroeconómico.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 El Sector Inmobiliario y de la Construcción.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 El Sector Turismo.....</b>	<b>29</b>
El Turismo de Sol y Playa .....	33
El Turista Nacional .....	36
El Turista Extranjero.....	39
<b>1.6 Conclusiones.....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO II – ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....</b>	<b>48</b>
<b>2.1 Ubicación del Proyecto .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2 Las Playas del Norte.....</b>	<b>51</b>
Antecedentes.....	51
Posición Geográfica y Clima.....	54

Estacionalidad.....	56
Accesos .....	58
Distancias y Tiempos .....	61
Riesgos Naturales.....	62
<b>2.3 Descripción de la Propiedad.....</b>	<b>67</b>
Instalaciones del Hotel .....	67
Restaurante “Donde Teresa” .....	71
Apreciación General.....	72
<b>2.4 La Zona de Estudio.....</b>	<b>76</b>
Punta Sal .....	78
Máncora.....	79
Las Pocitas .....	81
Vichayito .....	84
Los Órganos .....	86
<b>2.5 Análisis de la Oferta .....</b>	<b>87</b>
Establecimientos de Hospedaje.....	87
Competencia Directa.....	89
Estándar de Comparación.....	134
Oferta de Actividades .....	135
<b>2.6 Análisis de la Demanda.....</b>	<b>142</b>
Turismo Interno y Receptivo.....	142
Encuesta a Turistas.....	149
Tasa de Ocupación .....	156
<b>2.7 Conclusiones.....</b>	<b>158</b>



<b>CAPÍTULO III – PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>160</b>
3.1 <b>Objetivos.....</b>	<b>160</b>
3.2 <b>Estrategias.....</b>	<b>161</b>
Diferenciación e Innovación.....	161
Segmentación.....	162
Targeting.....	165
Posicionamiento.....	168
3.3 <b>Marketing Mix .....</b>	<b>169</b>
Producto .....	169
Precio .....	174
Plaza.....	177
Promoción.....	179
3.4 <b>FODA del Proyecto.....</b>	<b>180</b>
Amenazas.....	180
Oportunidades .....	182
Debilidades .....	183
Fortalezas.....	185
<b>CAPÍTULO IV – DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....</b>	<b>190</b>
4.1 <b>Prototipo de Habitaciones.....</b>	<b>191</b>
4.2 <b>Distribución General .....</b>	<b>194</b>
4.3 <b>Esquema Arquitectónico.....</b>	<b>195</b>
4.4 <b>Programa de Áreas.....</b>	<b>199</b>

4.5	Prevención.....	200
<b>CAPÍTULO V – EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>		<b>203</b>
5.1	Datos y Estimados .....	203
5.2	Programa y Costos.....	209
5.3	Inversión .....	211
5.4	Flujo Económico.....	213
5.5	Flujo Financiero.....	216
5.6	Resultados.....	217
5.7	Análisis de Sensibilidad.....	218
	Cambios en la Tarifa .....	218
	Cambios en la Ocupación al Partir.....	219
	Cambios en la Ocupación Máxima Promedio.....	219
	Cambios en la Tarifa en Temporada Baja.....	220
	Cambios en la Tarifa en la Fuente de Reservas .....	220
	Cambios en la Tarifa y en la Ocupación Máxima Promedio .....	221
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>222</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>225</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>227</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio analiza la viabilidad para el desarrollo de un proyecto inmobiliario de renovación hotelera en el departamento Piura. El nuevo hotel a desarrollar se edificaría sobre un terreno de 2,116 m<sup>2</sup> ubicado en primera frente al mar en la playa Las Pocitas en el distrito de Máncora.

Máncora se encuentra localizada a unos 1,200 km al norte de Lima y forma parte de Las Playas del Norte, uno de los destinos turísticos estratégicos del país. Cuenta con un envidiable clima con 300 días de sol al año y temperaturas que fluctúan entre los 21° y 34°C. Sus playas son ideales para una gran variedad de deportes de aventura, como el surf, kitesurf, paddle, buceo, pesca, etc; así como para otros deportes no náuticos como el trekking, ciclismo, canopy, entre otros. Además, por su ubicación es estratégica por encontrarse en el centro Las Playas del Norte con posibilidad de arribo por vía aérea desde tres ciudades: Piura, Talara y Tumbes.

El estudio de mercado determinó que el proyecto se define con la inversión de un hotel de categoría similar a un cuatro estrellas (o “midscale”), con 29 habitaciones, compuestas por 26 tipo estándar y 3 premium, con poco

más de 3,700 m<sup>2</sup> de construcción entre áreas cubiertas y descubiertas y con servicios de bar comedor, piscina, spa/masajes, entre otros. Debido a que la costa norte del país es vulnerable a riesgos naturales como el Fenómeno del Niño, el proyecto considera también la implementación de la infraestructura necesaria para minimizar el impacto provocado por desastres naturales.

A la fecha, Máncora, si bien cuenta con una buena base de infraestructura hotelera, durante el estudio en campo se pudo comprobar que por un lado que existe una creciente demanda y, además, que las propuestas existentes se enfocan básicamente en un turismo de sol y playa, a pesar de que la zona ofrece mucho más.

A manera de diferenciar de la oferta actual, el enfoque del producto inmobiliario a desarrollar girará en torno a las “experiencias”. Es decir, hacia un turismo vivencial que aproveche sostenidamente las enormes potencialidades que ofrece la zona de Máncora y alrededores.

El mejorar la infraestructura hotelera mediante la renovación de un hotel en Máncora, Piura, conlleva también a estar al ritmo del desarrollo turístico, lo que está estrechamente definido por la demanda existente, así como dentro de las políticas dadas por el Gobierno a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), hechos que garantizan la inversión.

Luego del estudio realizado, vemos que el Proyecto Inmobiliario de Renovación de Hotel en Máncora, con una inversión estimada de USD \$4.08 millones USD (incluido terreno), es factible y rentable. La evaluación económica financiera del proyecto muestra indicadores positivos, con una TIR de 15.6% y un VAN de \$840 mil USD, después de impuestos y considerando un nivel de financiamiento de sólo el 25% de la inversión total. A nivel operativo, el proyecto genera una Rentabilidad Sobre Ventas (ROS) del 30% anual en promedio, después de impuestos también. De hecho, el proyecto podría ser vendido una vez que empiece a generar los flujos y se maximice su valor.

Las grandes posibilidades encontradas entre un grupo operador hotelero como el que es Mountain Lodges of Peru (MLP), especialista en turismo de aventura en montaña, quienes conjuntamente con un propietario de un antiguo hotel en Máncora, determinan una alianza estratégica y otorga la posibilidad y fortaleza de encontrar una inversión adecuadamente sólida y encaminada con grandes ventajas, frente al mercado en dicha zona.

## INTRODUCCIÓN

### Concepto del Proyecto

El proyecto contempla la renovación completa del hotel “Hotelier”, el cual se encuentra ubicado en la zona conocida como “Las Pocitas” del distrito de Máncora, perteneciente a la provincia de Talara en el departamento de Piura.

El hotel, actualmente en operación y con sólo ocho habitaciones, no cuenta con la capacidad e infraestructura adecuada para satisfacer la creciente demanda turística en la costa norte del país y que proyecta seguir incrementándose sostenidamente. Adicionalmente, el hotel se encuentra ubicado muy cerca al pequeño terminal de pesca artesanal y al pueblo de Máncora, no en la mejor playa del entorno, pero en un punto interesante por la facilidad de acceso desde Máncora, así como por la posibilidad de aprovechar el uso del muelle para actividades marinas, prácticamente como una extensión del hotel. Pero lo cierto es que la condición actual de las instalaciones no permite escalar a una siguiente categoría en cuanto a capacidades y nivel de servicio de manera de aprovechar al máximo las grandes potencialidades que ofrece la zona, con respecto a su creciente demanda, así como a las diferentes

actividades existentes (turísticas, deportivas, gastronómicas, de relajación, etc.) y que se detallarán más adelante.

El inmueble cuenta con un área de terreno de 2,116 m<sup>2</sup> sobre el que se edificaría el nuevo desarrollo, el cual se enfocará en un hotel del tipo resort o centro vacacional, orientado a turistas nacionales y extranjeros que deseen contar con los servicios y comodidades de un hotel de alta categoría en dicha zona del norte del país.

La costa norte, Máncora en particular, cuenta con un enorme potencial turístico, excelente clima, gastronomía y conectividad. Sin embargo, como se mencionó líneas arriba, Hotelier no cuenta hoy con la capacidad e infraestructura adecuada como para competir con hoteles que se vienen instalando y remodelando en el entorno, como son los casos de los hoteles “Las Arenas” operado por Los Portales, “Vichayito Bungalows y Carpas” de la cadena Aranwa, “Mancora Marina Hotel”, “DCO Hotel”, “KiChic”, entre otros, así como los que ante este nuevo impulso en la zona comienzan a aparecer en el futuro. Como es el caso del voceado mega proyecto de Archiplan en Máncora o el de Inkaterria en Cabo Blanco (el primero en planeamiento y el segundo en trabajos de habilitación urbana para iniciar construcción próximamente, ver Anexo 1 con noticias al respecto).

Hotelier, con más de 10 años de antigüedad, si bien fue uno de los pioneros en el desarrollo de conceptos hoteleros en la zona, necesita ponerse en valor para poder competir y estar a la altura de las nuevas ofertas en el mercado.

La oportunidad está entonces, en reciclar y en poner en valor el hotel y, a su vez, ofrecer una nueva infraestructura que considere tanto un mayor número de modernas habitaciones como de mejores áreas comunes y servicios, de manera de generar mayor valor para el creciente turismo de cara a los próximos años.

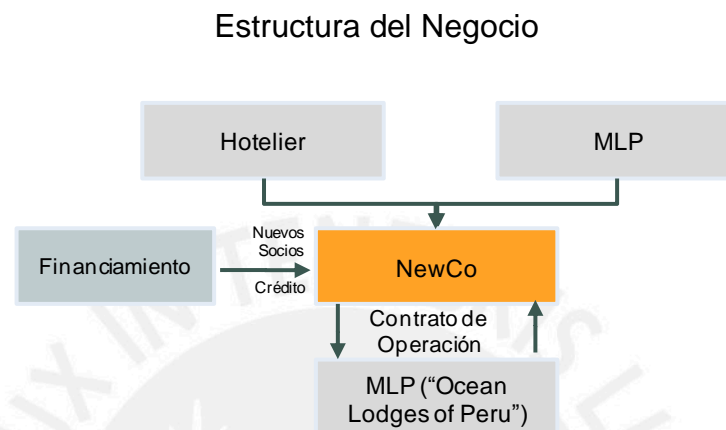
El presente estudio analizará el entorno a nivel macro y micro para luego proceder con un análisis de la oferta y demanda en la zona de interés. Luego, con los resultados, se definirá el producto a desarrollar y, en base a esto, se planteará el marketing mix conveniente y se realizará la evaluación económica y financiera correspondiente, de manera de comprobar la viabilidad del proyecto.

## La Empresa

Para efectos del presente proyecto, la empresa está conformada hasta el momento por dos partes:



- El propietario de Hotelier.
- El accionista mayoritario de la cadena Mountain Lodges of Peru o MLP.



*Fuente: Elaboración Propia. En base a información obtenida por los socios del proyecto.*

El propietario de Hotelier, artista, escultor y empresario, con más de 30 años viviendo en la zona, fue uno de los pioneros en Máncora. Adquirió un terreno en “Las Pocitas” y hace poco más de 10 años, decidió construir y poner en operación su hotel, al que bautizó “Hotelier Arte y Cocina”, de manera de diferenciarse “al brindar una experiencia artística integral inspirada en la naturaleza maravillosa del norte del Perú”, como él mismo menciona. Es además hijo de Teresa Ocampo, reconocida chef de los años 70s y 80s, pionera del boom gastronómico que se vive hoy en el Perú y que contó con un programa en televisión que duró casi 30 años.

Hotelier fue implementado con los fondos con los que contaba el propietario en su momento y, como se señaló previamente, consta de sólo 8

habitaciones las que generan en la actualidad una facturación anual de alrededor de \$260 mil USD. El propietario cuenta con gran experiencia en la zona y ha venido manejando su hotel directamente, haciendo crecer su negocio con los conocimientos adquiridos prácticamente en campo. Sin embargo está limitado a seguir creciendo, tanto por su capacidad de alojamiento como por su actual infraestructura. En tal sentido, tiene el objetivo de reinvertir en su propiedad a través de un producto inmobiliario mejorado que permita escalar al siguiente nivel (más adelante en el presente estudio se describe con mayor detalle la propiedad en referencia).

Por otro lado, Mountain Lodges of Peru o MLP, es una cadena hotelera con más de 10 años de operación. Se iniciaron en la industria de hospitalidad con alojamientos de montaña de elevada categoría y con los más altos estándares de calidad y hoy cuentan con un total de 69 habitaciones en seis hoteles, todos ellos ubicados actualmente en la sierra del país. De éstos, cinco establecimientos corresponden a albergues con capacidades entre 6 y 12 habitaciones cada uno y un hotel de ciudad (en Cusco) con 31 habitaciones. Además, cuentan con otros dos hospedajes en proyecto a ser entregados en enero 2015.

MLP es especialista en turismo de aventura y tiene por objetivo seguir expandiendo su presencia a nivel nacional. El proyecto de un nuevo hotel en Máncora sería el primero de la cadena en la costa.

## Hoteles de la Cadena Mountain Lodges of Peru (MLP)

Albergue Salkantay



Hotel El Mercado



Fuente: <http://www.mountainlodgesofperu.com>.

La empresa constituida para el presente proyecto estaría generando una sinergia interesante al combinar, por un lado el conocimiento local de 30 años de residencia en Máncora, además del manejo del hotel actual y de una clientela base ya existente y, por el otro, un know-how y profesionalismo para el manejo de una cadena de propiedades de mayor complejidad así como la experiencia en turismo de aventura y con clientela base también, la que podría aprovechar unos días de estancia en Perú para visitar el nuevo proyecto en la costa norte.

## CAPITULO I – ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

### 1.1 Entorno Político

El Perú goza desde hace más de 30 años de cierta estabilidad política en democracia, marcada por algunos baches, como el autogolpe de Fujimori en 1992 o, en menor grado, la transición de Fujimori a Toledo entre los años 2000 y 2001, que afortunadamente fue adecuadamente manejada a través de una sucesión legal liderada por el presidente interino Valentín Paniagua. Esto sin duda, contribuye a generar confianza y por ende a generar una positiva perspectiva política hacia el futuro.

Sin embargo, nuestro sistema político aún es débil en cierta medida, debido principalmente a la fragilidad de las instituciones (públicas y privadas), la crisis que afrontan los partidos políticos, la corrupción (de acuerdo con Transparencia Internacional nuestro país es uno de los más corruptos de América y a nivel mundial nos ubicamos en el puesto 83 de 176 países) y una población relativamente dividida (recordemos las últimas elecciones del 2011, en donde los principales candidatos tenían poco más de 20% de intención de voto cada uno). Lamentablemente, esto conlleva a que brote con facilidad la

amenaza del cortoplacismo, el populismo y políticas estatales, como las aplicadas en algunos países vecinos, como Venezuela o Bolivia.

Así como hemos logrado una adecuada estabilidad macroeconómica, el enfoque debería ser el fortalecimiento del entorno político, a través de partidos robustos, de instituciones sólidas y de transparencia gubernamental. Esto, por supuesto, acompañado de reforzamiento de la educación y cultura y de inclusión social que nos integre como país.

Pero hay que aceptar que algo hemos mejorado al respecto, pues el contexto político actual es más estable que antes. Pero aún sucede que durante el periodo de elecciones se detienen las inversiones en el país, pasamos por riesgos y muchas veces nos toca elegir al “mal menor”. Esto por supuesto se debe tener en cuenta para todo planeamiento de proyectos inmobiliarios y, más aún, si éstos se encuentran ligados al turismo, al ser proyectos de renta a mediano/largo plazo.

En tal sentido, deberemos ser atentos a lo que suceda con los elegidos tanto de las elecciones regionales y municipales realizadas a fines de octubre del año 2014 y posteriormente a los resultados de las elecciones presidenciales del 2016, que seguramente se iniciará desde mediados del año 2015, con las campañas presidenciales correspondientes. Sin embargo, cabe mencionar en referencia al proyecto en estudio, que en el caso del Gobierno Regional de

Piura, se ha apreciado que éste, en la mayoría de los casos, ha sido superior en desempeño comparado con otras regiones del país.

Con respecto a las relaciones políticas con nuestros países vecinos y considerando que el proyecto se encuentra ubicado muy cerca a una de nuestras fronteras, es importante mencionar que tras la ratificación de los límites marítimos con Ecuador el 2 de mayo de 2011 por los mandatarios actuales, Ecuador y Perú han definido sus límites y se encuentra como pacto consagrado internacionalmente. El mandatario ecuatoriano indicó, “Este es un paso adicional para dejar ya perfectamente delimitadas todas las jurisdicciones, todas las pertenencias de territorio y aguas entre los dos países”. De igual forma sucedió entre Chile y Perú luego del diferendo de límites marítimos llevado a la Corte Internacional de la Haya por el Perú y en el cual la sentencia inapelable zanjó los límites entre ambos países a fines de enero de 2014. Tales hechos garantizan una estabilidad política de las fronteras que estaban aún sin ser plenamente definidas. Hoy, podemos decir que las fronteras del Perú ya se encuentran totalmente delimitadas y reconocidas.

## 1.2 Entorno Social

De acuerdo al informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), “Estado de la Población Peruana al 2013”, la población al 30 de junio del año 2013, se estimó en 30 millones 475 mil 144 personas, lo que significa un



aumento de 339 mil 269 habitantes respecto al año anterior. Durante el año 2012, la población se incrementó a una tasa de crecimiento promedio anual de 1.13%. Las provincias con mayor población son Lima (8 millones 617 mil 314 habitantes), Callao (982 mil 800 habitantes), Arequipa (947 mil 384 habitantes), Trujillo (928 mil 388 habitantes), Chiclayo (843 mil 445) y Piura (744,659). En el año 2013, el 61.4% de la población residió en siete departamentos: Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. Luego de Lima, se encuentra la Región de Piura con 1'814,600 habitantes en total. Por otro lado, cerca de dos tercios (63.2%) de casos de madres adolescente se presentan en grupos pertenecientes a los quintiles de menor bienestar (quintil inferior y segundo quintil de riqueza). Los casos de maternidad adolescente en el quintil superior (mayor bienestar) alcanzan el 4.2%.

Dentro de las conclusiones del informe del INEI se destaca la proyección de la población de cada una de las Regiones, teniendo para la Región Piura, en donde se encuentra ubicado el proyecto, la siguiente proyección:

Departamento, Provincia y Principal Ciudad	2012			2013			2015		
	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER	TOTAL	HOMBRE	MUJER
Piura									
Piura – Piura	417 892	202 580	215 312	424 124	205 639	218 485	436 440	211 687	224 753
Piura - Catacaos	68 966	34 317	34 649	69 520	34 615	34 905	70 590	35 193	35 397
Morropón - Chulucanas	57 317	28 603	28 714	57 338	28 610	28 728	57 380	28 624	28 756
Paita – Paita	86 833	43 290	43 543	89 595	44 649	44 946	9 5 309	47 459	47 850
Sullana – Sullana	196 102	95 827	100 275	197 869	96 686	101 183	201 302	98 355	102 947
Talara – Talara	90 731	45 566	45 165	90 764	45 591	45 173	90 830	45 641	45 189
Sechura – Sechura	39 511	19 671	19 840	40 997	20 388	20 609	44 103	21 883	22 220

Fuente: INEI.Estado de la Población Peruana 2013.

Para hablar sobre el contexto social del país es necesario analizar por separado el sector urbano del sector rural. Esta diferencia se debe principalmente a las regiones geográficas que conforman nuestro país. La Costa, que concentra la mayoría urbana, debido a conectividad terrestre (carreteras) y vasto desarrollo de agricultura en sus tierras. La Sierra en desventaja por falta de carreteras y La Selva la más alejada y con una actividad productiva básicamente concentrada en la madera y en las últimas décadas el petróleo.

La complejidad de la geografía del país es un obstáculo para su desarrollo económico, sin embargo, de acuerdo al INEI, 509 mil personas dejaron la pobreza en el año 2012 y 491 mil personas adicionales en el 2013.

### Incidencia de la Pobreza Monetaria, 2009 – 2013

(Miles)



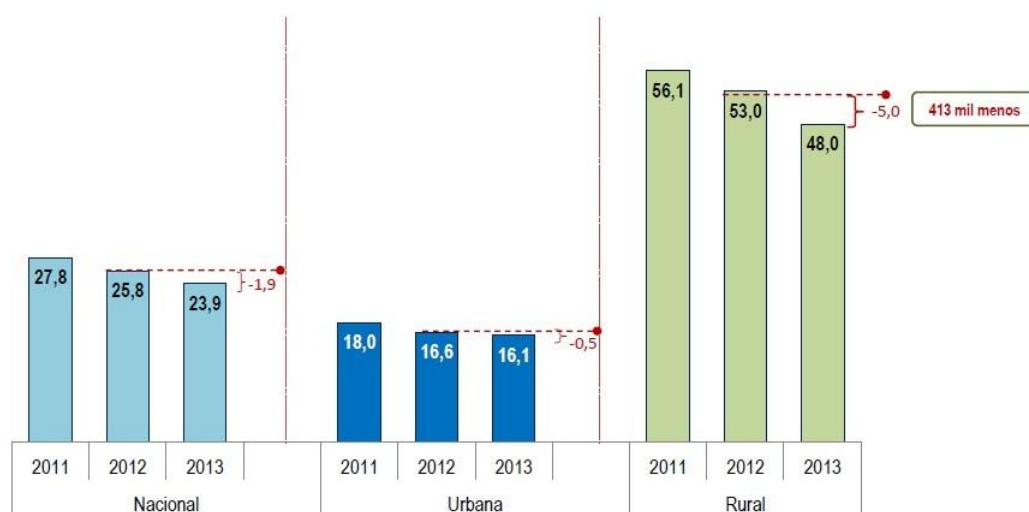
Fuente: INEI. Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2013.



En los últimos años se ha notado un denodado esfuerzo por reducir la pobreza la que ha venido bajando de 42.4% en el 2007, 33.5% en el 2009, 27.8% en el 2011 y hasta 23.9% en el 2013. Sin embargo, en la actualidad aún hay cerca de 7.3 millones de personas que se mantienen en dicha condición.

Por otro lado, se observa que la pobreza bajó más en la zonas rurales, pues baja de 56.1% en el 2011 a 48% en el 2013; mientras que en las zonas urbanas se redujo de 18% en el 2011 a 16.1% en el 2013. Esto principalmente gracias a los programas sociales que se vienen dando con foco en las regiones de mayor nivel de pobreza del país. Aproximadamente el 85% de las personas que dejaron de ser pobres en el 2013 (413 mil de 491 mil) pertenecen al área rural (Sierra y Selva). Sin embargo, la población pobre rural es aún casi tres veces la de la zona urbana.

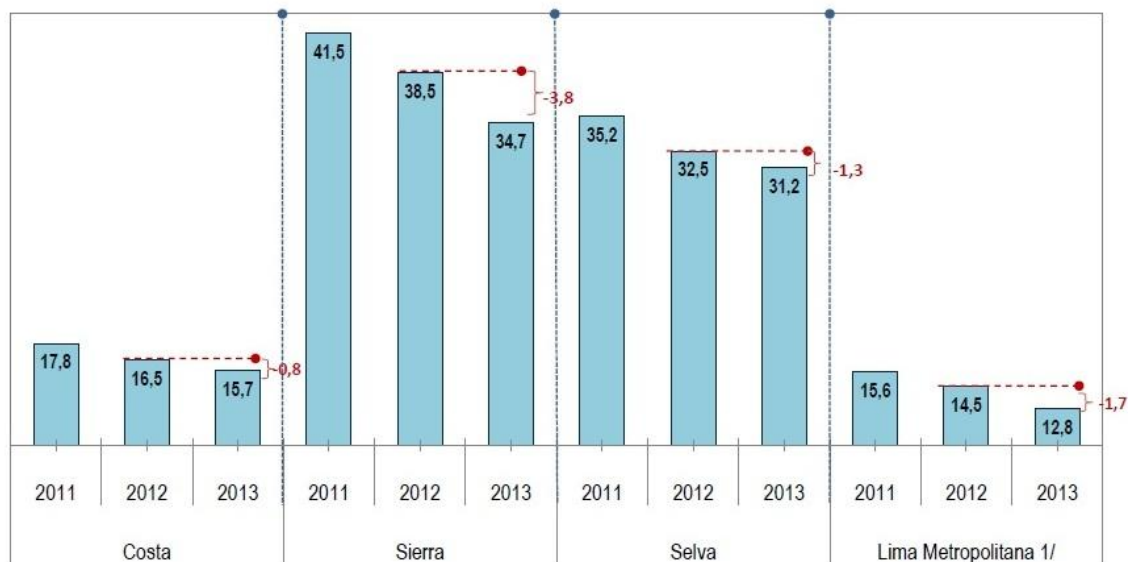
**Incidencia de la Pobreza Monetaria según área geográfica, 2011-2013**  
(Porcentaje)



Fuente: INEI. Encuesta nacional de Hogares, 2011 - 2013.

En cuanto al dominio geográfico, notamos que la Sierra tuvo la mayor reducción de la pobreza, pasando de 41.5% en el 2011 a 34.7% en el 2013. Luego sigue la Selva, bajando de 35.2% en el 2011 a 31.2% en el 2013, Lima Metropolitana de 15.6% a 12.8% y finalmente la Costa, donde está ubicado el proyecto en estudio, de 17.8 a 15.7% (del 2011 al 2013, respectivamente).

Incidencia de la Pobreza Monetaria según  
dominio geográfico, 2011-2013  
(Porcentaje)



Fuente: INEI. Encuesta nacional de Hogares, 2011 - 2013.

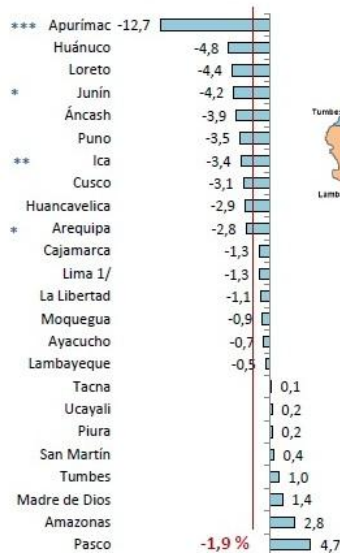
En el informe técnico, elaborado por el INEI, “Evolución de la Pobreza Monetaria al 2014”, se identifican cuatro grupos de departamentos con niveles de pobreza extrema semejantes:

- Primer grupo: Cajamarca, Ayacucho, Amazonas, Pasco y Huancavelica.
- Segundo grupo: Apurímac, Huánuco, Loreto y Piura.

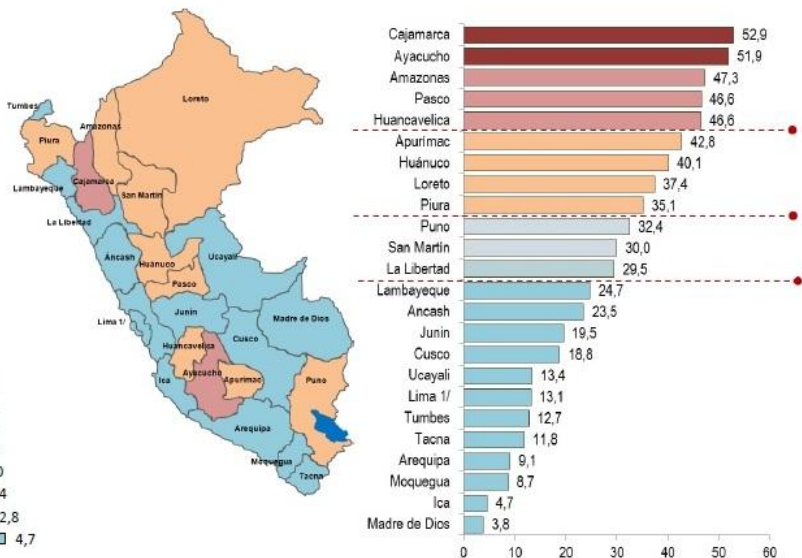
- Tercer grupo: Puna, San Martín y La Libertad.
- Cuarto grupo: Lambayeque, Ancash, Junín, Cusco, Ucayali, Lima, Tumbes, Tacna, Arequipa, Moquegua, Ica y Madre de Dios, estos dos últimos en los cuales prácticamente se ha erradicado la pobreza extrema.

### Incidencia de Pobreza Monetaria por grupos de departamentos, 2012 - 2013

EVOLUCIÓN DE LA POBREZA MONETARIA POR DEPARTAMENTO, 2012- 2013 (Puntos porcentuales)

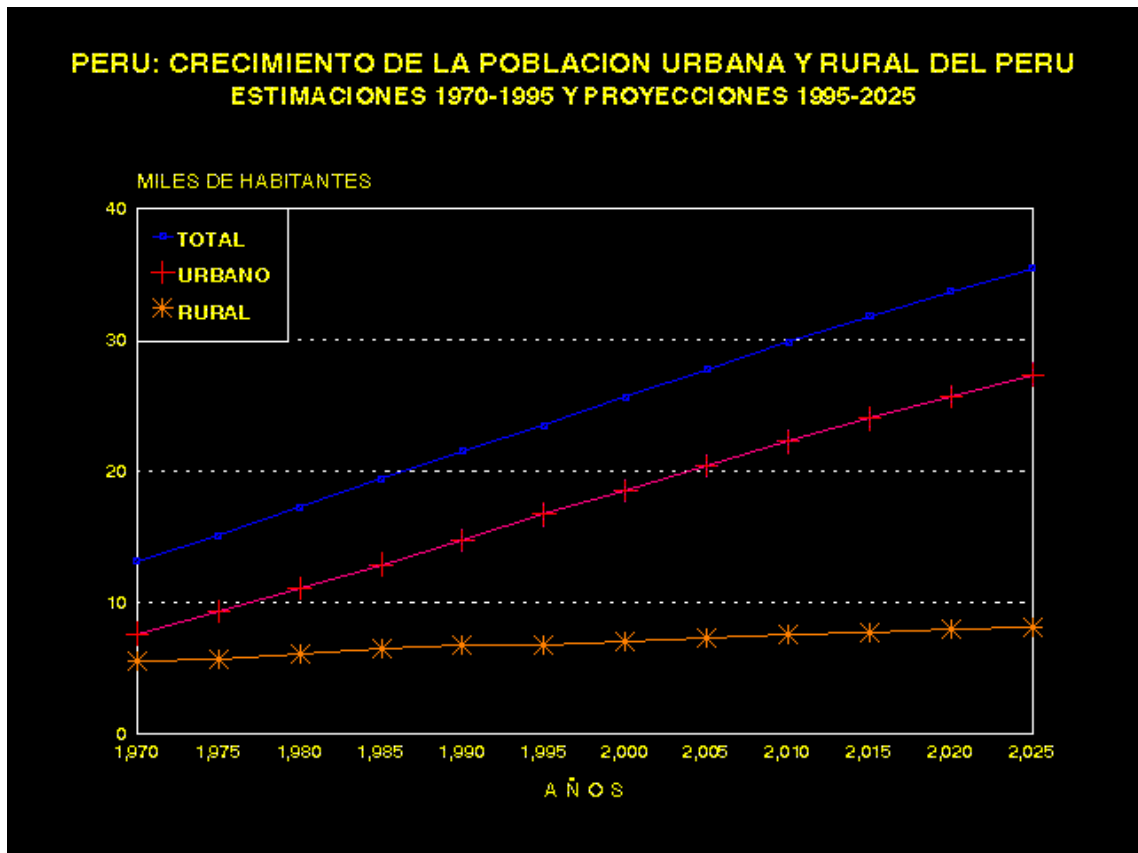


GRUPOS DE DEPARTAMENTOS CON NIVELES DE POBREZA MONETARIA SEMEJANTES ESTADÍSTICAMENTE



Fuente: INEI. Encuesta nacional de Hogares, 2012 - 2013.

De acuerdo al INEI, la población urbana representa el 74% y el área rural el 26% del total de la población. La marcada concentración de población urbana es un claro indicador de desarrollo basado en las migraciones cada vez más notorias del campo a la ciudad, que tenderán a incrementarse, como se observa en la proyección siguiente del INEI.

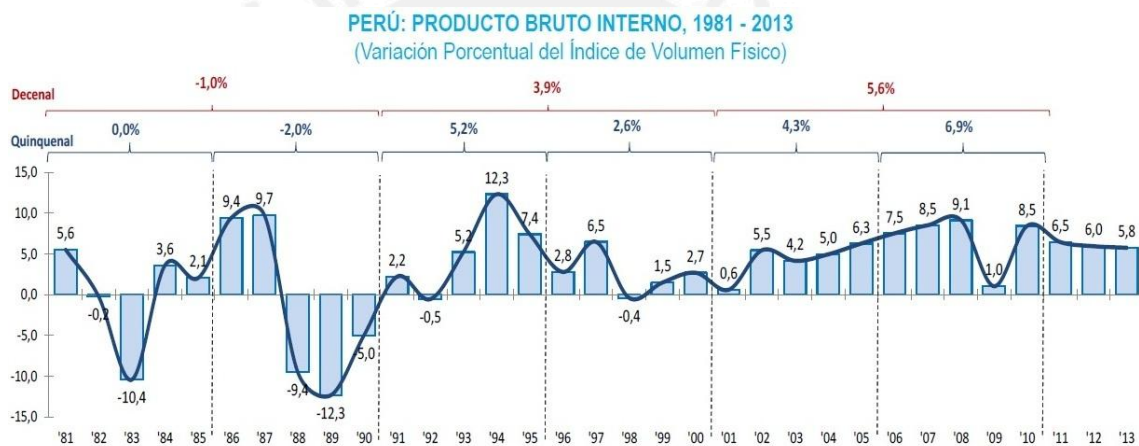


Fuente: INEI. *Proyecciones de la Población del Perú.*

Queda mucho por hacer aún en cuanto a salubridad y educación, gran reto para el gobierno, pero como se puede constatar, la pobreza en el país viene disminuyendo paulatinamente (aunque no a niveles óptimos). Demográficamente, la población continúa creciendo aunque en tasas significativamente menores que en décadas anteriores, con una fuerte concentración en el sector urbano, basado en una migración de la Sierra y Selva hacia la Costa. Este escenario deja a la Costa como indiscutible foco del desarrollo inmobiliario, que es donde se encuentra ubicado el proyecto.

### 1.3 Entorno Macroeconómico

El Perú ha mantenido desde el año 1999 a la fecha 16 años de crecimiento ininterrumpido (considerando el 2014), alcanzando incluso variaciones anuales positivas arriba del 8% del Producto Bruto Interno (PBI) en los años 2007, 2008 y 2010, de acuerdo al gráfico que se muestra a continuación.



Fuente: INEI. Serie de Cuentas Nacionales 2013.

Esta tendencia representa un tremendo logro, considerando además que el país ha podido enfrentar satisfactoriamente crisis internacionales que hubiesen sido mucho más dañinas en el pasado. Sin embargo, de acuerdo con analistas, desde el año 2013 ya se empieza a observar señales de un entorno de negocios más complicado, caracterizado por: i) la moderación del crecimiento de la demanda interna (por la desaceleración de la inversión privada), ii) el nerviosismo en los mercados internacionales (lo cual afecta

negativamente los precios de bolsas, commodities y monedas de países emergentes) y, en consecuencia, iii) mayor presión sobre márgenes.

Este entorno viene generando una desaceleración, la cual ya ha sido constatada durante el 2014, reduciendo las proyecciones de crecimiento del PBI de un 6.0% a inicios de año hasta un 2.6 a 2.8% para fines del 2014, lo cual representa una considerable desaceleración (aunque se pronostica un repunte para el 2015 de alrededor de 4.5% a 5.0% de crecimiento).

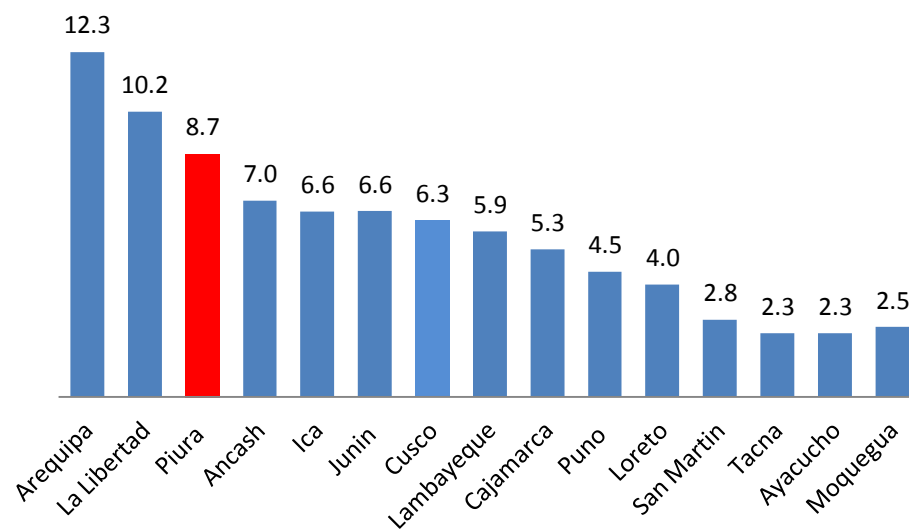
En una reciente declaración, el presidente Humala aseguró que ya existe una institucionalización en la política económica del gobierno peruano, por lo que constantemente se está tomando el “pulso” a la economía y a la coyuntura internacional. El Jefe de Estado afirmó a su vez que el Perú está sacando provecho de ser una “economía robusta”, a diferencia de otros países de América Latina y “mientras otros países están reduciendo el gasto público y aumentando impuestos, lo que hemos hecho nosotros es expandir la inversión pública, que creció 7% en el 2014”, manifestó. Tal hecho, habla de la madurez en los gobiernos de turno (por cuatro periodos consecutivos) de cómo llevar la macroeconomía del país.

En lo que respecta a producción departamental y específicamente de Piura, donde se encuentra ubicado el proyecto, ésta alcanzó en el 2012 un PBI de S/. 8,700 Millones de Soles (casi 4 % del PBI Total), según cifras del INEI.

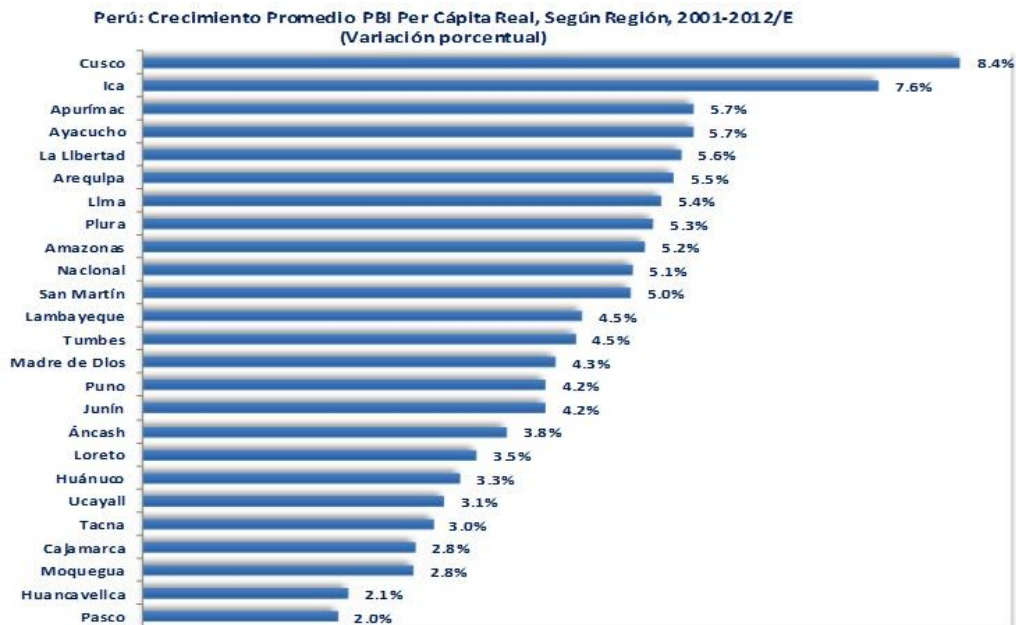


Piura, de hecho, se encuentra entre los cuatro principales departamentos contribuyentes del Perú y, como se ha podido observar, esta región siempre ha tenido una contribución creciente a lo largo de los años desde el 2001.

Producto Bruto Interno de los principales departamentos al 2012\*  
(en Miles de Millones de Nuevos Soles a precios constantes de 1994)



\*No incluye el departamento de Lima por motivo de escala. Lima: S/. 115.207 millones (48.2% nacional)  
Fuente: INEI (2013).



Fuente: Perú Cámaras. En base a información del INEI.

El crecimiento económico sostenido del Perú ha conllevado a que el PBI per cápita real de las regiones haya registrado (en promedio) variaciones porcentuales entre 2% y 8.4% en el período 2001 al 2012, de acuerdo a datos proporcionados por el Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perú Cámaras; siendo la Región Piura con 5.3% arriba del promedio de 5.1%.



### PBI de la Región Piura

(en Miles de Nuevos Soles a precios constantes de 1994)

AÑO	PBI PIURA
2001	4.448.783
2002	4.574.952
2003	4.732.866
2004	5.118.678
2005	5.409.217
2006	5.938.875
2007	6.523.105
2008	6.972.970
2009	7.134.276
2010	7.533.918
2011	8.099.733
2012	8.694.545
2013	9.129.272

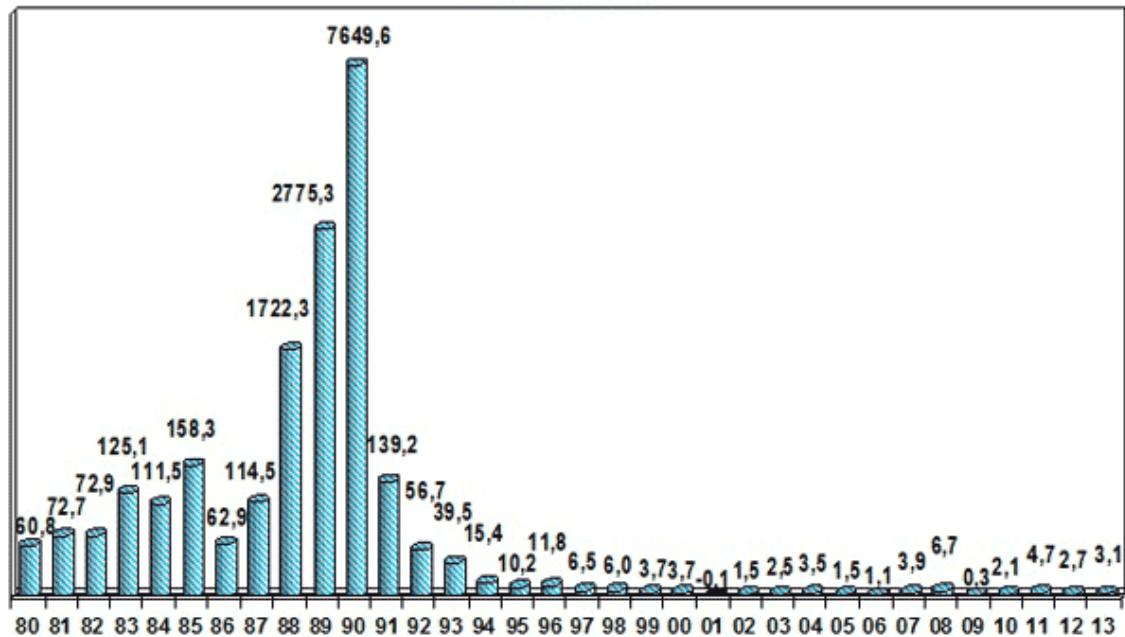
*Fuente: INEI, Observatorio Turístico del Perú (OPT).*

Tal como se aprecia, desde el 2001, Piura ha mantenido un ritmo creciente de su PBI. La región Piura aporta más del 4% del valor agregado bruto nacional, aunque el aporte o contribución en algunos sectores económicos es mayor en términos proporcionales, pudiendo pasar del 40% en el sector pesca o más del 5% en la agricultura y 6.8% en manufactura. Otro aspecto es dado por la gravitación poblacional, pues con más de 1.8 millones de habitantes es la tercera región, después de Lima y La Libertad, con mayor número de habitantes, al ser más del 6% de la población total del país.

La principal actividad económica de Piura es la manufactura, que representa el 20.7% del valor agregado bruto regional. Esto se debe a la refinación de petróleo, al procesamiento pesquero y, poco a poco, al procesamiento de la creciente producción frutícola y de biocombustibles. Otras actividades importantes son el comercio (17.2%), los servicios (15.9%) y la agricultura, la caza y la silvicultura (9.9% en conjunto). Además, la región cobija a tres de las principales cajas municipales a nivel nacional: las Cajas de Piura, Paita y Sullana. En los últimos años, Piura ha captado inversiones por US\$1,500 millones.

En lo que se refiere a la inflación a nivel nacional, ésta se ha mantenido estable y dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) a lo largo de los últimos años, como se observa en el gráfico adjunto. De hecho, se puede decir que desde hace casi dos décadas la inflación no supera el 10% anual y se encuentra bajo el 5% anual en los últimos cinco años, lo que describe la solidez económica de los últimos tiempos. Esto ha contribuido a la reducción de las tasas de interés y, por consecuencia, ha fomentando el acceso al financiamiento bancario, entre ellos, a los créditos hipotecarios, como se detalla luego.

EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN: 1980-2013  
(Variación % Anual)



Fuente: INEI. Índice de Precios al Consumidor 2013.

El tipo de cambio en los últimos meses viene sufriendo cierta volatilidad tanto por factores internos, falta de credibilidad y seguridad al Gobierno, lo que viene desde el año 2013, como externos, como lo relacionado al estímulo monetario en Estados Unidos. Afortunadamente, como se mencionó previamente, el BCR viene haciendo un buen trabajo controlando las variaciones bruscas que puedan desequilibrar la economía. Es así que el tipo de cambio, ha terminado el 2014 bordeando casi los S/3.00 Soles por US Dólar.



*Fuente: BCRP. Reporte de Inflación, Octubre 2014.*

A pesar de haber registrado una depreciación anual por segundo año consecutivo, debe resaltarse que el Sol Peruano ha sido la moneda más estable en el 2014 entre sus pares de la región con regímenes cambiarios similares.

Por otro lado, uno de los factores que es interesante observar es las facilidades que brinda el Perú para hacer negocios. Dentro de las 189 economías del Mundo, el Perú es uno de los líderes de América Latina, ocupando el puesto 42, según el Informe Doing Business 2014 publicación insignia del Banco Mundial. De hecho, los gobiernos pasados y el presente vienen realizando esfuerzos por reducir más las trabas burocráticas en los diversos sectores, principalmente en lo que atañe a la inversión, aunque aún hay mucho por hacer.

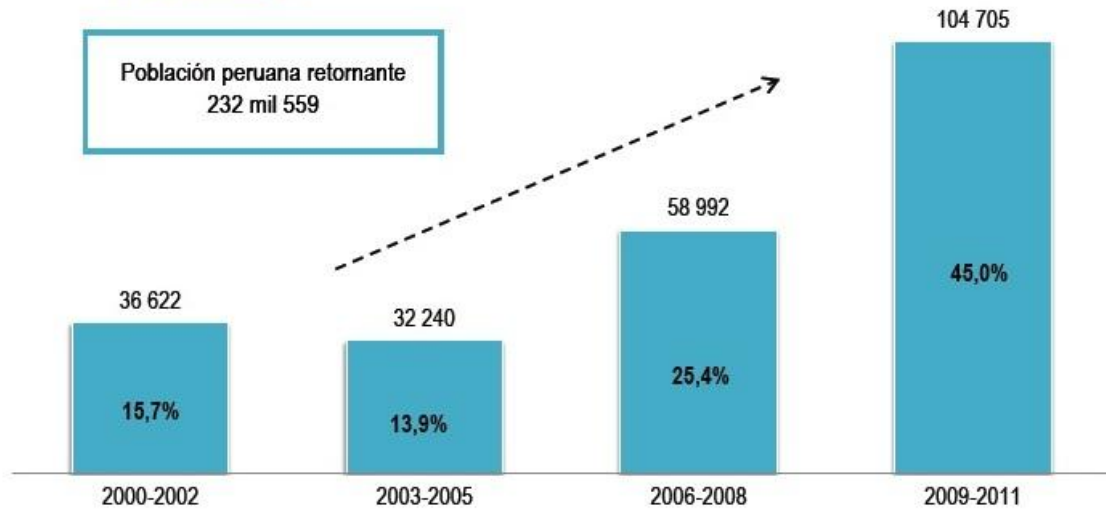
## Clasificaciones en Facilidad para Hacer Negocios

1 Singapur	15 Irlanda	29 Suiza
2 Hong Kong RAE, China	16 Taiwán, China	30 Austria
3 Nueva Zelanda	17 Lituania	31 Portugal
4 Estados Unidos	18 Tailandia	32 Rwanda
5 Dinamarca	19 Canadá	33 Eslovenia
6 Malaysia	20 Mauricio	34 Chile
7 Corea, Rep.	21 Alemania	35 Israel
8 Georgia	22 Estonia	36 Bélgica
9 Noruega	23 Emiratos Árabes Unidos	37 Armenia
10 Reino Unido	24 Letonia	38 Francia
11 Australia	25 Macedonia, ERY	39 Chipre
12 Finlandia	26 Arabia Saudita	40 Puerto Rico (EE. UU.)
13 Islandia	27 Japón	41 Sudáfrica
14 Suecia	28 Países Bajos	<b>42 Perú</b>

*Fuente: Banco Mundial, Doing Business 2014.*

Otro evidente indicador de desarrollo está reflejado por la población peruana que estuvo residente en el extranjero y que ha decidido retornar al país, específicamente entre los años 2000 y 2011. De los 232,559 peruanos y peruanas retornantes del exterior en dicho periodo, se observa un mayor porcentaje que decidió regresar al país entre el 2009 a 2011 con el 45%, de acuerdo al informe “Estado de la Población Peruana 2013” del INEI.

### Perú: Población peruana retornante del exterior, según periodo de retorno, 2000 - 2011 (Porcentaje)



**Nota:** Corresponde a los peruanos que registraron su último ingreso al país con más de un año de diferencia a su registro de salida del país.

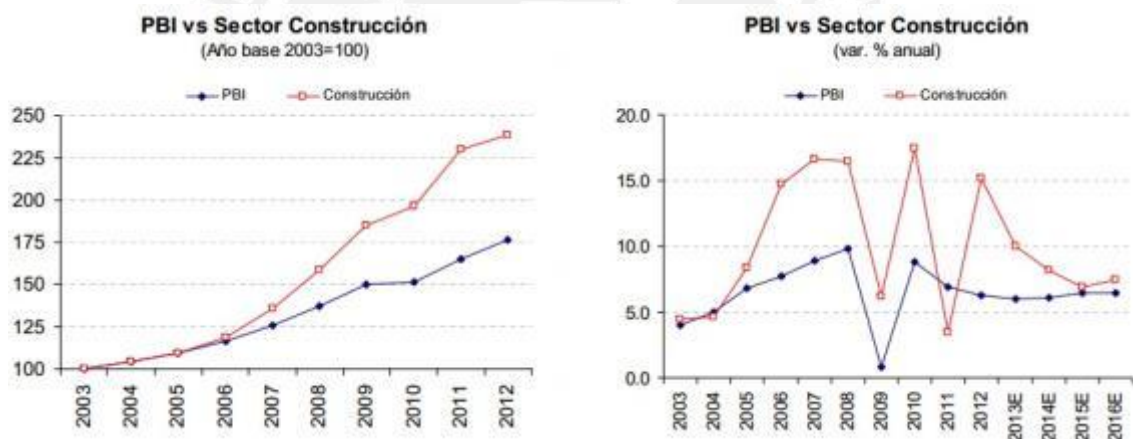
Fuente: INEI, Estado de la Población Peruana 2013.

Resumiendo, a pesar de la incierta perspectiva internacional y la desaceleración del crecimiento del país, se viene atravesando por uno de los mejores contextos macroeconómicos de los últimos tiempos y se debería aprovechar esta situación para fortalecer también nuestro entorno político y social, pues, como dijo el presidente el 28 de julio pasado, “ya no se trata solo de crecer para incluir, sino también, de incluir para seguir creciendo”, esto es clave. Por supuesto además se deberá estar alertas a la situación mundial, pues el Perú es aún muy sensible a las crisis internacionales (aunque, como ya se mencionó, en menor grado que antes).



#### 1.4 El Sector Inmobiliario y de la Construcción

Es bajo este escenario, de estabilidad política, de relativo progreso en el desarrollo social (aunque aún falte mucho por hacer en estos dos primeros) y de destacada solidez macroeconómica, que no resulta sorprendente comprobar que el Sector Inmobiliario y de la Construcción haya liderado el crecimiento de la economía en la última década. De hecho, el Sector Construcción creció en promedio 1.5 veces con respecto al PBI en los últimos 10 años, como se puede apreciar en los gráficos siguientes.



Fuente: Scotiabank, Estudios Económicos 2013. En base a información del INEI.

Y aunque en el año 2011 el sector sufrió una considerable caída, básicamente ocasionada por la paralización de la inversión privada debido al periodo electoral y a la inversión pública por la curva de aprendizaje de los nuevos gobiernos, ésta repunta nuevamente en el 2012 para luego iniciar una desaceleración proyectada desde el 2013 en adelante. Se estima que el rango de crecimiento para el sector para el 2014 y siguientes años estará entre un 6% y 8% de variación anual, fundamentado principalmente por la mejora de los

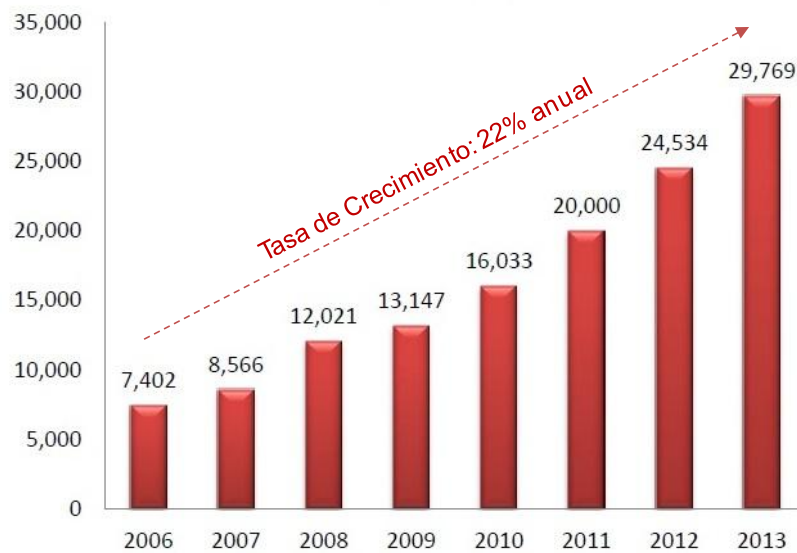
ingresos, la demanda de viviendas, centros comerciales y en la necesidad de reducción de la brecha de infraestructura.

Con respecto a los créditos hipotecarios, éstos continúan creciendo a tasas de dos dígitos y a un promedio de 22% anual entre los años 2006 y 2013, como se puede observar en el siguiente gráfico. Si bien esto puede ser normal en países en vías desarrollo y en donde además se manifiesta un considerable incremento en la bancarización, también puede resultar preocupante puesto que este rápido crecimiento puede que no resulte sostenible y afecte la estabilidad financiera.

En tal sentido, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y el BCR, con buen criterio, han venido tomando medidas para reforzar la seguridad de los créditos hipotecarios, de manera de evitar los desvíos excesivos. Lo cual, combinado con una posible saturación del NSE A y la volatilidad que ha venido mostrando el tipo de cambio, ha traído como efecto, una ligera desaceleración en el crecimiento anual de los créditos hipotecarios.



### Créditos Hipotecarios brindados por el Sistema Financiero 2006-2013 (Millones de Soles)\*



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.  
(\* ) comprende créditos en soles y en dólares.

Por otro lado, uno de los riesgos identificados corresponde al constante incremento de los precios de los terrenos, motivado por la creciente demanda de vivienda y la expansión de centros comerciales de los últimos años. Si bien los precios han estado estables hasta el año 2007 aproximadamente, a partir de esa fecha es cuando se inicia con un incremento bastante elevado.

De acuerdo a diversos analistas, entre ellos el BBVA Research, efectivamente, los precios de las viviendas han crecido fuertemente en los últimos años, pero éstos se apoyan principalmente en factores fundamentales de demanda y de oferta. Si observamos por ejemplo los precios en Soles constantes (ver gráfico a continuación), lo que ha ocurrido en los últimos años

es una recuperación del precio luego de la caída registrada en la primera mitad de la década pasada.

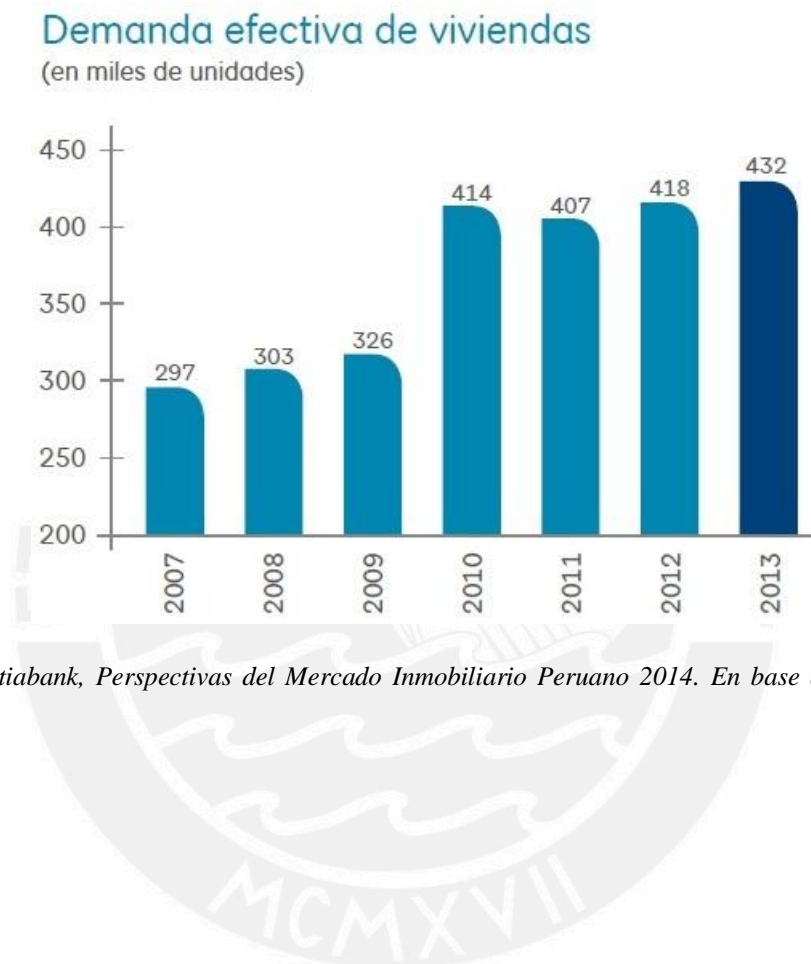
Precio real de las vivienda en Lima  
(Soles constantes de 1998 por m<sup>2</sup>)



Fuente: BBVA Research, Situación Inmobiliaria Perú 2012. En base a información de CAPECO y BCR.

Este incremento en el precio de venta viene fundamentado también por una demanda de vivienda insatisfecha importante, la cual de acuerdo a la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) para el 2013 alcanzó los 432 mil hogares, cifra 3.3% mayor que la demanda efectiva del 2012, lo que

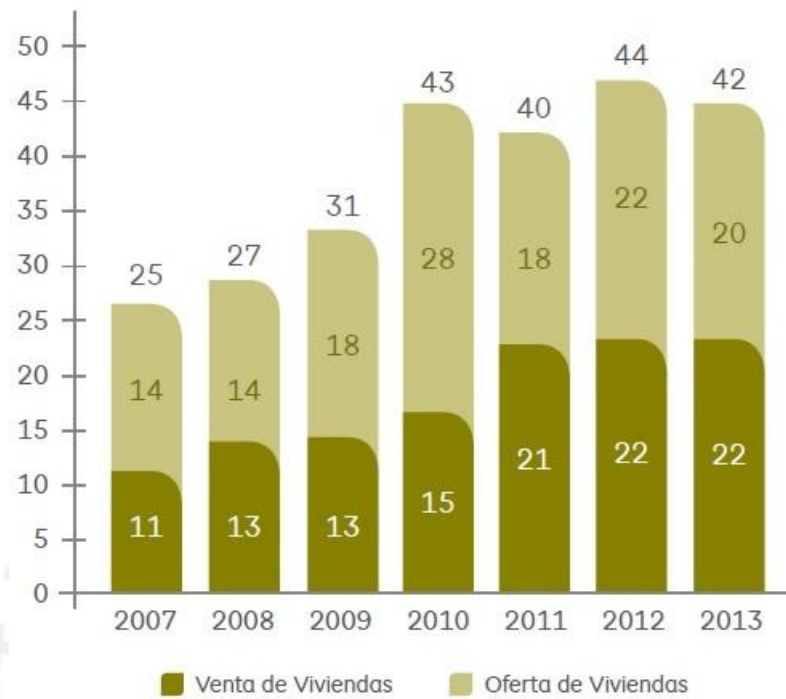
demuestra que el continuo crecimiento económico del país genera mayor demanda de viviendas.



*Fuente: Scotiabank, Perspectivas del Mercado Inmobiliario Peruano 2014. En base a información de CAPECO.*

## Oferta comercializable total

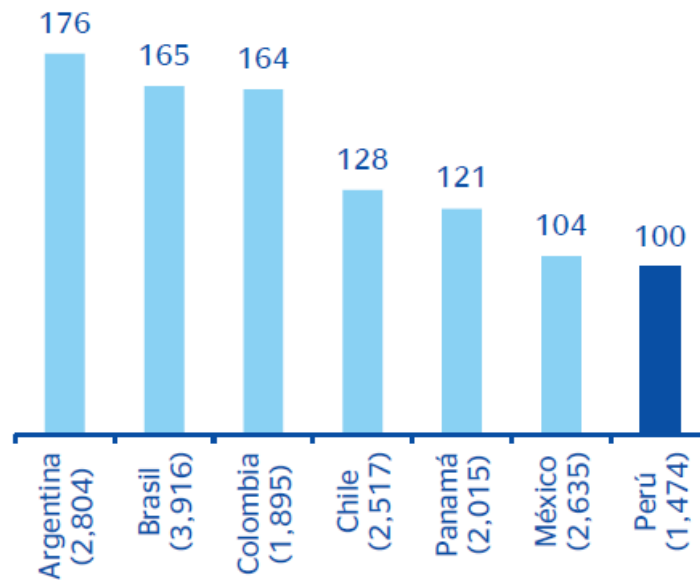
(en miles de unidades)



Fuente: Scotiabank, *Perspectivas del Mercado Inmobiliario Peruano 2014*. En base a información de CAPECO.

Otro punto interesante a mencionar al respecto, es que de acuerdo al BBVA Research, a pesar del rápido crecimiento de los precios de las viviendas en Lima durante los últimos años, en la comparación con el resto de la región el nivel alcanzado por estos precios tampoco parece ser elevado. Así, por ejemplo, luego de corregir por la diferencia en el poder adquisitivo, el precio promedio del metro cuadrado en Perú es inferior al que se observa en los principales países de América Latina.

Latam: precio del m<sup>2</sup> de una vivienda  
ajustado por diferencias en poder adquisitivo  
(Índice Perú=100)\*

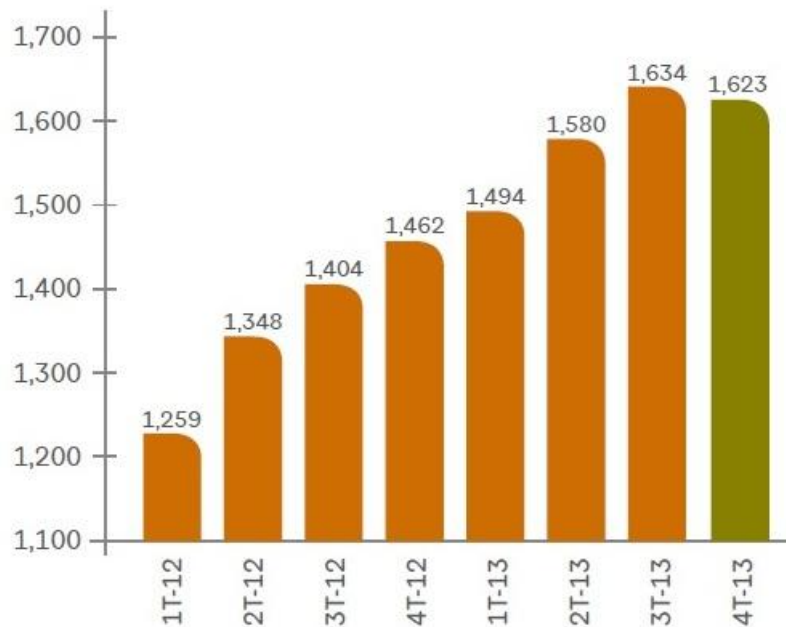


Fuente: BBVA Research, *Situación Inmobiliaria Perú 2013*. En base a información de CAPECO y *Global Property Guide*.

Sin embargo, desde finales del año 2013 ya se empieza a notar un sinceramiento en los precios de venta, especialmente en Lima, los cuales se han venido manteniendo estables e incluso reduciéndose un poco luego del crecimiento vertiginoso entre los años 2007 y 2012.

### Precio de venta promedio en Lima 1\

(US\$ por m<sup>2</sup>)



1\ Considera Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel y Surco.

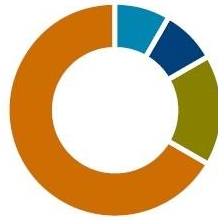
*Fuente: Scotiabank, Perspectivas del Mercado Inmobiliario Peruano 2014. En base a información del BCRP.*

De manera similar, se viene observando una reducción en los márgenes de utilidad promedio en proyectos inmobiliarios, los cuales representaban hasta un 20% en el 2008 y hoy en día están alrededor del 12%. Nótese también el incremento en la incidencia del terreno el cual hoy representa entre el 18% y 20% del monto total invertido en el proyecto y anteriormente entre un 8 a 10%, de acuerdo con Apoyo Consultoría.

Estructura de los ingresos - Proyecto inmobiliario  
(en porcentaje total)

Año 2008

- Costos de construcción 60%
- Terreno 8% - 10%
- Margen 20%
- Costos administrativos 10%



Año 2013\*

- Costos de construcción 60%
- Terreno 18% - 20%
- Margen 10% - 12%
- Costos administrativos 10%



(\*) Estimado  
Fuente: Apoyo Consultoría

*Fuente: Scotiabank, Perspectivas del Mercado Inmobiliario Peruano 2014. En base a información de Apoyo Consultoría.*

En tal sentido, todo parece indicar que el Sector Inmobiliario y de la Construcción ha entrado en una fase de desaceleración, probablemente iniciando una fase de madurez. Esto no quiere decir que necesariamente habrá una contracción o disminución del sector; al contrario, habrá un control o moderación en la velocidad de crecimiento, la cual de acuerdo con los analistas se irá estabilizando entre un 6% a 8% anual a partir de este año.

Por supuesto que el sector continuará siendo pieza clave del crecimiento del PBI nacional, debido a las necesidades en infraestructura y la demanda por cubrir de vivienda, comercio, servicios e infraestructura. Ahora el desafío para el gobierno y empresa privada ya no solamente incluye asegurar el crecimiento del sector, el desafío debe ser que sea sostenible en el tiempo, de manera coherente con los fundamentos de mercado y evitar situaciones sufridas en otros países de las que deberíamos haber aprendido.



## 1.5 El Sector Turismo

Desde hace varias décadas el Perú emprendió un creciente desarrollo turístico que, aunado al desarrollo culinario logrado, ha determinado que sea elegido como el mejor destino gastronómico y cultural, además de otros premios otorgados por la World Travel Awards 2014, en su XXI edición celebrada en Quito, Ecuador.

### Premiaciones Obtenidas por Perú

#### World Travel Awards

2009	South America's Leading Tourist Board
2010	South America's Leading Green Destination
2011	South America's Leading Green Destination
2011	South America's Leading Tourist Board
2012	South America's Leading Tourist Board
2012	World's Leading Culinary Destination
2012	World's Leading Green Destination
2012	South America's Leading Culinary Destination
2013	World's Leading Culinary Destination
2013	South America's Leading Culinary Destination
2013	South America's Leading Tourist Board
2014	World's Leading Culinary Destination
2014	South America's Leading City Break Destination
2014	South America's Leading Culinary Destination
2014	South America's Leading Cultural Destination
2014	South America's Leading Heritage Destination
2014	World's Leading Tourism Authority Website

*Fuente: Elaboración Propia. En base a información de World Travel Awards  
<http://www.worldtravelawards.com>*

Dentro de las 40 nominaciones existentes, el Perú fue nominado en 11, logrando obtener distinciones adicionales a las de años anteriores, con dos premiaciones a nivel del mundo y otras cuatro a nivel de América del Sur. Se observa, a su vez, que mientras en el 2009 y 2010 se logró sólo un galardón, el pasado año 2014 se obtuvieron 6 distinciones que otorga el World Travel Awards para Perú.

Cabe destacar que las nominaciones son realizadas por profesionales de la industria turística de todo el mundo y los ganadores son elegidos por votación por internet a nivel mundial. Es de señalar también que entre las zonas de mejor arte culinario destaca la costa norte del país, donde se encuentra ubicado el proyecto en estudio, por la bondad en especies marinas que posee.

Por lo señalado en líneas anteriores, el Perú es un país mundialmente reconocido por sus atracciones turísticas. En paralelo al desarrollo económico descrito en los numerales anteriores, la infraestructura hotelera y de turismo del país ha venido mejorando mucho en la última década para atender a una demanda creciente año a año, la que de hecho ha sido en algunos momentos superior al crecimiento del país. De esta manera, se ha venido abriendo paso cada vez a mejores y más exclusivos proyectos inmobiliarios de hospitalidad, cubriendo así las demandas insatisfechas que se generan por las exigencias

de los diferentes mercados y su respectivo sector (recreación u ocio, salud, familiar, religión, conferencias, seminarios son los principales).

Un aspecto a tomar en cuenta es el envejecimiento poblacional del mundo. Una persona hoy cuenta con mayor longevidad, lo que también define una mayor demanda turística (ocio), puesto que al encontrarse en la tercera edad no cuenta con mayores distracciones salvo viajar y gozar de días de vacaciones y de preferencia de lugares cálidos. Este es uno de los grandes factores muchas veces soslayado en estudios ligados al turismo.

Por otro lado, la fuerza económica, social y ambiental del turismo a nivel mundial, actualmente constituye una de las actividades de mayor generación de empleo y principal fuente de divisas para muchos países. En el Perú, la actividad turística ha mostrado tener una gran importancia en la economía nacional, ya que actualmente es la segunda actividad exportadora más importante, siendo una industria sin humo (como se le dice) y una herramienta fundamental para alcanzar diversos objetivos, como: generación de empleo descentralizado, conservación de nuestro patrimonio cultural y natural con participación de la sociedad civil y fortalecimiento de la pequeña y micro empresa, siempre que sea desarrollada adecuadamente y bajo estándares de sostenibilidad ambiental, económico y social.

Es por lo cual importante considerar que el Perú debe hacer del turismo una actividad económica competitiva, socialmente inclusiva y ambientalmente responsable, a fin de que se convierta en una herramienta potente de desarrollo sostenible para el país.

Sin embargo a lo señalado, las estrategias de inversión pública al sector turismo, pese al gran esfuerzo en incrementarlas, aún son muy escasas y por ende éstas debían expandirse con inversiones privadas, principalmente.

Proyectos de Inversión Pública Fondo de Ley 27889

Zona	INVERSION DEL SECTOR TURISMO	
	2008-2011	2012
Norte	29,546,100	28,416,053
Centro	31,764,042	16,228,455
Sur	20,182,102	14,452,880
	<b>S/.81,492,244</b>	<b>S/.59,097,388</b>

*Fuente: MINCETUR, Estrategia para el Desarrollo de Destinos Turísticos.*

Asimismo, en el estudio sobre la “Rentabilidad Social de la Inversión en el Sector Turismo en el Destino Playas del Norte del Perú Tumbes y Piura”, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), define que la conformación de un producto turístico requiere por lo menos las siguientes acciones:

- Hacer que el recurso turístico pueda ser apreciado y disfrutado por los turistas. Esta actividad suele conformarse por la investigación, restauración, señalización, construcción de vías de acceso, preparación de información, conservación y limpieza del recurso turístico.
- Proveer de infraestructura y servicios básicos (carreteras, accesos, agua y saneamiento, electricidad, postas de salud y seguridad) al entorno que rodea al atractivo.
- Promover la conformación de la oferta de servicios que necesitará el turista: inversiones inmobiliarias para alojamiento, centros de convenciones, restaurantes y centros de entretenimiento y diversión, guías de turismo, venta de artesanías y recuerdos, ropa, transporte, etc., las que deben ser desarrolladas por el sector privado.

### El Turismo de Sol y Playa

En el mismo estudio se define a la zona norte del Perú (Piura y Tumbes) como “Turismo de Sol y Playa”. Es decir, aquél que se da en localidades costeras en las que la mayor parte del año predominan las condiciones atmosféricas de tiempo soleado y temperaturas entre 25 a 30 grados centígrados.

El turismo de sol y playa es aún el del mayor flujo a nivel internacional, debido al poderoso atractivo que ejerce el paisaje de mar y las favorables

condiciones climáticas. Sin embargo, las tendencias recientes muestran que los turistas están más bien buscando nuevas modalidades.

El Perú posee en el norte (departamentos de Piura y Tumbes) una franja de costa con playas de aguas con temperatura más cálida, que en el resto del litoral peruano. Además, dichas playas presentan las mejores condiciones climáticas, puesto que tienen temperaturas mucho más agradables y, en algunos lugares, el brillo solar es casi permanente todo el año lo que es apreciado por los turistas.

En Piura, la tierra del verano eterno con sus balnearios y playas, con magníficas olas que son favoritas de los surfistas, las playas más conocidas son: Máncora, Vichayito, Los Órganos y Colán. Por el arribo de turistas, la más importante y consolidada sin lugar a dudas es Máncora. Colán, por su parte, es uno de los balnearios de playa más antiguos del norte, mientras que Vichayito y Los Órganos están captando recientemente un buen número de adeptos.

En el caso de las playas de Tumbes, las playas más conocidas son Punta Sal, Zorritos y Puerto Pizarro. La playa que ofrece mejor calidad de establecimientos de hospedaje es Punta Sal, la que hoy cuenta con hotel de la cadena Decameron, además del conocido y pionero Hotel Punta Sal. La característica común, es que estas playas deben ponerse en valor, para que

puedan convertirse en productos turísticos competitivos lo que significa una inversión pública y privada.

Por lo descrito hasta el momento, se puede decir que:

- El sector turismo es uno de los sectores que viene creciendo día a día, lo que ha significado no solo ser generador de divisas e incremento de personal laboral, sino que hoy cuenta también con una serie de distinciones reconocidas entidades internacionales.
- Dentro de las zonas con mayor preferencia turística destaca la zona sur del país, pero que existe un gran potencial en la zona norte del Perú.
- En lo concerniente a la zona norte, donde posiblemente se pudiera fomentar e incrementar mayor turismo se encuentran las regiones de Piura y Tumbes, las que han sido definidas por MINCETUR como “Las Playas del Norte”, una de los ocho destinos turísticos del país priorizados por dicho ministerio.

En las siguientes páginas se analiza al Turista Nacional y al Extranjero (o turismo interno y receptivo, respectivamente). Es importante señalar, que de acuerdo con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, PromPerú, en sus informes versión correspondiente al año 2013 respecto al “Perfil del Turista Extranjero” y al “Perfil del Turista Nacional”, el número de turistas nacionales fue de 4.5 millones y el de turistas extranjeros con fines vacacionales o de recreación fue e 1.8 millones, es decir, los turistas



nacionales representan un mayor número con 2.5 veces más. Sin embargo, éstos últimos gastan en promedio nacional un total de S/.458 o unos \$158 USD por persona en sus viajes (S/.645 o \$222 USD para los que visitan el departamento de Piura), mientras que los turistas extranjeros \$1106 por viaje por persona (\$989 USD para los que visitan Piura), es decir hasta 7 veces más como promedio nacional (hasta 4.5 veces más para los que visitan Piura).

### El Turista Nacional

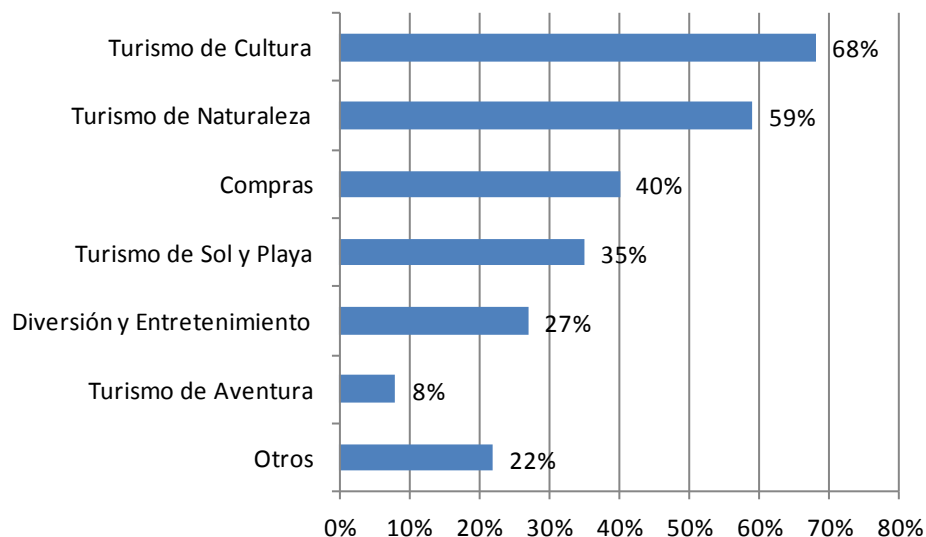
Más de 4.5 millones de viajes por recreación realizaron los turistas nacionales dentro del territorio peruano, según lo reportó el MINCETUR a través de su informe “Perfil del Vacacionista Nacional 2013”. Se estima que hoy en día la población viajera nacional supera el millón y medio de personas y Lima es el departamento más visitado, con un 32.4% de las preferencias. Muy por debajo le siguen Ica con 9.8%, Arequipa 7.9%, La libertad 7.8%, Junín 6.3% y Piura 6.1%.

En cuanto a las razones que motivan al turista interno a viajar por el país, según PromPerú, el 68% muestra una clara preferencia por el turismo cultural (visita de iglesias, catedrales, sitios arqueológicos, museos, entre otros), lo que resulta bastante lógico, teniendo en cuenta que, al llegar a un destino, lo primero que se visita es la Plaza de Armas, el centro y la Catedral, considerados dentro de ese rubro. Luego de esta actividad, destacan el turismo

de naturaleza (por ejemplo, visitas a reservas naturales) con 59%, turismo de compras con 40% y turismo de sol y playa con 35%.

Mientras que las actividades vinculadas a la cultura, naturaleza y turismo de aventura mantienen un crecimiento constante año a año.

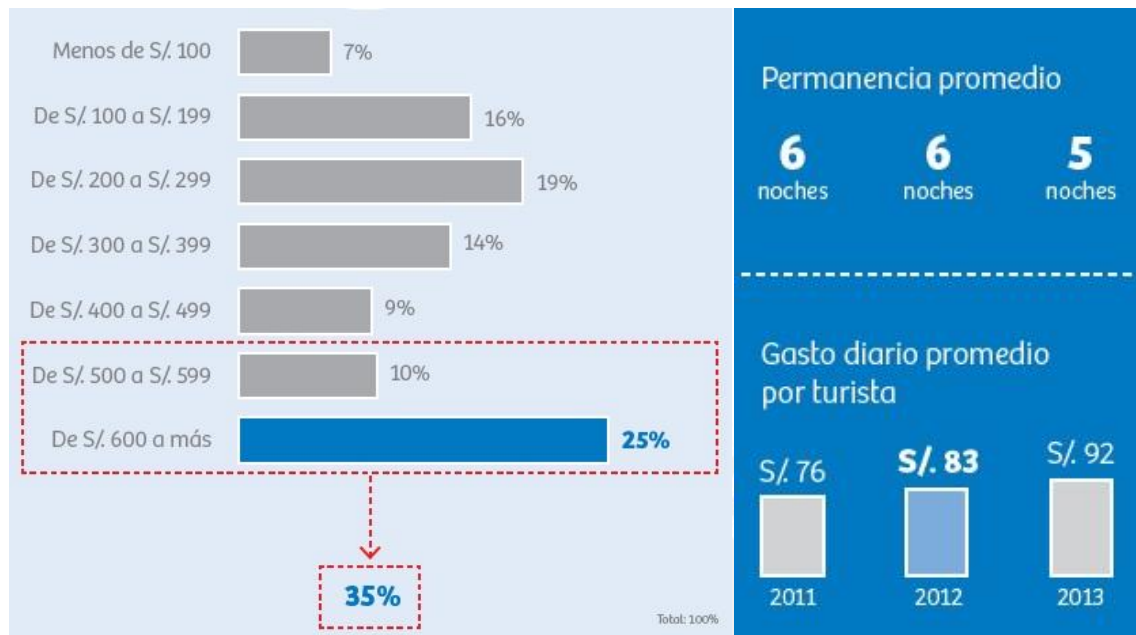
### Principales Actividades del Vacacionista Nacional



Fuente: PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2013.

Por otro lado, según Mincetur, el gasto del turista interno promedio es de sólo S/.458 soles (\$158 USD) por una permanencia promedio de 5 noches (S/.92 soles por persona por noche). Sin embargo, se puede notar que un 35% gasta de S/.500 soles a más por viaje, pero, de todas formas muy por debajo si lo comparamos con el turista extranjero.

### Gasto Promedio del Vacacionista Nacional



Fuente: PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2013.

De acuerdo al “Perfil del Vacacionista Nacional 2013” elaborado por PromPerú, se establece que de los que viajan a Piura, el 75 % viaja para ir a la playa, donde el balneario más visitado es Máncora. Con un promedio de 5 noches de alojamiento. De estos, 57% pertenece al estrato socio económico C y un 43% a los estratos AB.

Por lo mencionado, se puede señalar que:

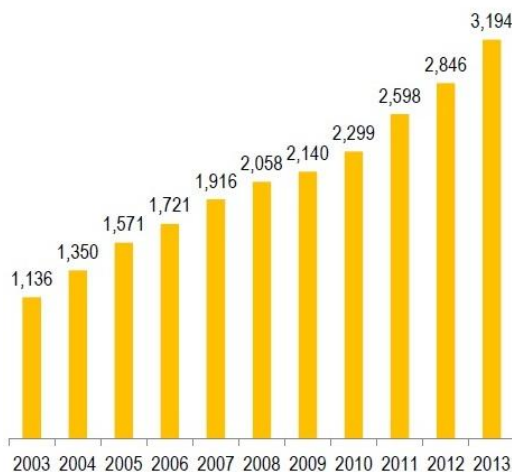
- A la fecha, por la situación de bonanza económica, se ha podido apreciar que existe día a día un mayor número de turistas nacionales, que viene exigiendo más y mejores propuestas hospitalarias.

- Dentro de la costa norte, sin lugar a dudas Máncora es la playa más visitada.
- La capacidad turística, muchas veces es consumida principalmente por los turistas nacionales, salvo los hoteles de cinco estrellas.

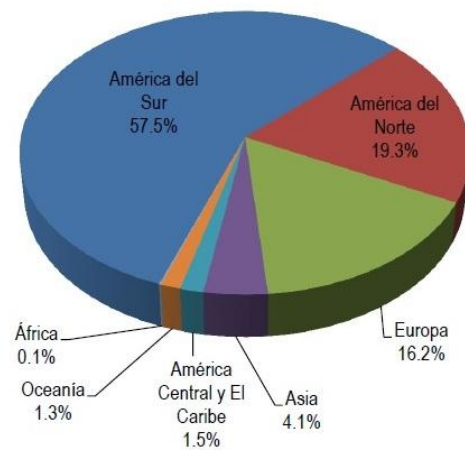
### El Turista Extranjero

Según las estadísticas del MINCETUR, las llegadas internacionales aumentaron a una tasa promedio anual de 11% en el periodo comprendido entre los años 2003 y 2013 y la mayoría proviene de América del Sur.

**Entrada de Turistas  
(Miles de personas)**



**Arribo de Turistas según región de procedencia - 2013**



Fuente: MINCETUR, Arribo de Turistas 2014.

De hecho, según informó el MINCETUR el Perú recibió 3.2 millones de turistas internacionales durante el 2013, casi 350 mil turistas adicionales a lo

recibido el año anterior. Esto significó un crecimiento de 12% con respecto al año anterior, muy por encima del crecimiento de América del Sur de solo 2.4% y más del doble del crecimiento mundial de 5% respecto al año 2012, según estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Con respecto al 2014, MINCETUR, estimó que el sector turismo en el Perú creció 15%; y que posiblemente llegó a 3.6 millones de visitantes extranjeros debido principalmente a la recuperación de la economía internacional. Se estimó que el sector recibió unos US\$ 4000 millones aproximadamente por el ingreso de turistas extranjero.

Los principales turistas que visitaron el Perú provinieron de Chile con 862 mil, Estados Unidos 423 mil, Argentina 146 mil, Brasil 141 mil, Colombia, 133 mil, España 109 mil y Francia 80 mil.

En el caso de Chile, el principal punto de ingreso fue el Puesto de Control Transfronterizo Santa Rosa en Tacna. Esto probablemente debido a la mejor conectividad hacia Arequipa, Cusco y Puno, como lugares de destino para los turistas chilenos. Sin embargo se pudo observar durante el presente estudio, a través de las encuestas realizadas, que en el norte del país (Piura y Tumbes) también fueron chilenos los turistas protagonistas, seguidos de argentinos, colombianos y ecuatorianos, esto se verá más a detalle en el capítulo siguiente.

En el ámbito regional, América del Sur concentró el 57.4% del total de turistas internacionales al Perú. América del Norte, con turistas de Estados Unidos y México, principalmente representaron el 19.3%. Luego siguen los europeos con 16.2% y los provenientes de Asia con 4.1%.

Según PromPerú, en su informe del “Perfil del Turista Extranjero 2013”, actualmente los departamentos del circuito sur (Arequipa, Cusco, Ica y Puno), son los que concentran el mayor número de visitas. Tacna también figura entre los primeros, particularmente por el notable flujo de turistas chilenos. En el caso de la costa norte, en donde se ubica el proyecto, los departamentos de Piura y Tumbes, figuran en las posiciones número 7 y 8, presentando a su vez una serie de potencialidades que se detallarán más adelante.

### Departamentos Visitados por Turistas Extranjeros

1	Lima	71,7%
2	Cusco	33,4%
3	Tacna	27,3%
4	Puno	13,5%
5	Arequipa	12,8%
6	Ica	9,3%
7	Piura	4,7%
8	Tumbes	4,0%
9	La Libertad	2,9%
10	Madre de Dios	2,5%
11	Ancash	2,0%
12	Loreto	1,7%
13	Lambayeque	1,7%
14	Moquegua	1,3%
15	Cajamarca	0,7%
16	San Martín	0,3%
17	Ayacucho	0,3%
18	Amazonas	0,3%



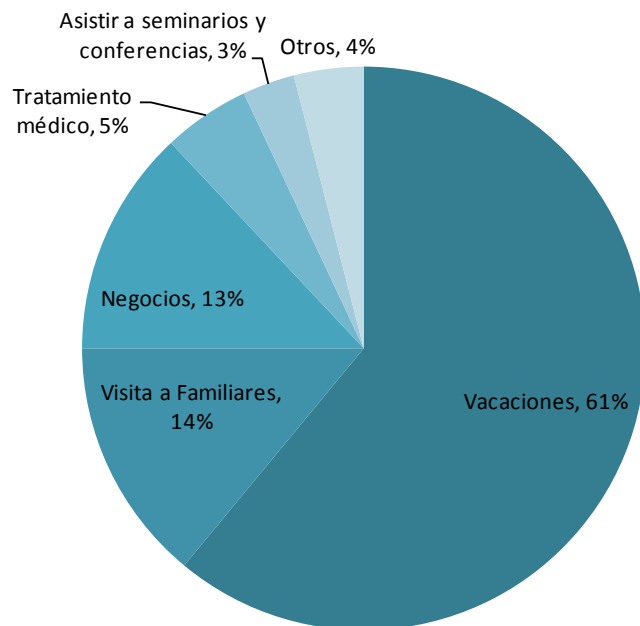
Base: Total Turistas Extranjeros  
Total: Múltiple

Fuente: PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2013.

Con respecto al principal motivo del viaje, la gran mayoría de turistas extranjeros llega al Perú por vacaciones o recreación, con un 61% y tendencia creciente, pues aumentaron en 19% comparado con el 2012. Se puede notar, a su vez, que este tipo de turista extranjero, el vacacionista, viene creciendo a tasas superiores al promedio total de arribos.



### Principal Motivo del Viaje al Perú



Fuente: PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2013.

### Evolución del Vacacionista Extranjero en el Perú



Fuente: PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2013.

De la misma manera, el departamento de Piura es visitado por un número mayor del rubro vacacionistas respecto al promedio total (6% vs. 4.7%). Si bien aún es un nivel bajo, indica que en mayor proporción los extranjeros que visitan la ciudad de Piura lo hacen con fines de recreación y vacaciones.

### Departamentos Visitados por Turistas Extranjeros



Fuente: PromPerú, Perfil del Turista Extranjero 2013.

Por lo expuesto, se puede indicar que:

- Existe un gran potencial para el desarrollo del Turismo Extranjero o Receptivo, el cual viene creciendo día a día.

- La zona norte del Perú se viene convirtiendo en un destino cada vez más atractivo, debido fundamentalmente por sus playas y cálido clima, las cuales el MINCETUR cataloga como “Playas del Norte”, que incluye las playas de Piura y Tumbes.
- Se requiere de un crecimiento sostenido en infraestructura para el desarrollo del turismo proveniente del exterior a fin de dar seguridad y adecuado confort y que permita, a su vez, nuevas fuentes de trabajo para la zona norte del país.

## 1.6 Conclusiones

1.6.1 El Perú cuenta a la fecha prácticamente con tres décadas de estabilidad política y macroeconómica. Pese a la baja en los últimos años de su PBI, el Estado ha venido monitoreando constantemente la situación del país y ha tomado medidas, aunque algo tardías, para favorecer la inversión privada. Tales hechos son fundamentales para una inversión en turismo, pues usualmente son inversiones a largo plazo y es un sector que, como se ha mencionado, cuenta con una utilización de mano de obra y se encuentra en constante crecimiento en el mundo.

1.6.2 La estabilidad política ha significado también haber podido lograr diferentes acciones con otros gobiernos, destacando los hechos de lograr la paz y límites tanto con el vecino país del norte como con el vecino del

sur. Esto sin lugar a dudas beneficia a las inversiones en las regiones cercanas a las fronteras.

1.6.3 Sin embargo, el Perú aun se encuentra con varios problemas que lo aquejan. Dentro de los cuales se encuentra la corrupción y la seguridad ciudadana, los cuales vienen siendo enfrentados pero con pocos resultados concretos hasta el momento.

1.6.4 A pesar de la desaceleración económica que se viene atravesando desde el último año, el sector inmobiliario y de la construcción en el Perú cuenta con saludables perspectivas y se encuentra iniciando una etapa de maduración.

1.6.5 La industria del turismo viene creciendo sostenidamente durante la última década. Si bien se está avanzando, el Estado debería impulsar con mucho más fuerza las inversiones en infraestructura en conectividad (puertos, aeropuertos, carreteras), que actualmente limitan seriamente al sector. A su vez, debería propiciar a los inversionistas privados el desarrollo de proyectos inmobiliarios de hospitalidad, así como de servicios turísticos.

1.6.6 La zona costera de los departamentos de Piura y Tumbes, conocidos como Las Playas del Norte, han sido identificados por el MINCETUR

como uno de los ocho destinos estratégicos a nivel nacional, lo cual es una buena señal y ofrece un buen panorama para las inversiones en dicho entorno.



## CAPÍTULO II – ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 2.1 Ubicación del Proyecto

El proyecto se ubica dentro del distrito de Máncora, perteneciente a la provincia de Talara, departamento de Piura, a unos 1165 km al norte de Lima.

Máncora es quizás el balneario más conocido del Perú, tanto internamente como a nivel internacional. Cuenta con una superficie de 100.2 km<sup>2</sup> y se encuentra ubicado en el extremo norte del departamento de Piura, colindante con el departamento de Tumbes.

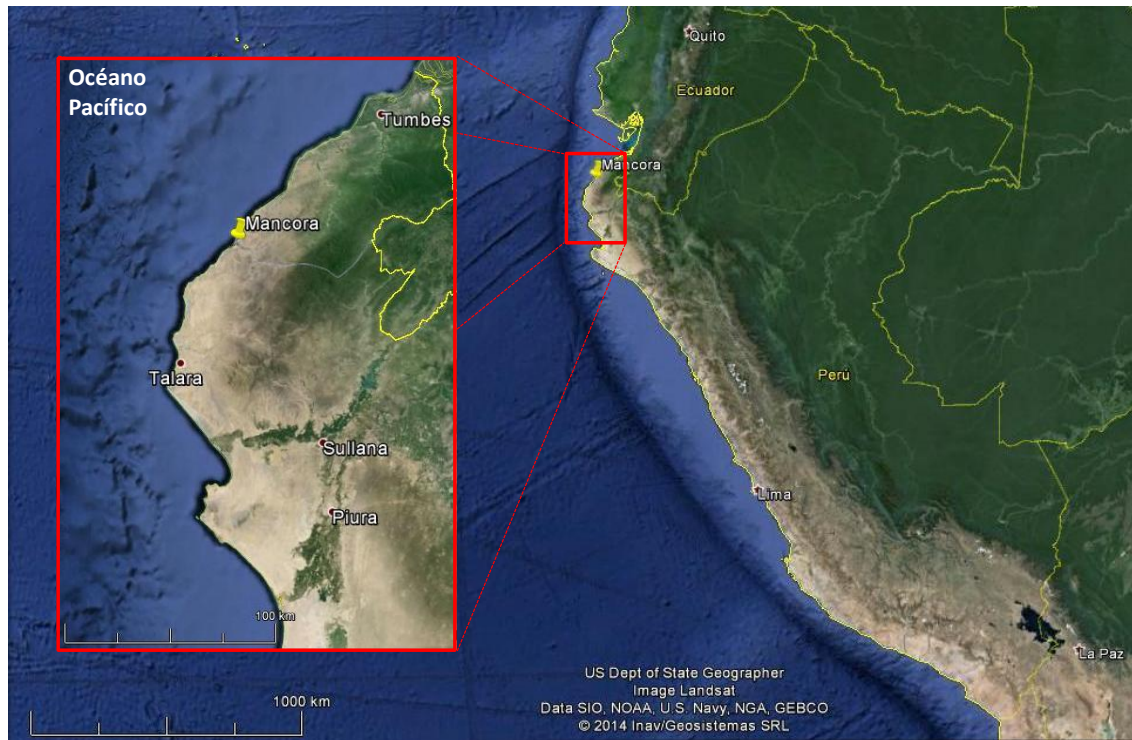
En los últimos años, Máncora se ha convertido en una playa muy visitada por peruanos y extranjeros, convirtiéndose en la principal atracción de la costa norte del país. De hecho, como se explicará más adelante, Máncora conforma junto con Las Playas del Norte un importante eje turístico del país).

Las playas de Máncora cuentan con un clima tropical y seco durante todo el año, por lo que permite estar abierta al turismo prácticamente los 365 días del año. Además, sus aguas cálidas, cristalinas y la calidad de sus olas,



son excelentes para la práctica de deportes acuáticos como el surf, así como también para el windsurf, sky acuático, kite surf, buceo, entre otras actividades.

### Ubicación del Distrito de Máncora



*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.*

Conforme han pasado los años, Máncora ha ido desarrollando su oferta hotelera y gastronómica, en línea con la creciente demanda. En este sentido, se han venido implementando nuevos y mejores hoteles de manera de satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes.

El distrito de Máncora comprende, principalmente, el Pueblo de Máncora, la Playa Central (o Playa de Máncora) y la Playa Las Pocitas (o



“Máncora Chico”, como se le conoce geográficamente). Esta última, hacia el sur-oeste del pueblo de Máncora, es una playa más exclusiva donde se han venido posicionando los hoteles de mayor nivel y es precisamente donde se encuentra ubicada la propiedad del proyecto, frente al mar y al inicio de la playa Las Pocitas.

### Ubicación del Proyecto en Máncora



Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.

Cabe mencionar que la ubicación del proyecto cerca al pueblo de Máncora (a sólo cinco minutos en auto) y muy cerca al muelle de pesca artesanal (a sólo 500 metros), lo hace muy interesante por su fácil acceso y

conexión hacia una gran diversidad de actividades terrestres y marinas, que se detallarán más adelante.

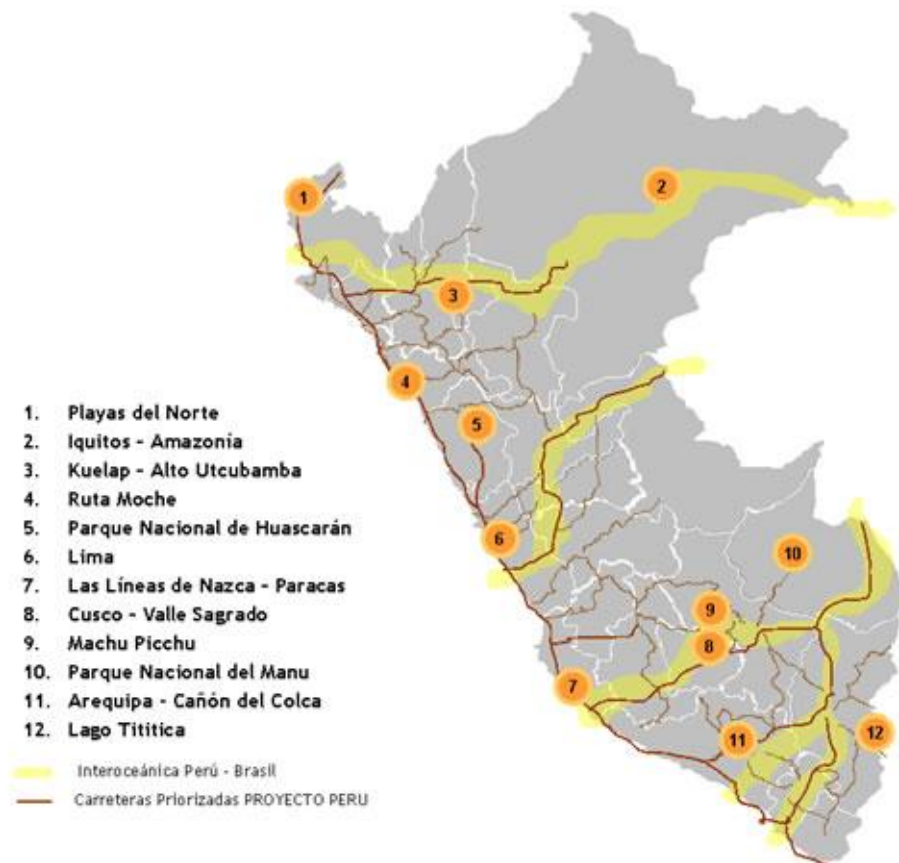
## 2.2 Las Playas del Norte

### Antecedentes

El Perú tiene en el norte, entre las regiones de Tumbes y Piura, una franja costera de playas con aguas de temperatura más cálida que en el resto de su litoral. Estas playas presentan mejores condiciones climáticas, con temperaturas más agradables y brillo solar casi permanente.

Las Playas del Norte (como se le denomina turísticamente) es, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), uno de los ocho destinos estratégicos del Perú y ha sido tradicionalmente un destino del tipo de sol y playa, básicamente. Sin embargo, la zona cuenta con un enorme potencial para desarrollar una gran variedad de atractivos y puntos de interés para el turismo, como se explicará más adelante.

## Principales Destinos Turísticos del Perú



*Fuente: MINCETUR.*

En efecto, aunque por el momento la zona presenta un flujo de turistas menor que los destinos del sur del país (como Cusco, Arequipa, Ica y Puno), las Playas del Norte, vienen experimentando un crecimiento particular debido a que cuentan con características interesantes:

- Lindas playas con aguas de agradable temperatura todo el año.
- Gran biodiversidad marina.

- Excelentes condiciones para deportes de aventura, tanto acuáticos como terrestres.
- Clima envidiable con sol prácticamente todo el año.
- Cercanía a Áreas Naturales Protegidas.

### La Costa Norte y Áreas Naturales Protegidas



*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.*

Y es que si bien la zona ya se ha posicionado como destino de sol, playa y de deportes de aventura (como el surf, windsurf, kitesurf, pesca deportiva, entre otros), puede además satisfacer tanto el turismo de naturaleza convencional (paseos marinos o manglares en Tumbes) como el especializado (observación específicas especies de flora y fauna). Esto debido a que cuenta con una particular cercanía a diferentes áreas naturales protegidas, como el



Coto de Caza El Angolo, el Parque Nacional Cerros de Amotape, la Zona Reservada en Tumbes, los Manglares y la Reserva Marina Cabo Blanco – Banco de Máncora, próxima a crearse.

Los principales hoteles se ubican entre los balnearios de Punta Sal (en Tumbes) y Los Órganos (en Piura), sin embargo, las playas más conocidas son:

- En la región Tumbes: Zorritos y Punta Sal
- En la región Piura: Máncora, Las Pocitas, Vichayito, Los Órganos, El Ñuro, Cabo Blanco, Lobitos y Colán.

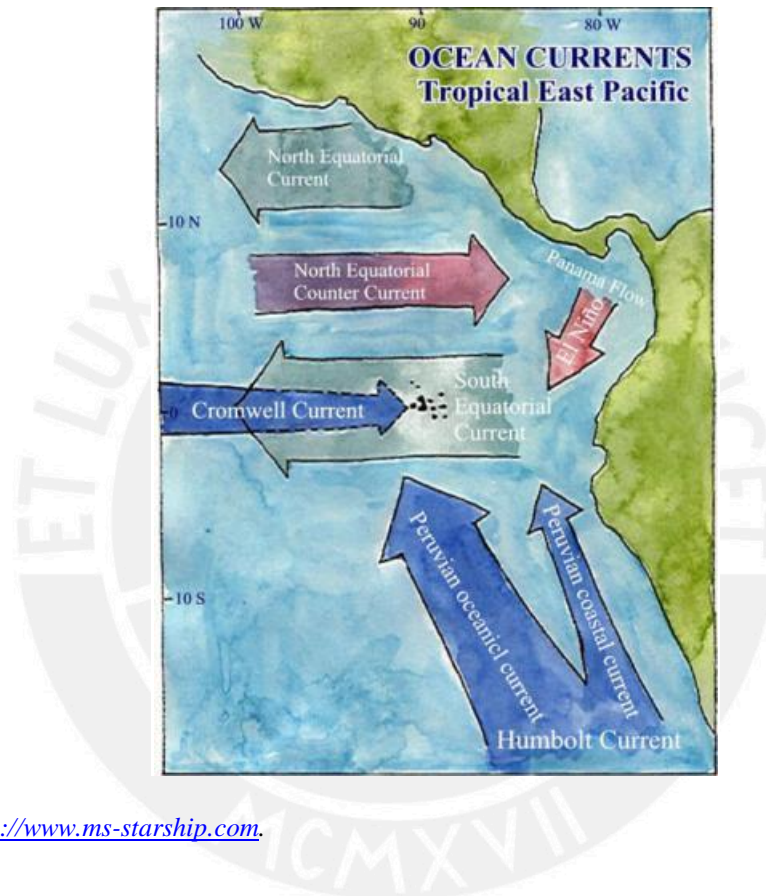
En adición a todo lo anterior, la zona también ofrece una variada gastronomía, así como también de desarrollar un potente turismo vivencial.

#### Posición Geográfica y Clima

La zona se ubica frente a una singular convergencia de tres corrientes marinas: Humboldt, El Niño y Cromwell; lo cual origina un excelente clima semitropical y seco, con una humedad relativa promedio del 60% y con más de 300 días soleados promedio al año, con temperaturas que oscilan entre los 21° y 34°C (26°C promedio anual), vientos del sur moderados (algo más intensos entre los meses de junio y octubre) y casi total ausencia de lluvias (salvo en

temporadas excepcionales, como las del Fenómeno del Niño, como se explica más adelante).

### Convergencia de Corrientes Marinas en la Costa Norte del Perú



Fuente: <http://www.ms-starship.com>.

Esta privilegiada posición geográfica junto con los bancos naturales o montes submarinos ubicados frente a las costas de Máncora, originan también una gran biodiversidad marina, así como área de reproducción de ballenas y corredor biológico de tortugas y aves. Es decir, una gran concentración de vida terrestre y marina.

La temperatura de día rara vez baja de los 26°C. En cuanto a las estaciones:

- En verano: lluvias ligeras y una temperatura de hasta 35°C (puede llegar a 40°C).
- En invierno: noches frescas, ventosas y la temperatura mínima baja a 17°C.
- Primavera y otoño: oscila entre los 30° y 19°C, respectivamente.

#### Estacionalidad

Se puede decir que Máncora y las Playas del Norte cuentan con tres temporadas de afluencia de turistas: alta, normal o promedio y baja (la duración de cada temporada en número de días, así como los niveles precios que se detallan a continuación, serán tomados en cuenta posteriormente para la evaluación económica del proyecto en estudio).

La Temporada Alta corresponde a las dos semanas entre año nuevo, la semana santa y la semana de 28 de Julio (Fiestas Patrias), sumando unos 30 días en total aproximadamente. Los hoteles suelen estar en su capacidad máxima en estas fechas, con turistas en su mayoría provenientes de Lima y provincias, cobrando entre un 30% e inclusive un 100% adicional en algunos casos.



La Temporada Normal corresponde a los meses de enero, febrero, marzo y las vacaciones escolares de mayo, julio y octubre, es decir, unos 120 días aproximadamente. En estas fechas hay importante presencia de turismo extranjero y los precios de los alojamientos están en su rango normal o promedio.

La Temporada Baja corresponde al resto del año, es decir, unos 210 días. Por lo que se pudo investigar, algunos hoteles mantienen sus precios de “temporada normal” en estas fechas, es decir como si no hubiese una temporada baja. Sin embargo, otros los reducen hasta en 25% (con excepción de feriados o fin de semana largos en que pueden llegar a copar su capacidad).

Cabe señalar que en temporada baja sigue existiendo turismo y gente en la playa. De hecho, de acuerdo al portal web de Vivamáncora.com (guía turística que registra desde hace más de 10 años información de Máncora y playas cercanas):

*Máncora en realidad no tiene una temporada baja que la transforme en un “pueblo fantasma”. Siempre hay turismo nacional y extranjero tanto en la playa y pueblo de Máncora como también en playa Pocitas.*

<http://www.vivamancora.com/temporadas.htm>).

## Accesos

A las Playas del Norte se puede acceder por vía aérea desde Lima en vuelos comerciales de Lan Perú, Avianca y Peruvian, principalmente, para luego continuar vía terrestre a través de la Panamericana Norte. Los aeropuertos que sirven a esta zona son los de Piura, Tumbes y Talara (este último, recientemente reinaugurado el 31 de octubre de 2014).

### Ubicación de Aeropuertos Cercanos



Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.

## Aeropuertos, Distancias y Vuelos hacia las Playas del Norte

Aeropuerto	Tiempo de Vuelo (horas desde Lima)	Distancia a Destino (a Máncora)	Tiempo en Tierra (desde aeropuerto a Máncora)	Flujo de Pasajeros Anual (2013)	Frecuencia de Vuelos Diarios (desde Lima)	Líneas Aéreas (regulares)
Piura	1.5	185 km	2 a 3 horas	734 mil	9	Lan Perú Avianca Peruvian
Tumbes	2.0	112 km	1.5 a 2 horas	155 mil	2	Lan Perú
Talara	1.8	81 km	1 a 1.5 horas	84 mil (estimado)	1	Lan Perú

*Fuente: Elaboración propia. En base a información de Aeropuertos del Perú, Lan Perú, Avianca y Peruvian Airlines*

Se puede notar que el aeropuerto de Piura es, de lejos, el que mayor cantidad de pasajeros concentra; sin embargo, resulta siendo el más distante hacia Máncora pues toma más de dos horas el recorrido vía transporte terrestre. Por otro lado, el aeropuerto de Talara vendría ser el más conveniente, pues permite acceder a Máncora en sólo una hora. De hecho, de acuerdo a recientes declaraciones del CEO de LAN Perú, Félix Antelo, se espera que a partir de mediados del 2015 se duplique la frecuencia, dada la creciente demanda de pasajeros hacia Talara y las Playas del Norte:

*En Talara operamos con un vuelo diario, estimamos un flujo de 7,500 pasajeros mensuales y esperamos ampliar nuestras frecuencias el próximo año a dos vuelos diarios. Talara está apenas a 80 kilómetros de playas como Máncora o Vichayito, que atraen a miles de turistas. Para potenciar este desarrollo se*

*requiere implementar el sistema de luces en la pista que permita la operación nocturna.*

*(ANTELO, Félix. Semana Económica. 17 de diciembre de 2014).*

Como suele suceder, la infraestructura es una de las principales limitantes en el país.

### Accesos por vía Aérea y Terrestre



*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.*

También, por supuesto, hay opción de llegar directamente vía bus interprovincial desde Lima o alguna otra ciudad del Perú (o del Ecuador, incluso). Hay compañías de buses que ofrecen un muy buen servicio y resulta más económico que vía aérea. Sin embargo, es un viaje largo que puede tomar

entre 16 a 18 horas desde Lima, siendo preferido básicamente por turistas nacionales básicamente.

### Distancias y Tiempos

A continuación se presenta una tabla con distancias y tiempos hacia Máncora desde las principales ciudades de origen en el Perú y Ecuador (vía aérea sólo desde Lima).

Distancias y Tiempos hacia Máncora

Desde	Distancia	Tiempo
Lima	1165 km	1.5 horas a Piura 1.8 horas a Talara 2 horas a Tumbes (vía aérea)  14 a 18 horas (vía terrestre)
Guayaquil (Ecuador)	420 km	6 a 8 horas
Chiclayo	396 km	4 a 6 horas
Piura	185 km	2 a 3 horas
Tumbes	112 km	1.5 a 2 horas
Talara	81 km	1 a 1.5 horas

Fuente: Elaboración propia. En base a información de <http://www.vivamancora.com>.



## Riesgos Naturales

El principal riesgo natural en la zona de las Playas del Norte es el relacionado con el “Fenómeno del Niño”, el cual se caracteriza por un fuerte calentamiento de la superficie del mar frente a las costas de Perú y Ecuador ocasionado por cambios climatológicos tanto regionales como globales. Adquiere su nombre en Perú debido a su rutinaria llegada a finales de diciembre, coincidiendo con la Navidad y el nacimiento del niño Jesús en la religión católica. Los pescadores de la localidad piurana de Paita observaron que, en fechas cercanas a la Navidad, el mar del sur del departamento de Piura, que es normalmente frío, se calentaba en ocasiones, apareciendo peces y moluscos más típicos de aguas tropicales ecuatorianas y desapareciendo los peces habituales de las aguas frías.

Cuando las corrientes frías del sur (Corriente de Humboldt) pierden fuerza por variaciones en la circulación del aire, da lugar a que las aguas cálidas del norte (Corriente de El Niño) se transporten hacia el sur del continente traspasando la línea ecuatorial. Pero los cambios no sólo se dan a nivel marino, también se “tropicaliza” el clima y se alarga y enfatizan las condiciones de verano, ocultando incluso al otoño, invierno y primavera. Esto sucede debido al cambio en la circulación de la superficie del mar y la atmósfera.

El calentamiento atmosférico, origina una evaporación y desviación de la humedad, dando lugar a inviernos más calientes y veranos más húmedos y ocasionando fuertes lluvias, inundaciones, erosión y oleajes.

Algunos indicadores de la gestación del Fenómeno del Niño son los siguientes:

- Calentamiento de las aguas superficiales del mar (TSM): está expresado en términos de anomalías, es decir, las diferencias observadas en el día y la temperatura normal media histórica.
- Índice de Oscilación del Sur (ENSO): medida en términos de presión barométrica por debajo de la normal en la zona del Océano Pacífico y por encima de la normal en la zona de Indonesia y norte de Australia. Esto es indicador de que vientos alisos ecuatoriales del sur y sureste colapsan y no transportan las aguas frías de la corriente peruana de Humboldt, siendo más bien reemplazadas éstas por aguas calientes.
- Variaciones del nivel del mar: debido al desplazamiento de aguas calientes que incrementan el nivel del mar.
- Influencia de la zona de convergencia intertropical (ZCIT): El ZCIT es la banda de perturbación tropical. Esta se crea cuando los vientos alisos ecuatoriales norte y sur convergen en las cercanías de la línea ecuatorial, (10° de latitud Norte y los 2° o 3° de Sur), generándose grandes masas de nubes de desarrollo vertical, cúmulos y cúmulos-



nimbos, que son fuentes generadoras de las precipitaciones intensas en el trópico.

- La profundización de la termoclina: la termoclina es la capa media del mar. La primera capa es la superficie marina y la tercera capa es la zona profunda. La termoclina tiene una disminución drástica de temperatura versus la capa superficial. Anomalías en la primera capa generan profundizaciones en la termoclina. En el fenómeno 1997-1998 la termoclina en el Pacífico ecuatorial tuvo una profundidad de aproximadamente 200 metros.

En cuanto a los Fenómenos del Niño ocurridos en Perú, según información del SENAMHI (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú), los más intensos o “muy fuertes” ocurrieron en los años 1856, 1891, 1925, 1983 y 1997, es decir, cada 35 años en promedio y con efectos catastróficos.

El Niño de 1982-83 fue catalogado como un “Niño devastador” y tuvo características particulares como la fuerte pluviosidad en la región norte del país acompañado de una intensa sequía en el sur. En el 1997-98 llovió más que en 1982-83 en el norte y en el sur. Los daños en infraestructura han sido mayores en 1997-98 que en el 1982-83, sin embargo el efecto en la agricultura ha sido menor en 1997-98, así como la destrucción de carreteras.

Zonas Afectadas por el Fenómeno del Niño 1997-98



Fuente: Elaboración propia. En base al Centro de Estudios y Prevención de Desastres (PREDES).

Es importante señalar que, de acuerdo con los registros de SENAMHI, se han producido eventos fuertes y muy fuertes cada 12.8 años en promedio, siendo el último el de los años 1997-1998. Es decir, es muy probable que ocurra un evento próximamente. El proyecto inmobiliario, en tal sentido, deberá tomar en cuenta este riesgo y considerar en su desarrollo la defensa contra fuertes lluvias y oleajes anómalos e incluso, la contratación de un seguro que permita proteger la inversión ante este tipo de eventos climatológicos.

Registro de Intensidad e Incremento de la Temperatura del Mar (°C)  
durante Fenómeno del Niño

Año	Intensidad	Incremento de la Temperatura del Mar
1925-26	muy fuerte	8°
1932-33	fuerte	6°
1940-41	fuerte	6°
1953	moderado	2°
1957-58	fuerte	6°
1964-65	moderado	2°
1972-73	fuerte	6°
1982-83	muy fuerte	7.5°
1986-87	moderado	2°
1992	moderado	3°
1997-98	muy fuerte	7.5°

*Fuente: Elaboración propia. En base a información del SENAMHI.*

## 2.3 Descripción de la Propiedad

### Instalaciones del Hotel

Hotelier, ubicado en primera fila frente al mar y sobre un terreno de 2,116 m<sup>2</sup>, cuenta hoy en día con un total de ocho habitaciones distribuidas en tres pisos: 6 en los dos primeros pisos y 2 suites en el último piso, cada una con capacidad hasta para 4 personas (en cama King o dos de 1.5 plazas y cama camarote en un pequeño ambiente contiguo).

Las habitaciones, si bien todas cuentan con balcón, vista al mar, TV cable y unidad independiente de aire acondicionado, han quedado desactualizadas en cuanto a distribución, acabados y equipamiento, lo cual limita drásticamente poder escalar en tarifas. Por otro lado, el edificio de habitaciones, ocupa una ubicación privilegiada justo en el medio del terreno, la cual debería asignarse a un área común, un imponente lobby o en todo caso un moderno edificio de habitaciones en el nuevo desarrollo.

En las áreas comunes se encuentran el estacionamiento, una piscina y jardines, una terraza, la salida hacia el mar y el restaurante “Donde Teresa”, que se describe más adelante.

A continuación se muestra una imagen satelital de la propiedad, así como un plano topográfico del terreno (ver Anexo 2 para una mejor visualización del plano topográfico).

### Imagen Satelital del Hotel

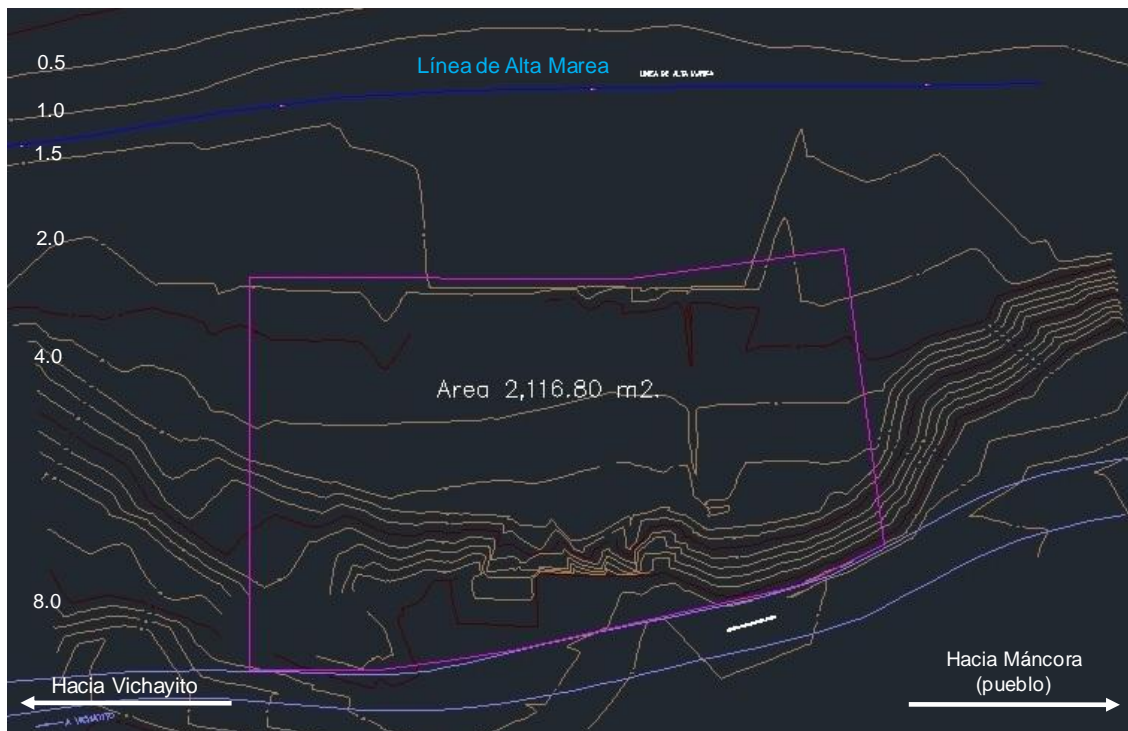


*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth (medidas aproximadas).*

Se puede notar que el terreno cuenta con aproximadamente 58 metros de frente hacia la playa, a poco menos de 20 metros de la línea de alta marea e inicia prácticamente sobre los 2 metros de altura sobre el nivel medio del mar (ver plano topográfico en página siguiente). Luego, va elevándose hasta alcanzar los 8 metros de altura, aproximadamente, sobre el nivel medio del mar hacia el borde de la vía de acceso. Es decir, cuenta con un significativo desnivel (el cual es aprovechado hoy en día para los tres niveles existentes).



## Plano Topográfico



*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento topográfico del terreno.*

Considerando la cercanía al mar del terreno y los riesgos naturales descritos en el numeral anterior, el nuevo desarrollo debería incorporar mecanismos de protección con el fin de mitigar un eventual siniestro. Esto será cubierto más adelante en el Capítulo IV – Descripción del Producto.

A continuación se muestran algunas vistas actuales del hotel. Se puede notar el estado de sus instalaciones, tanto en calidad como en capacidad, las cuales han quedado ya relegadas si se compara con otras propuestas existentes en la zona.

Foto Actual del Hotel



*Fuente: Archivo Hotelier.*

Edificio de Habitaciones



*Fuente: Archivo propio.*



## Habitación y Baño Típico



*Fuente: Archivo propio.*

## Restaurante “Donde Teresa”

El restaurante del hotel, con capacidad para 40 comensales, cuenta con marca propia “Donde Teresa”, en honor a Teresa Ocampo, quien fue la primera chef que, desde el año 1959, transmitió por la televisión peruana los secretos de la buena cocina y la pasión por la gastronomía nacional.

Teresa Ocampo fue la pionera del boom gastronómico que se vive hoy en el Perú: fue la primera peruana en recibir el Gran Diploma de Le Cordon Bleu de París en 1978, fundó la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) en 1987 y su trayectoria televisiva se extendió durante 28 años. Además, hoy varios de sus recetarios, como su famoso libro “¿Qué cocinaré hoy?”, son

manuales imprescindibles en las cocinas de miles de amas de casa de distintas generaciones y aún se venden.

### Restaurante “Donde Teresa”



*Fuente: archivo Hotelier.*

### Apreciación General

En la medida en que no existe información oficial debidamente validada y consistente acerca de las características y clasificaciones de hoteles y restaurantes en las Playas del Norte, se ha considerado utilizar la información pública disponible en TripAdvisor, uno de los sitios web de viajes más

importantes del mundo (TripAdvisor cuenta con más de 260 millones de visitantes al mes, más de 200 millones de comentarios de viajeros sobre más de 2.7 millones de alojamientos, restaurantes y lugares de interés).

Con respecto al hotel, a nivel general, se puede notar que tiene ganada cierta reputación local e internacional, pero muy poca capacidad considerando el tamaño del terreno y, además, se encuentra desactualizado en cuanto a nuevos estándares. Actualmente ocupa una posición “a media tabla” en la clasificación de TripAdvisor y además tiene mucha oportunidad de mejora en el diseño, distribución de algunas áreas y aprovechamiento de espacios.

En adición, a pesar de su excelente ubicación para el turismo, su actual infraestructura e instalaciones no son adecuadas para satisfacer la creciente demanda turística y no permiten brindar un servicio de primer nivel que aproveche al máximo las grandes potencialidades que ofrece la zona, con respecto a las diferentes actividades turísticas, deportivas, gastronómicas, de relajación, etc.

## Hotelier – Clasificación 2014 (según TripAdvisor)



tripadvisor PERÚ Hotelier Hotel boutique, Máncora UNIRSE INICIAR SESIÓN PEN

Máncora Hoteles Vuelos Alquileres Restaurantes Qué hacer Lo mejor del 2014 Tendencias actuales Más Escribe una opinión

Sudamérica Perú Región Piura Máncora Hoteles en Máncora Buscar

Hotelier ★★★★★

Llegada Salida N.º 11 de 29 hoteles en Máncora  
175 opiniones

Mostrar precios

\*Agradable alternativa\* 16/12/2014  
\*Excelente\* 09/12/2014

Fotos de viajero | Fotos profesionales

Fuente: archivo Hotelier.

En cuanto al restaurante “Donde Teresa”, si bien ha sido premiado e incluso ha sido clasificado como el restaurante número uno en Máncora en el año 2009 por TripAdvisor, hoy en día se ubica en el puesto 33 (de 53 restaurantes) debido básicamente a su limitada capacidad y a las nuevas propuestas de restaurantes que han venido surgiendo en los últimos años (varios de ellos en nuevos hoteles).

Sin embargo, por lo que se pudo comprobar, aproximadamente la mitad de los huéspedes consumen actualmente en el restaurante del hotel, lo cual es un buen ratio.

Los puntos positivos: su carta es moderna y gastronómica, los platos son consistentes y el precio es adecuado comparado con la competencia.



Las áreas de oportunidad: poca capacidad, comunicación y publicidad, el personal no habla inglés y, si bien atiende a los clientes con la mejor intención, se percibe como informal y sin un estándar de buen servicio al cliente (en cuanto a la búsqueda de satisfacción total, pro-actividad, comunicación, etc.).

En resumen, el restaurante debería adecuarse al nuevo desarrollo. Además, debería contar dos ambientes, barra y mesas y servir de bar por la noche. Trabajar la marca del restaurante “Donde Teresa” separado del hotel es una buena estrategia.

### Restaurante “Dónde Teresa” – Clasificación 2009 (según TripAdvisor)



tripadvisor®  
Consejos para todos tus viajes

iMás de 30 millones de críticas y opiniones de viajeros!

1 Mensaje para javier1976 | Tu TripAdvisor | Cerrar sesión

Inicio | Hoteles | Vuelos | Restaurantes | Inspiración | Guías de viaje | Restaurantes de Mancora

Buscar | Sólo en español | Escribe una crítica

Inicio → América del Sur → Perú → Mancora

## Restaurantes de Mancora

Restaurantes de Mancora

Seleccionar restaurantes por

Todo tipo de cocina (sudamericana, postre, ...)

Todos los recomendados (Cocina local)

Precio € €€ €€€ €€€€

1-16 de 16

Ordenar por [Popularidad] [Alfabéticamente]

### Donde Teresa

Puntuación de los viajeros: 

Índice de popularidad de TripAdvisor:  N.º 1 de 16 restaurantes en Mancora

Críticas de viajeros:

- 11 nov 2009 "Extraordinario y Recomendable"
- 4 nov 2009 "La atención es buena y la comida excelente"
- 15 oct 2009 "Me sentí como en casa"

Lee todas las críticas

El Faro Lounge

Guías gratuitas de Mancora

Consigue tu guía rápida de los mejores hoteles, restaurantes y cosas que hacer.

Hoteles Restaurantes Qué hacer

¡Imprímela y véjala!

Consejos de viajeros sobre restaurantes en Mancora

Foro de viajeros

Publica una pregunta y únete a otros viajeros en discusión sobre Mancora

IR AL FORO DE MANCORA »

Restaurantes en Mancora por tipo de cocina

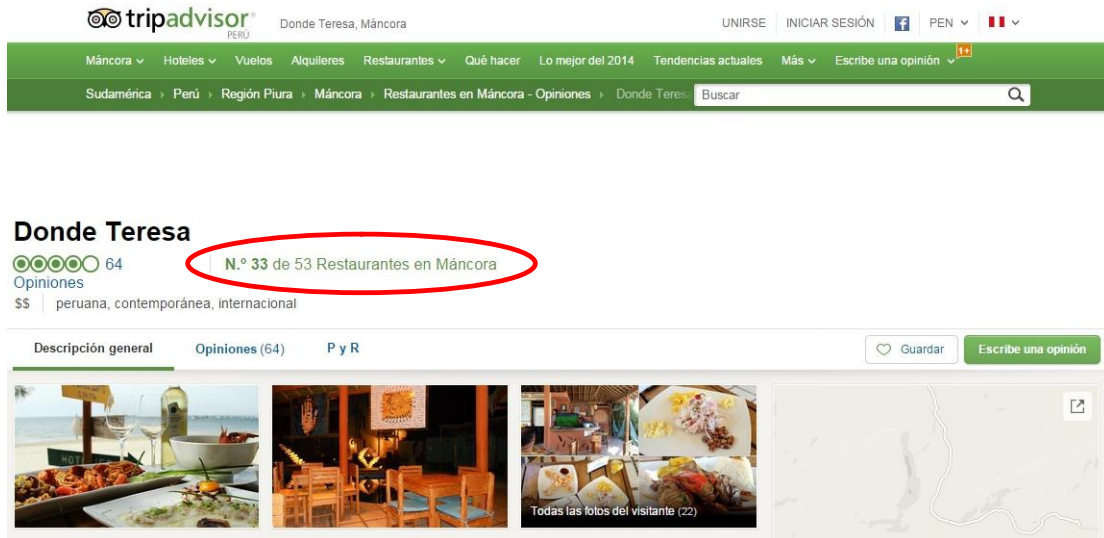
- global/internacional
- italiana
- postre
- sudamericana

Críticas recientes sobre hoteles alrededor de Mancora

Hotelier  14 críticas

Fuente: archivo Hotelier.

## Restaurante “Dónde Teresa” – Clasificación 2014 (según TripAdvisor)



tripadvisor PERÚ Donde Teresa, Máncora

UNIRSE INICIAR SESIÓN PEN PEN

Máncora Hoteles Vuelos Alquileres Restaurantes Qué hacer Lo mejor del 2014 Tendencias actuales Más Escribe una opinión

Sudamérica Perú Región Piura Máncora Restaurantes en Máncora - Opiniones Donde Teresa Buscar

**Donde Teresa**

64 Opiniones

\$\$\$ peruana, contemporánea, internacional

N.º 33 de 53 Restaurantes en Máncora

Descripción general Opiniones (64) P y R Guardar Escribe una opinión

Todas las fotos del visitante (22)

Fuente: archivo Hotelier.

### 2.4 La Zona de Estudio

De manera de poder contar con una muestra representativa de la oferta en las Playas del Norte, durante el trabajo de campo se recorrieron los aproximadamente 30 kilómetros que separan los balnearios de Punta Sal y Los Órganos, pues, como se mencionó previamente, es donde se encuentra la principal oferta hotelera.

## Zona de Estudio



● Proyecto Hotelier

*Fuente: Elaboración propia a partir de Google Earth.*

Además, el levantamiento de información de hoteles, así como las encuestas a turistas, se realizaron durante el primer trimestre de 2014, fecha considerada como Temporada Normal, como se explicó previamente. En tal sentido, para efectos del presente estudio, se considera la información obtenida como promedio anual.

Durante el levantamiento de información en campo se identificaron y registraron 65 hoteles y también se seleccionaron y visitaron en detalle diez hoteles considerados como competencia directa para el proyecto.



A continuación se describe brevemente las playas recorridas, así como la ubicación de los principales hoteles y algunas imágenes del entorno.

### Punta Sal

Ubicada a 23 km al norte de Máncora, cuenta con una buena cantidad de hospedajes y restaurantes. La playa es una de las mejores de la zona e ideal para los amantes de la pesca y buceo. Suele soplar una brisa fresca durante todo el año y de junio a octubre se divisan ballenas jorobadas desde su orilla.

### Punta Sal



*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.*

La entrada a Punta Sal se ubica en el kilómetro 1187 de la Panamericana Norte y toma unos 20 a 30 minutos desde Máncora en auto. Destacan los hoteles Punta Sal y Decameron.

Playa desde Hotel Decameron



*Fuente: internet.*

Playa desde Hotel Punta Sal



*Fuente: internet.*

## Máncora

Es uno de los seis distritos de la Provincia de Talara y está ubicada en el km 1165 de la Panamericana Norte, en el límite norte del departamento de Piura. Máncora es definitivamente la playa del norte del país que atrae la mayor cantidad de turistas durante todo el año, ofreciendo alojamientos y restaurantes para todos los gustos y bolsillos.

El pueblo de Máncora cuenta con todo lo necesario para satisfacer a la gran gama de turistas: cajeros automáticos, lavanderías, algunos bancos,

policía local, un pequeño hospital y clínica, además de servicios de Internet y telefonía, garajes para automóviles y mini markets. Sin embargo, con algunas excepciones, es la zona con oferta hotelera de menor nivel.

### Máncora



Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.

La playa de Máncora es en sí una larga playa que se proyecta hacia el norte, prácticamente hasta Punta Sal. Hacia el sur, pasando el muelle de pescadores, se llega a la playa Las Pocitas, una playa más exclusiva y con oferta hotelera de mejor nivel.



Muelle



Fuente: internet.

Entrada a Máncora



Fuente: internet.

Playa de Máncora



Fuente: internet.

Pueblo



Fuente: internet.

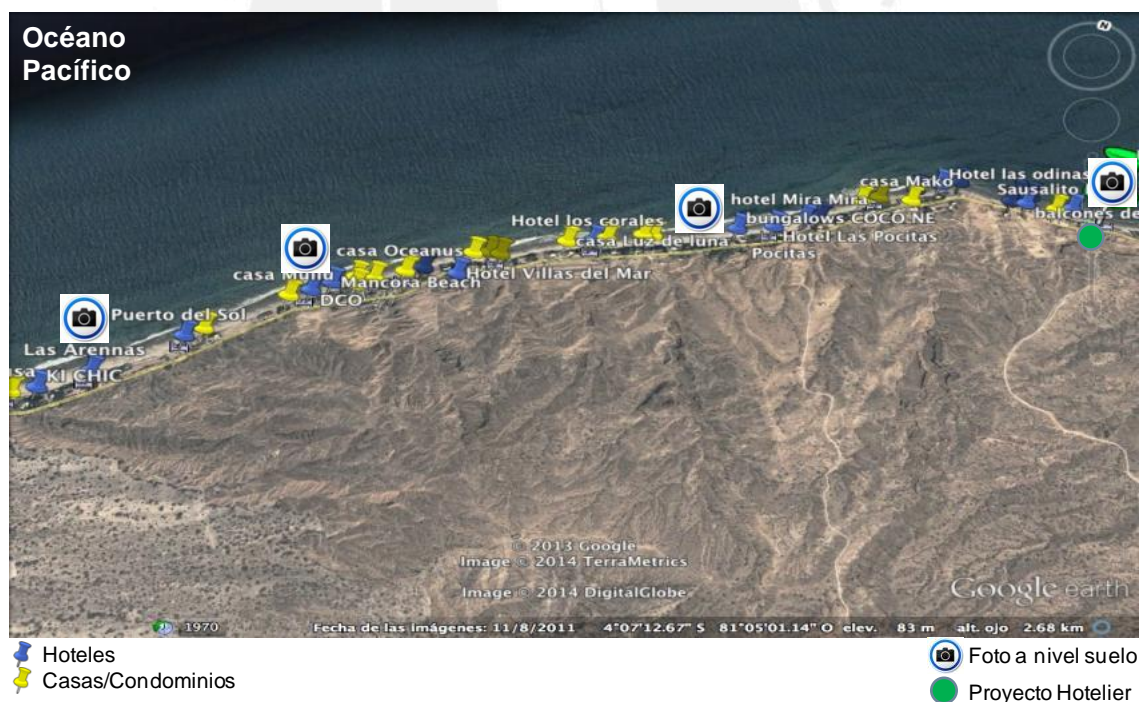
### Las Pocitas

Ubicada a sólo 3 km al suroeste del pueblo de Máncora, con una longitud aproximada de 6 km de playa, se caracteriza por la formación de pozas naturales por las líneas de rocas que se perfilan en la costa y también por sus aguas de color verdi-azul (en verano) y turquesa (en invierno). Según

muchos, "Pocitas" como se le conoce popularmente, es la playa más hermosa de todo el Perú. Se accede a ella desde el pueblo de Máncora o desde Vichayito y Los Órganos.

El nombre de Pocitas se debe a que en su playa, al bajar la marea, se forman piscinas naturales entre las rocas. Esta característica, única en toda la costa peruana, junto con las palmeras que rodean los hoteles y casas, el mar color turquesa y arena blanca, hacen muy especial a este lugar.

### Las Pocitas



*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.*



Pocitas posee una sola avenida central: la antigua Panamericana Norte, un camino afirmado que entre la playa y el acantilado. Es en este sector donde se encuentra el mayor número de oferta hotelera en la zona de estudio y, junto con Vichayito, es donde se concentra la oferta de más alto nivel. El precio promedio de una noche de alojamiento en base a una habitación doble se encuentra en el rango entre los \$100 a \$300 USD.

Playa desde Hotel Las Arennas



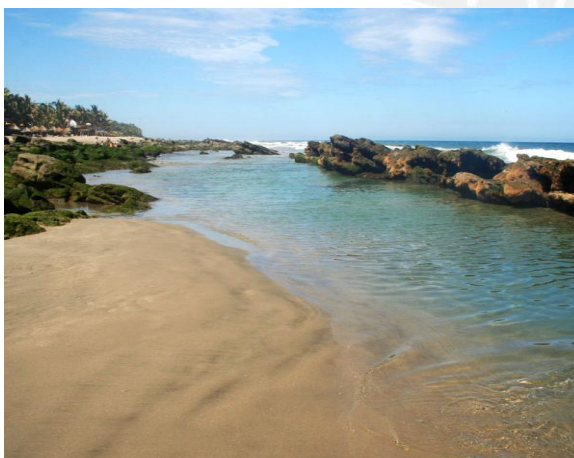
Fuente: internet.

Playa desde Hotel DCO



Fuente: internet.

Playa desde Hotel Las Pocitas



Fuente: internet.

Playa desde Hotelier



Fuente: internet.



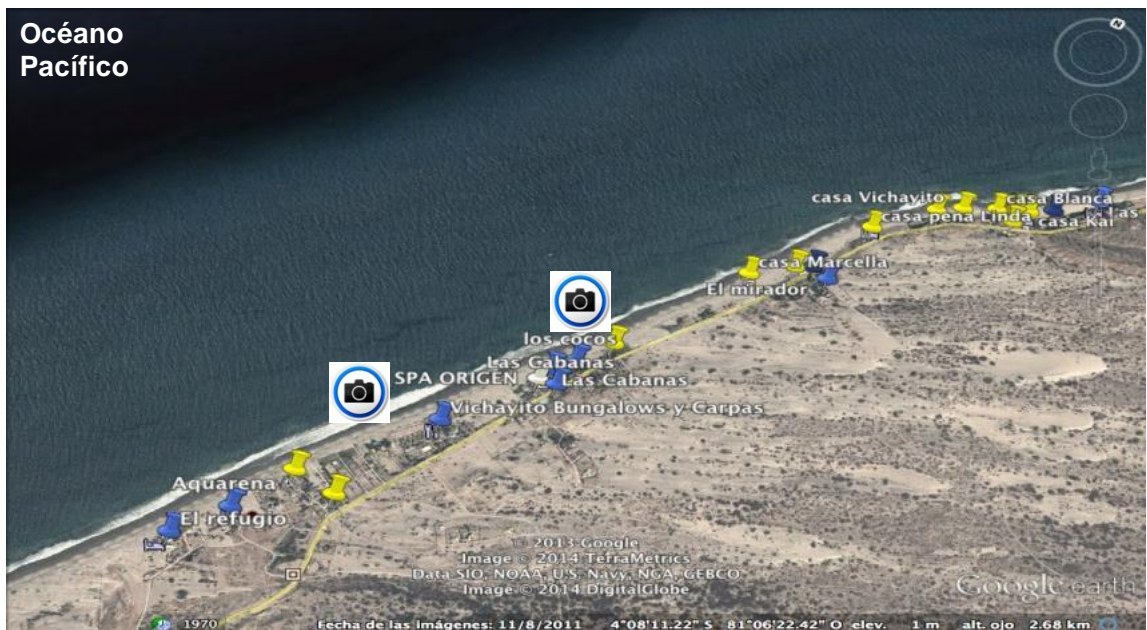
## Vichayito



Se encuentra a unos 9.7 km al suroeste de Máncora, sobre la Panamericana Norte y entre las playas de Pocitas (al norte) y Los Órganos (al sur), justo entre los distritos de Máncora y Los Órganos. Vichayito posee dos rutas de acceso, vía Las Pocitas (desde Máncora) y otra por la entrada a la Antigua Panamericana Norte, a altura del km 1150 de la Panamericana Norte, cerca de Los Órganos.


Caracterizada por la tranquilidad, Vichayito es la zona más rústica y de menor densidad, debido a su mayor distancia desde el pueblo de Máncora así como desde la carretera. La zona es atractiva y ha tenido un interesante crecimiento en los últimos años con nuevos desarrollos y cuenta con exclusivos hoteles, destacando Vichayito Bunglalows y Carpas de la cadena Aranwa, Las Cabañas de Antica y un moderno spa de playa.

Sus amplias playas, de arena blanca y casi sin peñas ni rocas, son ideales para la práctica del kitesurf, pues los vientos soplan fuerte y parejo entre los meses de abril a noviembre. También la zona cuenta con “bajos” perfectos para los amantes del buceo.

### Vichayito



-  Hoteles
-  Casas/Condominios

 Foto a nivel suelo

Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.

### Vichayito Bungalows y Carpas

### Las Cabañas de Antica



Fuente: internet.

Fuente: internet.

## Los Órganos

Al igual que Máncora, Los Órganos es también uno de los seis distritos de la Provincia de Talara. Los Órganos se encuentra ubicado a 13 kilómetros al sur de Máncora y es un pueblo tranquilo que ofrece servicios básicos como hospital, farmacias, bancos, bodegas, panadería, mercados, restaurantes, cabinas de internet, estación de buses y taxis, etc. Cuenta con pocos hoteles y es más una zona residencial y de casas de playa, como las que se encuentran en las playas de Punta Veleros o Puerto Antiguo.

### Los Órganos



*Fuente: Elaboración propia. En base a Google Earth.*



Los Órganos cuenta también con un muelle de pesca artesanal y ofrece buenos lugares para la práctica del surf, kite-surf, wind-surf, buceo, entre otras actividades.

Punta Veleros



*Fuente: internet.*

Puerto Antiguo



*Fuente: internet.*

## 2.5 Análisis de la Oferta

### Establecimientos de Hospedaje

El número de establecimientos de hospedaje en el norte del Perú ha venido incrementándose en los últimos años. No se cuenta con información específica para las playas del norte, pero como se puede observar en el siguiente cuadro, de acuerdo con información del MINCETUR, el número de hoteles en los departamentos de Piura y Tumbes ha crecido a un ritmo anual

del 6.5% en promedio total entre los años 2010 y 2013 (6.3% en el caso de Piura y 7.2% para Tumbes).

Este crecimiento se ha dado, tanto para los establecimientos categorizados como para los no categorizados, impulsados por la creciente demanda.

### Capacidad Instalada en Establecimientos de Hospedaje de Piura y Tumbes

AÑO	PIURA								
	Total			Clasificados y Categorizados			No Categorizados		
	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas
2010	495	6806	12330	48	1094	1906	447	5712	10424
2011	519	7058	12716	47	1115	1902	472	5943	10814
2012	557	7437	13283	53	1229	2106	504	6208	11177
2013	594	8042	14341	61	1564	2665	533	6478	11676
% anual crecimiento	6.3%	5.7%	5.2%	8.3%	12.7%	11.8%	6.0%	4.3%	3.9%

AÑO	TUMBES								
	Total			Clasificados y Categorizados			No Categorizados		
	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas
2010	122	1891	3785	10	245	533	112	1646	3252
2011	131	1993	3963	11	323	661	120	1670	3302
2012	141	2076	4128	10	330	703	131	1746	3425
2013	151	2545	5121	12	389	811	139	2156	4310
% anual crecimiento	7.2%	10.4%	10.6%	6.3%	16.7%	15.0%	7.5%	9.4%	9.8%

Fuente: Elaboración propia. En base a información de MINCETUR.

Es importante notar a su vez, que sólo el 10% de los establecimientos en Piura y apenas el 8% en Tumbes se encuentra categorizado por MINCETUR. Dichos establecimientos categorizados se encuentran en las capitales departamentales (Piura y Tumbes, respectivamente) o en las capitales provinciales (como Talara o Sullana), no existiendo establecimiento oficialmente categorizado aún en la zona de estudio.

En tal sentido, para poder obtener un registro comercialmente válido de los principales establecimientos existentes en la zona de estudio, se acudió a la página web de Vivamáncora.com y se comparó con el directorio de establecimientos de hospedaje de MINCETUR y PromPerú (ver Anexo 3 con el directorio de los establecimientos de hospedaje existentes actualmente en la zona de estudio, en base a información de MINCETUR y Vivamáncora.com).

### Competencia Directa

La oferta de alojamiento en la zona de estudio es muy variada y, como se mencionó previamente, se pueden encontrar alojamientos para todos los gustos y bolsillos. Pero, como se pudo observar, hasta el momento ningún establecimiento de hospedaje en la zona de estudio cuenta con la específica categorización entregada por MINCETUR. Es decir, ninguno cuenta oficialmente con un tipo de alojamiento definido ni mucho menos con categoría en número de estrellas.



Sin embargo, a través de recomendación del propietario de Hotelier, así como de verificación en campo, se pudo identificar y seleccionar a los siguientes diez hoteles, los cuales por sus características y nivel de instalaciones y servicios, son considerados como competencia directa para el proyecto y los cuales se describen en mayor detalle en las páginas siguientes:

1. Punta Sal Resort (Punta Sal)
2. Casa de Playa (Las Pocitas)
3. DCO (Las Pocitas)
4. KiChic (Las Pocitas)
5. Las Arennas (Las Pocitas)
6. Las Pocitas (Las Pocitas)
7. Mancora Marina Hotel “MMH” (Las Pocitas)
8. Villas del Mar (Las Pocitas)
9. Las Cabañas de Antica (Vichayito)
10. Vichayito Bungalows y Carpas (Vichayito)

Los diez alojamientos seleccionados están compuestos por 7 hoteles en Las Pocitas, 2 en Vichayito y 1 en Punta Sal (no se consideró ninguno en Máncora Pueblo ni en Los Órganos, pues básicamente sólo existen hoteles de rango medio hacia abajo en dichas localidades).

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos, así como sus principales características y algunas imágenes para mejor referencia.



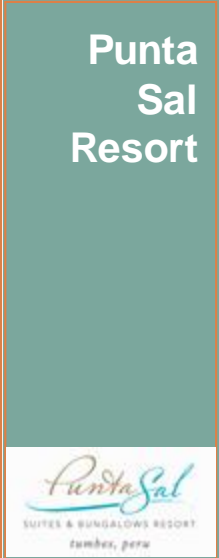
### “Punta Sal Resort” (playa Punta Sal)

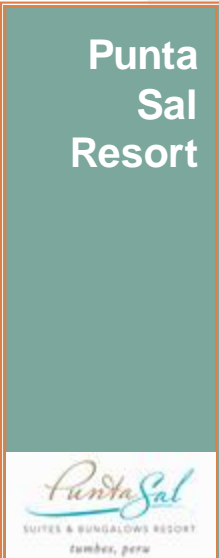
Inaugurado en el año 1984, es uno de los pioneros en brindar servicios hoteleros en la costa norte del país. Está ubicado en el departamento de Tumbes, a unos 20 minutos de Máncora.

Cuenta instalaciones totalmente renovadas y con más de 1500 metros de frente de playa para sus bungalows y habitaciones. Con ambientes familiares, parejas y para grupos de amigos, es un destino ideal para personas activas y que siempre quieren tener algo divertido que hacer además de descansar, pues es uno de los pocos hoteles que destaca por la buena variedad de actividades acuáticas, contando incluso con yate propio. Buena alternativa a tomar en cuenta con referencia.

Sitio web: <http://www.puntasal.com.pe>.

“Punta Sal” (playa Punta Sal)

	<b>Punta Sal</b>			
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>	
	35	71%	Habitaciones y Bungalows	
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>		
	\$173 USD	"Doble Estándar": cama king, A/C, TV cable, frigobar y con vista interior.		
	<b>Instalaciones</b>			
	Restaurantes Comedor privado Bares (2) Terrazas varias	Piscina Spa/masajes Auditorio Tenis/fronton	Internet wifi Boutique Sala de TV Billas/pingpong	Juegos para niños Estacionamiento
	<b>Servicios</b>			
	Masajes Paseo a caballo	Tours y excursiones	Traslados Yate propio	

	<b>Punta Sal</b>		
	<b>Habitaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitación Estándar: 2 pax en cama king, sin terraza.</li> <li>• Bungalow Familiar: 4 pax en dos habitaciones, 110m2.</li> <li>• Bungalow Matrimonial: 2 pax en cama king, 64m2.</li> <li>• Suite Junior: 2 pax en cama king, 40m2.</li> <li>• Suite Presidencial: 4 pax en dos habitaciones, 150m2 con piscina.</li> <li>• Suite Royal: 4 pax en dos habitaciones, 125m2.</li> <li>• Villa Punta Sal: 10 pax en 4 dormitorios, 310m2.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

“Punta Sal” (playa Punta Sal)





“Punta Sal” (playa Punta Sal)








### “Casa de Playa” (Las Pocitas)

Consta de 24 habitaciones todas con vista al mar y de un solo ambiente, además de la terraza o balcón. Las habitaciones están separadas por tipos de huéspedes – todas las del primer nivel son familiares y las de parejas, para mayor privacidad y tranquilidad de las mismas, están en los niveles superiores.

El hotel cuenta con un buen restaurante, de los mejores de la zona, además de un bar con TV cable y karaoke, terrazas y piscina, todo al pie del mar. Sombras, poltronas y mesitas en playa, así como atención de bar en todas las áreas.

Sitio web: <http://www.casadeplayamancora.net>.

“Casa de Playa” (Las Pocitas)

Casa de Playa		Las Pocitas			
		Habitaciones	Ocupación	Tipos de Habitaciones	
		23	100%	suite, matrimonial y familiar	
		Tarifa Neta	Descripción de Habitación		
		\$105 USD	"Suite Panorámica": cama king, salita de estar, TV cable, friobar, ventilador de techo y balcón con vista al mar.		
		Instalaciones			
		Restaurante/Bar Terrazas varias	Piscina Estacionamiento	Internet wifi Área de lectura	Área de fogata
		Servicios			
		Masajes Clases de yoga	Paseo a caballo Clases español	Tours y excursiones Traslados	
		Casa de Playa		Las Pocitas	
		Habitaciones			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suites (2): cama King, frigobar, sala de estar</li> <li>• Matrimoniales: cama Queen</li> <li>• Familiares: dobles, triples, cuádruples, quíntuples y séxtuples</li> <li>• Habitación para “nanas” (empleadas domésticas) para la comodidad de los padres con niños</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.



“Casa de Playa” (Las Pocitas)



“Casa de Playa” (Las Pocitas)





“DCO” (Las Pocitas)

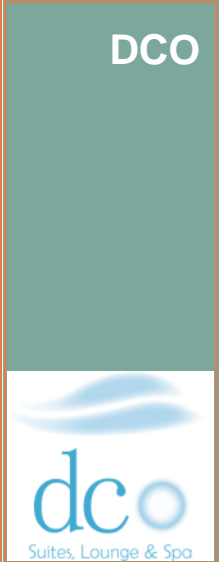
Hotel boutique de sólo 8 habitaciones, uno de los más caros de la zona.  
Principalmente enfocado para parejas que quieren relajarse y descansar.

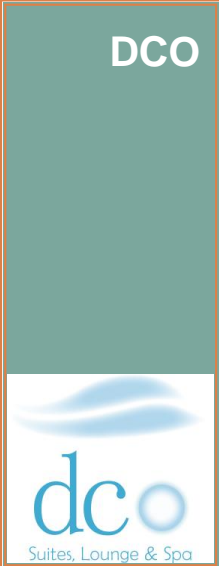
El DCO está enfocado en la tranquilidad y lujo. Cuenta con servicios de restaurante gourmet y un spa para parejas al mejor estilo asiático.

Sitio web: <http://www.hoteldco.com>.



“DCO” (Las Pocitas)

	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>
	8	100%	suites
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>	
	\$223 USD	"Suite": TV pantalla plana, iPod, walkie talkie, A/C y terraza privada.	
	<b>Instalaciones</b>		
	Restaurante/Bar Terrazas varias	Piscina Estacionamiento	Internet wifi Spa/masajes
	<b>Servicios</b>		
	Spa/masajes Paseo a caballo	Bodas Cenas románticas	Tours y excursiones Traslados

	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master Suite (1): vista al mar. Equipada con jacuzzi, “menú de almohadas”, pantalla plana, iPod a la carta, walkie talkie, caja de seguridad, A/C y un kit de playa de cortesía. Terraza privada.</li> <li>• Suites (6): vista al mar. Equipadas con un “menú de almohadas”, pantalla plana, iPod a la carta, walkie talkie, caja de seguridad, A/C y un kit de playa de cortesía. Terraza privada.</li> <li>• Habitación Familiar (1): vista interior. Equipada con un “menú de almohadas”, pantalla plana, iPod a la carta, walkie talkie, caja de seguridad, A/C y un kit de playa de cortesía.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

“DCO” (Las Pocitas)



“DCO” (Las Pocitas)





### “KiChic” (Las Pocitas)

Hotel boutique ecológico, cuenta sólo con 7 habitaciones y está principalmente destinado a parejas.

Su enfoque es lograr un balance entre lo material y lo espiritual a través de un restaurante vegetariano, mucho uso de madera, ambientes para meditación y yoga (“ki” significa energía vital y “chic” es sinónimo de refinamiento, de estilo y buen gusto).

Sitio web: <http://www.kichic.com>.



“KiChic” (Las Pocitas)

<b>K!Chic</b>	<b>Las Pocitas</b>			
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>	
	7	17%	suites matrimoniales	
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>		
	\$ USD 250	"Suite Barro": 40m2 con cama King, A/C, TV 40" cable, terraza privada.		
	<b>Instalaciones</b>			
	Restaurante/Bar (vegetariano)	Terrazas varias Piscina	Spa/masajes Yoga/meditación	Internet wifi Estacionamiento
	<b>Servicios</b>			
	Masajes Paseo a caballo Pesca de altura	Clases surf/kite Clases de baile Clases de yoga	Tours y excursiones Traslados	

<b>K!Chic</b>	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite: cama King y terraza (en 2do piso con vista al mar). Cama de dos plazas en la terraza. A/C y ducha al aire libre.</li> <li>• Ki: en 1er piso frente al mar. Con 2 terrazas y ducha al aire libre.</li> <li>• Elefante: con buena vista del mar. Con 2 terrazas , una protegida con mosquitero y la otra al aire libre.</li> <li>• Piedra: con terraza interna con tina al aire libre y ducha en el baño.</li> <li>• Hualtaco: con vista a terraza y jardín interno del hotel, ducha al aire libre.</li> <li>• Barro: hecha con paredes de barro. Con 2 camas de plaza y media. Baño con terraza y ducha al aire libre.</li> </ul>			

*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.*

“KiChic” (Las Pocitas)



“KiChic” (Las Pocitas)



### “Las Arennas” (Las Pocitas)

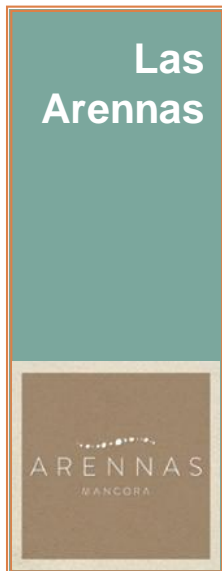
Ubicado en el extremo suroeste de la playa Las Pocitas, muy cerca de Vichayito, es otro de los hoteles con área de terreno de mayor tamaño de la zona y cuenta con más de 200 metros de frente de playa. Con más de 20 años de antigüedad, acaba de ser completamente remodelado y modernizado durante el año 2013, combinando confort, elegancia y funcionalidad.

Destinado principalmente para parejas, aunque también para familias, cuenta con 22 buenas habitaciones, desde 28 m<sup>2</sup> hasta incluso algunas “villas” de más de 60 m<sup>2</sup> que incluyen con piscinas/jacuzzis privados. Definitivamente una buena referencia a tomar en cuenta.

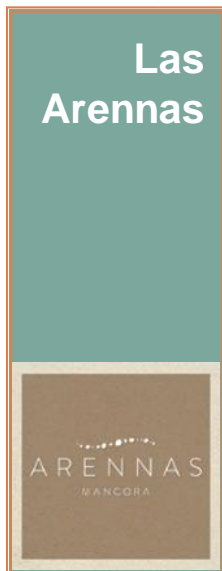
Sitio web: <http://www.arenasmancora.com>.



“Las Arennas” (Las Pocitas)



Las Pocitas			
<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>	
22	73%	suites matrimoniales y dobles	
<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>		
\$175 USD	"Garden View": 28m2 con cama King, LED c/ cable, A/C y terraza de 15 m2 con vista al jardín.		
<b>Instalaciones</b>			
Restaurante/Bar Terrazas varias	Piscina Estacionamiento	Internet wifi Área de lectura	Jacuzzi
<b>Servicios</b>			
Masajes Paseo a caballo	Clases surf/kite Pesca de altura	Tours y excursiones Traslados	



Las Pocitas	
<b>Habitaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garden View: 28m2 con cama King, TV LED y conexión satelital, A/C y terraza de 15 m2. Vista al jardín.</li> <li>• Ocean Front Deluxe: 48m2 con cama King, TV LED plana y conexión satelital, A/C, sofá, mesa y terraza de 16m2. Frente al mar.</li> <li>• Ocean View Suite: 48m2 con cama King, TV LED y conexión satelital, A/C, sofá, mesa y terraza de 16m2. Con vista al mar.</li> <li>• Junior Villas: 62m2 con cama King, TV LED y conexión satelital, A/C, escritorio, espacioso baño, patio privado con ducha al aire libre y piscina privada en la terraza de 30m2 con vista al mar.</li> </ul>	   

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.



“Las Arennas” (Las Pocitas)



“Las Arennas” (Las Pocitas)



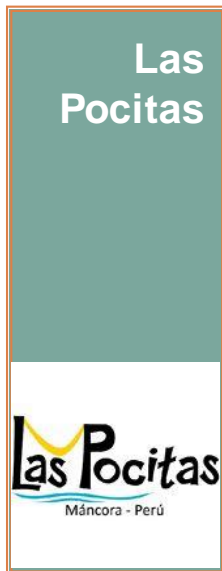
### “Las Pocitas” (Las Pocitas)

Uno de los pioneros, inició operaciones en 1987 y se caracteriza por ser el único hospedaje que tiene todas sus habitaciones en primer piso y frente al mar, todas con terraza propia.

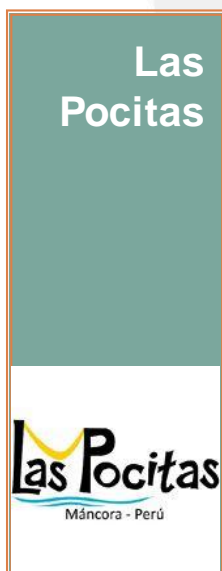
Por la variedad en tipo de habitaciones y áreas comunes está enfocado tanto a familias, como grupo de amigos e incluso parejas. En cuanto a instalaciones cuenta con bar, restaurante, cocina, piscina, áreas verdes y más de 140 metros de frente de playa y 2,500 m<sup>2</sup> de jardines y palmeras. Es uno de los hoteles con mayor área de terreno, sin embargo consta solo con 21 habitaciones; y como se puede apreciar en las fotos, sus instalaciones han quedado ya un poco desactualizadas y probablemente sea el próximo hotel en renovarse.

Sitio web: <http://www.laspocitasmancora.com>.

“Las Pocitas” (Las Pocitas)



Las Pocitas			
<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>	
21	82%	dobles, triples, cuádruples	
<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>		
\$130 USD	"Habitación Premium": cama Queen, TV plasma con cable, DVD, frigo bar, terraza privada y vista al mar.		
<b>Instalaciones</b>			
Restaurante/Bar Terrazas varias	Piscina Estacionamiento	Internet wifi Área de lectura	Área de fogata Juegos de salón
<b>Servicios</b>			
Masajes Clases de yoga Paseo a caballo	Clases surf/kite Pesca de altura Pesca artesanal	Tours y excursiones Traslados	Lavandería



Las Pocitas			
<b>Habitaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitaciones Clásicas: 2 camas separadas de 1 ½ plaza c/u, con y sin televisión</li> <li>• Habitaciones Triples: 2 camas separadas de 1 ½ plaza c/u y 1 cama de 1 plaza, con y sin televisión</li> <li>• Habitaciones Cuádruples: 2 camas separadas de 1 ½ plaza c/u y 2 camas de 1 plaza, con y sin televisión</li> <li>• Habitaciones Superior: 1 cama tamaño queen, con televisión</li> <li>• Habitaciones Premium: 1 cama tamaño queen con televisión plasma, dvd, frigobar y diseño exclusivo</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.



“Las Pocitas” (Las Pocitas)





“Las Pocitas” (Las Pocitas)




“Máncora Marina Hotel” o “MMH” (Las Pocitas)

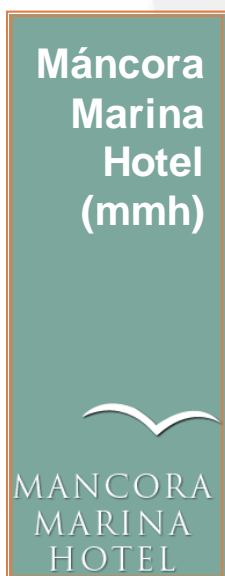
Una nueva alternativa en la zona, se caracteriza por su diseño minimalista, rasgos geométricos, ambientes muy amplios, líneas rectas y detalles muy sofisticados. Consta de 12 habitaciones muy similares entre ellas, lo cual simplifica la operación y mantenimiento. El hotel ofrece un buen espacio de relax para toda la familia, no solamente parejas, pues cuentan con jardines y juegos para niños. Interesante referencia a tomar en cuenta también.

Se encuentra ubicado al inicio de la playa Las Pocitas, al lado noreste del muelle de pescadores (hacia el otro lado del muelle con respecto a Hotelier). No cuenta con una playa muy bonita al frente, sin embargo su piscina tipo infinita de más de 30 metros de largo hace la diferencia.

Sitio web: <http://www.mancoramarina.com>.

“Máncora Marina Hotel” o “MMH” (Las Pocitas)

 <p>Máncora Marina Hotel (mmh)</p>	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>
	12	100%	suites matrimoniales y dobles
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>	
	\$167 USD	"Matrimonial": cama king, A/C, TV cable, iPod, frigobar y balcón con vista al mar.	
	<b>Instalaciones</b>		
	Restaurante/Bar Terrazas varias	Piscina Estacionamiento	Internet wifi Spa/masajes
	<b>Servicios</b>		
	Masajes Paseo a caballo	Clases surf/kite Pesca de altura	Tours y excursiones Traslados

 <p>Máncora Marina Hotel (mmh)</p>	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 habitaciones, cada una con un área de 50 m2 (seis matrimoniales con cama King y seis dobles con camas twin).</li> <li>• Todas con vista al mar sobre nuestra playa.</li> <li>• Camas con sábanas de 500 hilos de algodón pima y almohadas y edredones de plumas.</li> <li>• Todas las habitaciones están equipadas con A/C, Direct TV e Internet Wi-Fi.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

“Máncora Marina Hotel” o “MMH” (Las Pocitas)





“Máncora Marina Hotel” o “MMH” (Las Pocitas)






### “Villas del Mar” (Las Pocitas)


Ubicado en segunda fila, en altura y sobre la colina, en una subida paralela al camino donde se encuentran todos los hoteles en Las Pocitas. Si bien no tiene salida directa hacia el mar (se debe bajar una pendiente y atravesar el camino afirmado), al estar en altura cuenta con una vista privilegiada, así como mucha área verde y jardines.

Consta de sólo 8 habitaciones, todas con vista al mar. Además cuenta con una buena piscina y juegos para niños, haciéndolo ideal tanto para parejas como para familias.

Sitio web: <http://mancoravillasdelmar.com>.

“Villas del Mar” (Las Pocitas)

 <p><b>Villas del Mar</b></p>	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>
	8	63%	familiares y matrimoniales
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>	
	\$157 USD	"Matrimonial": cama king, TV LED cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.	
	<b>Instalaciones</b>		
	Restaurante/Bar Lounge	Terrazas varias Piscina	Internet wifi Estacionamiento
<b>Servicios</b>			
Masajes Paseo a caballo Pesca de altura	Tours y excursiones Traslados		

 <p><b>Villas del Mar</b></p>	<b>Las Pocitas</b>		
	<b>Habitaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa (para 10 personas):             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos habitaciones matrimoniales con cama King y baño.</li> <li>• Una habitación con camarote y cama plaza y media</li> <li>• Sala, TV (direct tv), cocina full equipo, A/C, terraza, comedor exterior, piscina, bbq, habitación de servicio y lavandería.</li> </ul> </li> <li>• Villas Familiares: (para 6 personas):             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres habitaciones: una con cama queen, con dos camas de plaza ½ y otra con un camarote de plaza ½</li> <li>• Salita con TV Led, frigobar, A/C y terraza</li> </ul> </li> <li>• Villas Matrimoniales:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cama King y baño con ducha española</li> <li>• TV Led, frigobar, A/C y terraza con hamaca</li> </ul> </li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

“Villas del Mar” (Las Pocitas)





“Villas del Mar” (Las Pocitas)



### “Las Cabañas de Antica” (Vichayito)


Ubicado en Vichayito, del tipo resort, cuenta con un ambiente rústico dirigido a vacaciones en familia, parejas y grupo de amigos.


Es uno de los hoteles más grandes, conformado por dos terrenos a ambos lados del camino afirmado y está compuesto de bungalows familiares y también de habitaciones para grupos de amigos y matrimoniales para parejas. Tiene amplias áreas comunes, dos piscinas, sala de TV, gimnasio, sauna, bares. Es una de las opciones más completas, asimismo, cuenta con el único restaurante de pizzas a la leña de la zona y área para eventos corporativos y matrimonios.

Sitio web: <http://www.lascabanasdeantica.com>.



“Las Cabañas de Antica” (Vichayito)

<p style="text-align: center;"><b>Las Cabañas de Antica</b></p> 	<b>Vichayito</b>		
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>
	40	78%	Bungalows matrimoniales y familiares
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>	
	\$137 USD	"Junior Suite": cama king, TV LCD cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.	
	<b>Instalaciones</b>		
	Restaurants (2) Bares (3) Terrazas varias	Piscinas (2) Spa/masajes Sauna y baños turcos	Internet wifi Gimnasio Sala de TV Salón de Eventos
<b>Servicios</b>			
Masajes Paseo a caballo	Tours y excursiones	Traslados	

<p style="text-align: center;"><b>Las Cabañas de Antica</b></p> 	<b>Vichayito</b>		
	<b>Habitaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bungalows Familiares (4): habitación con cama King y dos camarotes y otra habitación con 2 camarotes. Terraza, sala, TV (direct tv) y minibar.</li> <li>• Bungalows Matrimoniales (32): cama Queen, terraza, minbar, caja de seguridad y ventilador.</li> <li>• Bungalow Junior Suite (6): cama King, amplia terraza, terraza lateral con mesa y sillas, minibar, caja de seguridad y ventilador.</li> <li>• Bungalow Suite (1): 2 habitaciones independientes, sala de masajes, terraza y piscina privada con vista al mar y caja de seguridad.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

“Las Cabañas de Antica” (Vichayito)





“Las Cabañas de Antica” (Vichayito)




### “Vichayito Bungalows y Carpas” (Vichayito)


Ubicado en la playa de Vichayito; a unos 20 minutos de Máncora. Cuenta con 26 carpas beduinas y 9 bungalows. Las 26 carpas cuentan con todas las comodidades de un cuarto normal, aunque sin dejar de sentirse dentro de una carpa pues son de tela y permiten mayor intensidad de los ruidos del mar y la naturaleza.

Las carpas son más apropiadas para parejas mientras que los bungalows para un destino familiar (o también para grupos de amigos). Tiene mucha área verde, una buena piscina y hasta un spa exclusivo. Es uno de los hoteles más grandes y cuenta también con área para eventos corporativos y matrimonios.

Sitio web: <http://www.vichayito.com>.

“Vichayito Bungalows y Carpas” (Vichayito)

<p>Vichayito Bungalows y Carpas</p> 				<b>Las Pocitas</b>
	<b>Habitaciones</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Tipos de Habitaciones</b>	
	35	54%	bungalows y carpas	
	<b>Tarifa Neta</b>	<b>Descripción de Habitación</b>		
	\$160 USD	"Bungalow Matrimonial": cama king, TV LCD cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.		
	<b>Instalaciones</b>			
	Restaurante/Bar Salón de eventos	Terrazas varias Piscina	Spa/masajes Juegos de salón	Internet wifi Estacionamiento
	<b>Servicios</b>			
	Masajes Paseo a caballo	Kayak/paddle	Tours y excursiones Traslados	

<p>Vichayito Bungalows y Carpas</p> 				<b>Vichayito</b>
	<b>Habitaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bungalows (9), con capacidad desde 2 hasta 8 personas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camas King o Queen Size, duchas españolas, terraza con hamaca, TV LCD, A/C, minibar, caja fuerte y secadora de pelo.</li> </ul> </li> <li>• Carpas (26), árabes estilo beduino de doble techo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camas King o Queen size, duchas españolas, terraza con comedor, TV LCD, A/C, minibar y caja fuerte.</li> </ul> </li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.



“Vichayito Bungalows y Carpas” (Vichayito)



“Vichayito Bungalows y Carpas” (Vichayito)



A continuación se presenta un cuadro a manera de resumen con las principales características de los hoteles considerados competencia directa (en el Anexo 4 se adjuntan las cotizaciones recolectadas de todos estos hoteles).

### Competencia Directa

Hotel	Ubicación	Número de Habitaciones	Habitación Doble Temporada "Normal"			Descripción de Habitación
			Tarifa Neta	Servicios	Tarifa Bruta	
			(USD/noche)	10%	(USD/noche)	
Punta Sal Resort	Punta Sal	35	\$173	\$17	\$191	"Doble Estándar": cama King, A/C, TV cable, frigobar y con vista interior.
Casa de Playa	Las Pocitas	23	\$105	n/a	\$105	"Suite Panorámica": cama King, salita de estar, TV cable, frigobar, ventilador de techo y balcón con vista al mar.
DCO	Las Pocitas	8	\$223	n/a	\$223	"Suite": TV pantalla plana, iPod, walkie talkie, A/C y terraza privada.
KiChic	Las Pocitas	7	\$250	\$25	\$275	"Suite Barro": 40m2 con cama King, A/C, TV 40" cable, terraza privada.
Las Arenas	Las Pocitas	22	\$202	\$20	\$222	"Garden View": 28m2 con cama King, LED c/ cable, A/C y terraza de 15 m2 con vista al jardín.
Las Pocitas	Las Pocitas	21	\$130	n/a	\$130	"Habitación Premium": cama Queen, TV cable, DVD, frigobar, terraza privada y vista al mar.
MMH	Las Pocitas	12	\$167	n/a	\$167	"Matrimonial": cama King, A/C, TV cable, iPod, frigobar y balcón con vista al mar.
Villas del Mar	Las Pocitas	8	\$157	n/a	\$157	"Matrimonial": cama King, TV LED cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.
Las Cabañas de Antica	Vichayito	40	\$137	n/a	\$137	"Junior Suite": cama King, TV LCD cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.
Bungalows y Carpas	Vichayito	35	\$160	\$16	\$176	"Bungalow Matrimonial": cama King, TV LCD cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.
<b>Promedio</b>	-	<b>21</b>	<b>\$170</b>	-	<b>\$178</b>	-

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

De manera de poder realizar una comparación equitativa de la tarifa de alojamiento, se buscó identificar una habitación lo más similar posible en todos los casos: doble o matrimonial (con cama King o Queen size), con A/C, terraza



o balcón y de unos 28 a 32 m<sup>2</sup> de área techada. En algunos hoteles se trató de las mejores habitaciones de doble capacidad disponibles (como por ejemplo en Las Pocitas y Casa de Playa). En otros, sobre todo en los nuevos hoteles o recientemente remodelados, se trató de sus habitaciones estándar o las más básicas (como los casos de Las Arennas, KiChic, DCO o MMH).

La Tarifa Neta en estos hoteles promedia \$170 y la Tarifa Bruta, incluyendo el recargo por servicio (que cobran algunos hoteles) bordea los \$180 USD/noche en base a la habitación doble descrita. Las habitaciones de Punta Sal Resort, MMH, Vichayito Bungalows y Carpas y Las Arennas, un poco por arriba, son las que se encuentran cercanas a este rango. De hecho, Las Arennas y MMH destacan por combinar elegancia con relax; con personal bien capacitado y siendo ambas prácticamente nuevas alternativas: el primero renovado completamente durante el año 2013 y el segundo inaugurado hace 3 años. En el caso del Hotel Punta Sal, éste destaca por su servicio y sus áreas comunes con gran variedad de actividades dentro del hotel; además, es uno de los pioneros con más de 30 años y sus instalaciones han venido siendo remodeladas con frecuencia, manteniendo siempre un elevado nivel en la zona.

En general, se pudo notar que la mayoría de hoteles están destinados principalmente para familias con hijos y para parejas. De hecho, de esta selección, los hoteles más “familiares” y con mayor capacidad, tipo resort, vendrían a ser: Las Cabañas de Antica (40 habitaciones), Punta Sal (35

habitaciones) y Vichayito Bungalows y Carpas (35 habitaciones), todos ellos con amplias instalaciones y áreas comunes.

Por otro lado, están los hoteles tipo boutique: DCO y KiChic; con 8 y 7 habitaciones, respectivamente, y orientados exclusivamente a parejas. En el caso de hoteles para grupos de amigos, de la selección clasifican solamente Punta Sal, Las Pocitas y Las Cabañas de Antica. Todos ellos por su variedad en tipos de habitaciones, así como sus instalaciones con buenas áreas comunes y diversas actividades disponibles dentro del hotel.

#### Estándar de Comparación

Durante las visitas en campo se pudo comprobar que los hoteles de mayor categoría en la zona tienen instalaciones comparables con estándares de resorts a nivel mundial y; especialmente, habitaciones de primer nivel. Dentro de los hoteles clasificados como Competencia Directa, destacan en este aspecto: Las Arenas, del grupo Los Portales, de Vichayito Bungalows y Carpas de Aranwa y de Punta Sal Resort. Estos tres hoteles, por lo que se pudo constatar, constituyen realmente el punto de referencia para el proyecto en estudio, en términos de categoría, capacidad en número de habitaciones y nivel de servicio deseado, por lo que se tendrán en cuenta para la recomendación del Marketing Mix como parte del Plan de Marketing, cubierto en el siguiente capítulo.



## Oferta de Actividades

Las Playas del Norte no son sólo sol, playa y hoteles. Durante el trabajo en campo se pudo comprobar que existe una enorme variedad de actividades que se pueden realizar en la zona.

A continuación se presenta una lista a manera de ejemplo.

surf



Fuente: <http://www.vivamancora.com>

stand up paddle



Fuente: <http://www.vichayito.com>

wind-surf



Fuente: <http://www.vivamancora.com>

kite-surf



Fuente: <http://www.perutrip.com>

motos acuáticas



Fuente: <http://quehacerenmancora.com>

paseos en kayak



Fuente: <http://www.vichayito.com>

observación de ballenas



<http://www.pacificoadventures.com>

avistamiento de aves



Fuente: <http://quehacerenmancora.com>

snorkeling con tortugas



Fuente: <http://www.pacificoadventures.com>

buceo



Fuente: <http://quehacerenmancora.com>



paseo marino costero



Fuente: <http://www.pacificoadventures.com>

pesca de altura



Fuente: <http://www.pacificoadventures.com>

trekking



Fuente: <http://quehacerenmancora.com>

canopy/zipline



Fuente: <http://quehacerenmancora.com>

palestra



Fuente: <http://www.ecofundolacaprichosa.com>

UTV/cuatrimotos



Fuente: <http://www.ecofundolacaprichosa.com>

paseos a caballo



Fuente: <http://www.ecofundolacaprichosa.com>

manglares



Fuente: <http://www.iguanastrips.com>

bosques tropicales



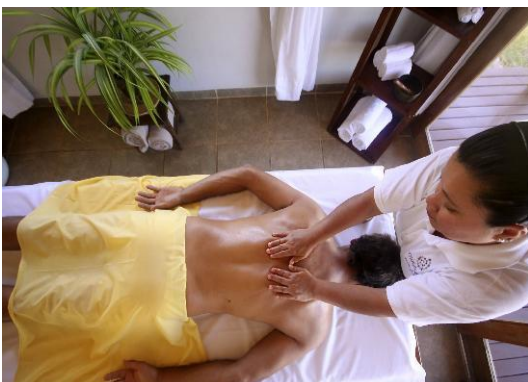
Fuente: <http://www.iguanastrips.com>

baños termales



Fuente: <http://www.iguanastrips.com>

spa/masajes



Fuente: <http://www.spaorigenes.com>

Yoga



Fuente: <http://www.kichic.com>



## gastronomía



Fuente: archivo Hotelier

## experiencias vivenciales



Fuente: internet

Como se puede observar, las actividades disponibles en las Playas del Norte no son sólo de sol y playa; por el contrario, se cuenta con una gran variedad de alternativas para todas las edades y gustos.

Este punto es particularmente importante, pues de acuerdo a un informe del MINCETUR:

*Este tipo de turismo (de sol y playa) está experimentando una evolución interesante, debido a que las preferencias de los turistas están dirigiéndose hacia las vivencias, con una decidida conciencia ecológica. Esto quiere decir que no bastará con presentar playas atractivas, sino también un producto turístico diversificado que se integre con otros atractivos que complementen la modalidad de sol y playa.*



(MINCETUR. *Estudio sobre Rentabilidad Social de la Inversión en el Sector Turismo en el Destino Playas del Norte del Perú Tumbes y Piura*. 2009).

Y estos otros atractivos, podrían ser atractivos naturales (avistamiento de aves, parques naturales, observación de ballenas, etc.), deportivos (surf, kite-surf, trekking, etc.) de relajación (yoga, baños termales, masajes, etc.), entre otros. De hecho, como se mencionó anteriormente, este es una de las potencialidades que ofrecen las regiones del norte del Perú.

Sin embargo, durante el trabajo en campo se pudo comprobar que actualmente los hoteles no lo están aprovechando debidamente. Aunque la zona ya cuenta con varios operadores turísticos de buen nivel con los que se podría trabajar en conjunto (ver cuadro en la siguiente página), los hoteles se enfocan principalmente en los servicios dentro de su mismo establecimiento; como por ejemplo, los servicios tradicionales de bar y restaurante y, en algunos casos, spa/masajes (si se dispone) o actividades acuáticas dentro del mismo o frente a sus playas (como el caso del hotel Punta Sal Resort). Pero, si bien casi todos brindan información de actividades externas, ninguno cuenta con personal capacitado y una oficina dedicada en promoverlas como parte un área adicional de negocio. En tal sentido, esta podría ser un área de oportunidad y, por lo tanto, un valor agregado a desarrollar, como parte del producto.

## Principales Operadores de Actividades Turísticas en las Playas del Norte

Operador	Rubro	Servicios/Precios	Contacto
<p>ECO FUNDO LA CAPRICHOSA máncora - Perú</p>	Deportes de aventura, experiencias vivenciales, paseos, avistamiento de aves, ambiente ecológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Circuito de aventura: S/.50 por persona (cuentan con 6 recorridos de diferentes trapecios, puentes, cables y redes unidos entre postes a una altura de 8 metros).</li> <li>▪ Palestra: S/.5 por pared (4 paredes de diferentes niveles de dificultad).</li> <li>▪ ZipLine : S/.50 por persona</li> <li>▪ Paseo en UTV/cuatrimotor: S/.75 / S/.100 por persona (3horas)</li> <li>▪ Piscina libre de acceso, cuanta con Bar y Restaurante</li> </ul>	(073) 258574 998261151 reservas@ecofundo lacaprichosa.com www.ecofundolacaprichosa.com
<p>ESCUELA DE BUCEO Spondylus</p>	Buceo y Snorkeling	<p>Experiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bubble Maker: S/.100</li> <li>▪ Discover Scuba Diving: S/.300</li> </ul> <p>Cursos PADI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scuba Diver: S/.690</li> <li>▪ Open Water Diver: S/.990</li> <li>▪ Advanced Open Water: S/.790</li> <li>▪ Rescue Diver: S/.990</li> <li>▪ Especialidad Fotografía Submarina: S/.490</li> </ul> <p>Inmersiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos Inmersiones de Playa: S/.270</li> <li>▪ Dos Inmersiones de Bote: S/.300</li> <li>▪ Dos Inmersiones en Punta Sal: S/.360</li> <li>▪ Buceo Nocturno: S/.200</li> </ul>	(073) 496932 999891268 escuela@spondylusgroup.com www.buceaenperu.com
<p>ORIGENES spa de playa</p>	Masajes, Faciales, Baños Florales.	<p>Masajes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aromaterapia (1 hr.)...S/. 155</li> <li>▪ Marma y Chakra Dhara inspirado en Ayurveda (1 ½ hrs.)...S/. 220</li> <li>▪ Hoto Shiro, piedras calientes al estilo Japonés (1 ¼ hr.)...S/. 190</li> <li>▪ Prakop de Hierbas Desinflamantes (1 hr.)...S/. 185</li> <li>▪ Nuad Thao o masaje de pies 1 hr. S/. 140</li> </ul> <p>Los clientes tienen derecho al uso de la piscina, laberinto de meditación y veinte minutos en el Jacuzzi. Un restaurador té de hierbas helado o caliente finaliza los tratamientos.</p>	(073) 697497 99645-9716 spaorigenes@yahoo.com www.spaorigenes.com
<p>PACIFICO ADVENTURES ECOTURISMO</p>	Excursiones marinas.	<p>Los paseos combinan la actividad turística con la investigación científica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paseo Marino Costero</li> <li>▪ Pesca de altura</li> <li>▪ Observación de Ballenas</li> <li>▪ Observación de Aves Oceánicas</li> <li>▪ Snorkeling (Buceo en Playa)</li> <li>▪ Sunset Tour</li> </ul>	(073) 257686 998176199 pacificoadventures@yahoo.com www.pacificoadventures.com
<p>WILD K</p>	Kite surf, stand-up paddle, surfing y yoga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wild K Exclusive: Un servicio exclusivo, 100% adaptable según necesidades. Precio a definir.</li> <li>▪ Wild K Original: 10 días por \$1000 por 1 pax o \$1750 por 2 pax.</li> <li>▪ Wild K Backpacker: 10 días por \$750 por 1 pax o \$1390 por 2 pax.</li> <li>▪ Kitesurf initiation 6 horas: \$ 350 / 8 horas: \$450.</li> </ul>	999109002 wildkteam@gmail.com www.wild-kitesurf-peru.com
<p>IGUANA'S TRIPS</p>	Turismo de aventura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Full Day Parque Nacional Cerros de Amotape – los pilares fernandez: S/.160 pax.</li> <li>▪ Full Day Parque Nacional Cerros de Amotape – zona norte: S/.180 pax.</li> <li>▪ Los Manglares: 220 pax.</li> <li>▪ Ruta Hemingway (en kayak): S/.120 pax.</li> <li>▪ Ruta Hemingway (en camioneta): S/.80 pax.</li> <li>▪ Baños termales: S/.70 pax.</li> <li>▪ Pesca: S/.70 pax.</li> </ul>	073-632762 998262476 kobizadok@yahoo.com www.iguanastrips.com

Fuente: Elaboración propia. En base a visita en campo e internet.

## 2.6 Análisis de la Demanda

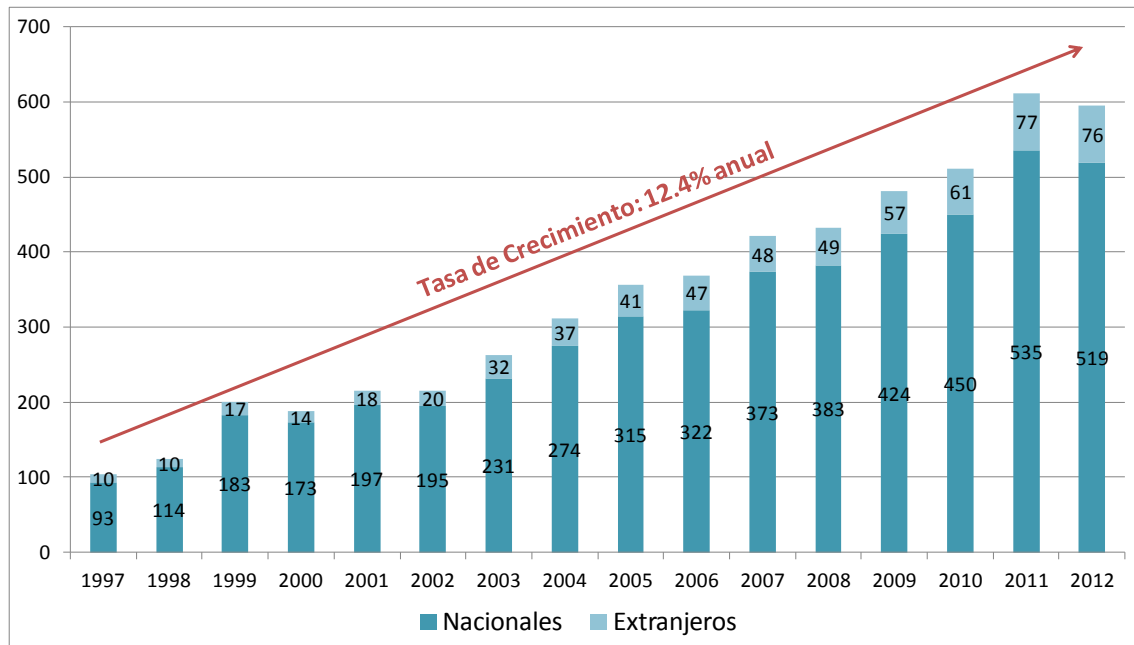
### Turismo Interno y Receptivo

Con respecto al flujo de turistas que visitan el norte del Perú, se aprecia un importante dinamismo en los últimos años, tanto del turismo nacional (turismo interno) como del extranjero (turismo receptivo).

En efecto, de acuerdo con información del MINCETUR, el arribo de turistas nacionales y extranjeros hacia establecimientos de hospedaje en Piura y Tumbes ha venido creciendo a tasas de dos dígitos en ambos casos entre los años 1997 y 2012, con un promedio de 12.4% de incremento anual en total. Se estima que esta tendencia seguirá en aumento, debido a que los sitios turísticos del norte del Perú están empezando a tener reconocimiento y acogida por parte del turismo nacional como extranjero.

## Flujo de Turistas Nacionales y Extranjeros a Piura y Tumbes 1997 – 2012

(en miles y sin considerar residentes de Piura y Tumbes)



Fuente: Elaboración propia. En base a datos de MINCETUR.

Es importante mencionar que si bien el turista nacional es todavía mayoritariamente representativo en la región norte del país, entre los años 1997 y 2012, el turismo extranjero ha crecido a una tasa promedio de casi el 15% anual, logrando quintuplicarse en los últimos 10 años.

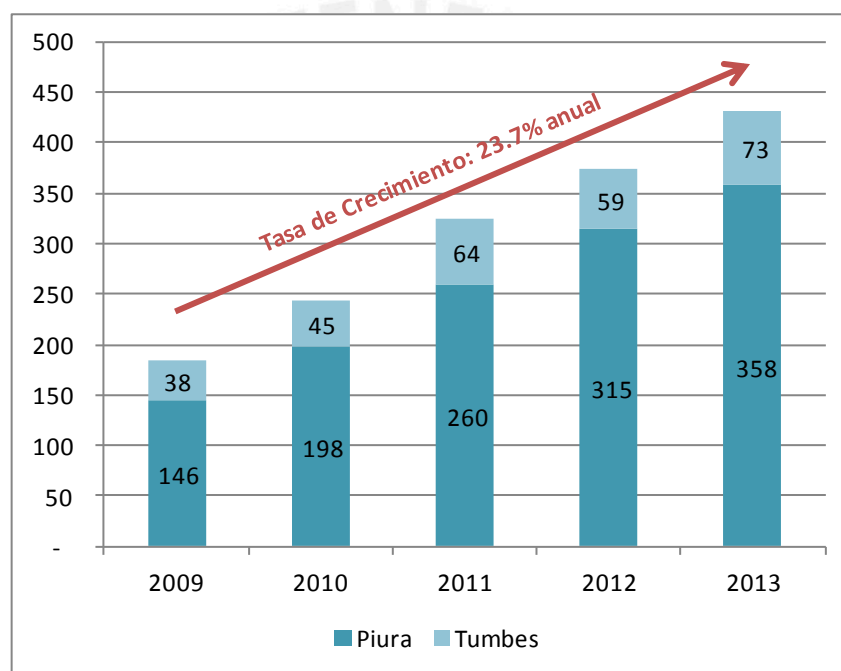
De hecho, este crecimiento en la demanda turística se ha reflejado también en un incremento sostenido año a año de pasajeros arribando a los aeropuertos de Piura y Tumbes, los cuales han venido aumentando a una tasa promedio de casi 24% anual, de acuerdo a cifras de CORPAC. Es conocido el incremento en las frecuencias aéreas que se han dado en estas ciudades, con



perspectivas a seguir incrementándose, así como también el volumen adicional generado por la reciente re-apertura de vuelos comerciales a Talara, como se mencionó previamente.

### Arribo de Pasajeros a los Aeropuertos de Piura y Tumbes 2009 – 2013

(en miles)



Fuente: Elaboración propia. En base a datos de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) S.A.

Y mientras los turistas nacionales que visitan Piura permanecen, en mayoría, entre 4 a 7 noches y gastan por persona S/.645 soles durante el viaje, los turistas extranjeros se hospedan en promedio 6 noches y gastan unos \$989 USD; es decir, 4.5 veces más, de acuerdo con PromPerú.

### Permanencia del Turista que Visita Piura

TURISTA NACIONAL		TURISTA EXTRANJERO	
NOCHES DE PERMANENCIA	TOTAL %	NOCHES DE PERMANENCIA	# NOCHES (promedio)
De 1 a 3 noches	26%	En Piura	6
De 4 a 7 noches	60%	En Perú	19
De 8 a más	14%		
<b>Promedio (noches)</b>	<b>5</b>		

Fuente: Elaboración propia. En base al Perfil del Vacacionista Nacional 2013 y Perfil del Turista Extranjero 2013, PromPerú.

### Gasto por Persona del Turista que visita Piura

TURISTA NACIONAL		TURISTA EXTRANJERO	
GASTO POR PERSONA	TOTAL %	GASTO POR PERSONA	TOTAL %
Menos de 200 soles	9%	Menos de US\$500	42%
De 200 a 399 soles	18%	De US\$500 a US\$999	25%
De 400 a 599 soles	26%	De US\$1,000 a US\$1,499	13%
De 600 soles a más	47%	De US\$1,500 a más	20%
<b>Promedio (en nuevos soles)</b>	<b>S/. 645</b>	<b>Promedio (en USD)</b>	<b>US\$ 989</b>

Fuente: Elaboración propia. En base al Perfil del Vacacionista Nacional 2013 y Perfil del Turista Extranjero 2013, PromPerú.

Este es un punto importante a considerar, puesto que un turista extranjero gastaría entonces unos \$165 USD por persona por noche (\$989 USD de gasto promedio durante la visita entre las 6 noches de estadía promedio). Si hablamos de una pareja de turistas, por ejemplo, vendrían a ser \$330 USD por noche, en donde deberá estar incluido el alojamiento.

Analizando el perfil de los turistas extranjeros que visitan Piura, de acuerdo con PromPerú:

- La mayoría está en el rango de edad entre 25 y 44 años.
- El 70% tiene por lo menos estudios universitarios y el 17% estudios de postgrado, maestría y doctorado.
- El 66% reportó estar soltero.
- Proviene en mayoría de países de Latinoamérica, sin embargo también hay buena presencia de turistas de Estados Unidos, España, Francia y Alemania.

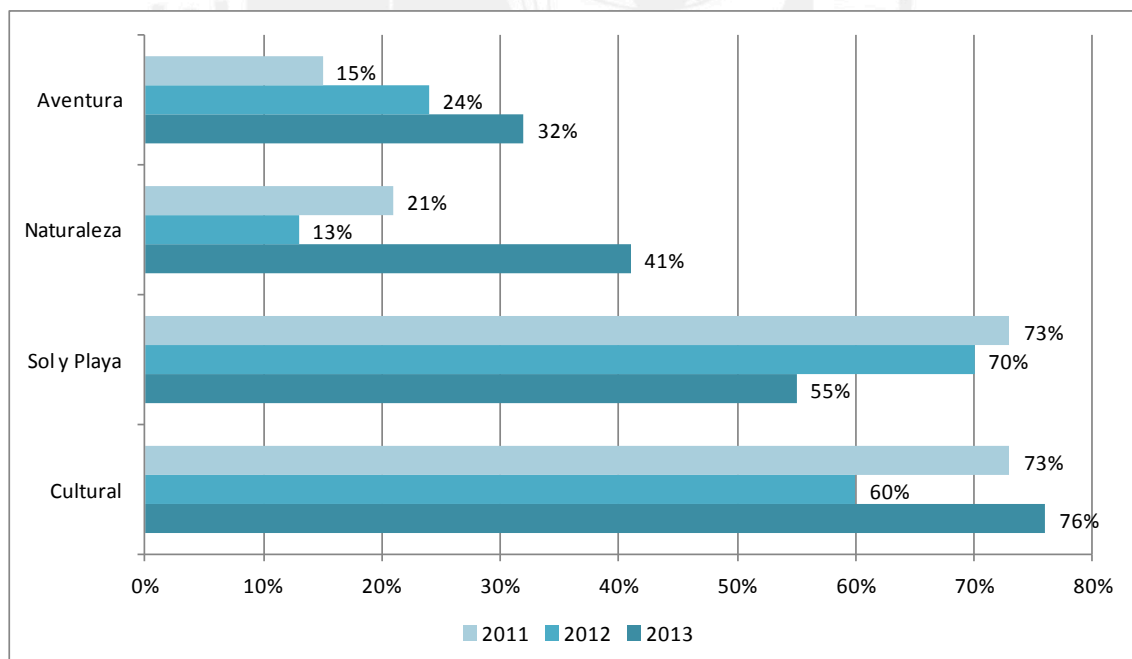
#### Características Socio-Demográficas del Turista Extranjero que visita Piura

EDAD	TOTAL %	ESTADO CIVIL	TOTAL %
De 15 a 24 años	22%	Soltero	66%
De 25 a 34 años	44%	Parte de una pareja	34%
De 35 a 44 años	16%	Total 100%	
De 45 a 54 años	11%		
De 55 a 64 años	5%		
De 65 a más años	2%		
Total 100%			
GRADO DE INSTRUCCIÓN	TOTAL %	PAÍS DE RESIDENCIA	TOTAL %
Primaria	1%	Ecuador	25%
Secundaria	15%	Chile	12%
Técnica	14%	Estados Unidos	10%
Universitaria	53%	Argentina	10%
Post Grado	8%	Colombia	6%
Maestría	7%	Brasil	5%
Doctorado	2%	España	5%
Total 100%		Francia	3%
		Alemania	3%
		Otros	21%
		Total 100%	

Fuente: Elaboración propia. En base al Perfil del Turista Extranjero 2013, PromPerú.

Con respecto a las actividades que realizan los turistas extranjeros que visitan Piura, se observa que mientras el Turismo de Sol y Playa (playa y descanso), muestra una disminución en los últimos años, el Turismo de Aventura (surf, trekking o hiking), así como el Turismo de Naturaleza (visita a reservas naturales y observación de flora y fauna) vienen creciendo interesadamente y el Turismo Cultural (visita a museos, sitios arqueológicos, comunidades nativas) prácticamente mantiene su nivel. Es decir, existe un creciente interés de los turistas por actividades vivenciales.

Principales actividades realizadas en Piura  
por Turistas Extranjeros 2011 - 2013

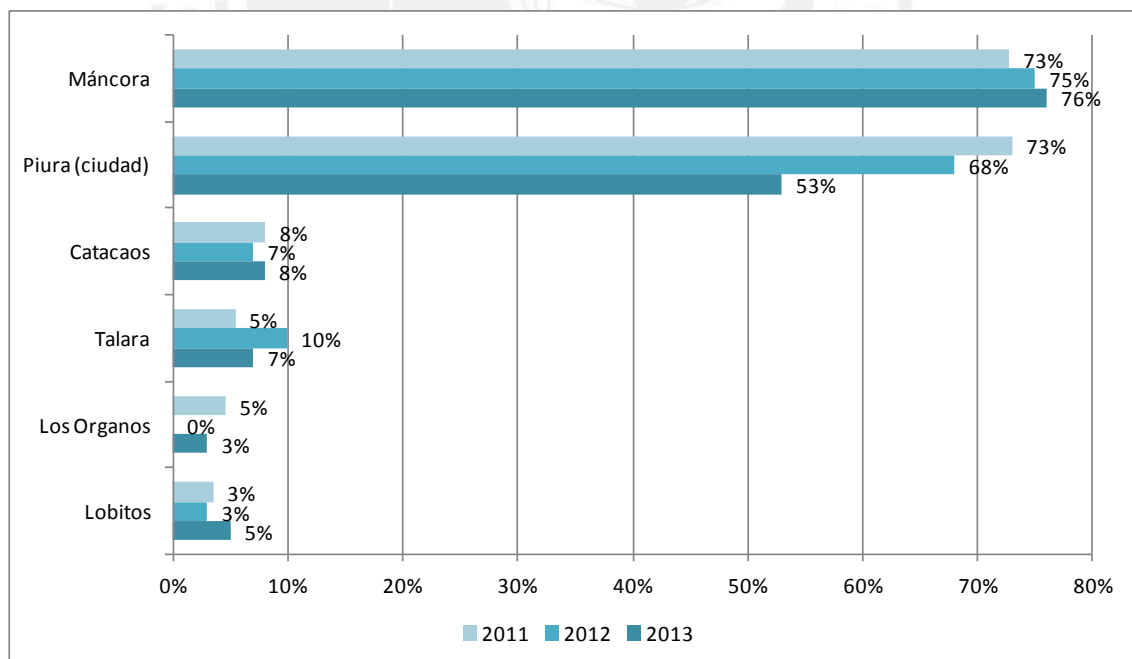


Fuente: Elaboración propia. En base al Perfil del Turista Extranjero 2011, 2012 y 2013; PromPerú.

Otro aspecto interesante es el incremento en la preferencia en los últimos años de Máncora como principal lugar de visita por los turistas extranjeros que llegan a Piura. De hecho, de acuerdo con la encuesta de PromPerú, pasó de empatar con la ciudad de Piura en el 2011 a liderar la predilección de los turistas en el 2013 con un nivel de preferencia del 76%.

Esto demuestra el reconocimiento que está logrando el destino de las Playas del Norte y contribuye en adición como un factor positivo para el proyecto.

#### Principales lugares visitados en Piura por Turistas Extranjeros 2011 – 2013



Fuente: Elaboración propia. En base al Perfil del Turista Extranjero 2011, 2012 y 2013; PromPerú.



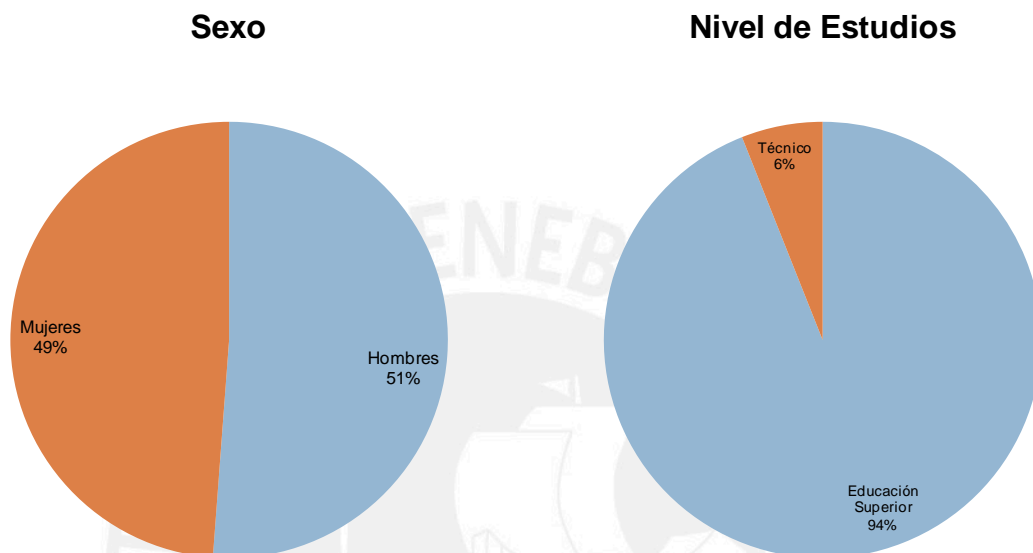
## Encuesta a Turistas

Debido a que no se dispone de información estadística oficial del turismo para las Playas del Norte específicamente (y sólo se cuenta con la información departamental de Piura y Tumbes, detallada líneas arriba), se consideró realizar una encuesta directamente a turistas en la zona de estudio de manera de poder complementar y enriquecer el análisis. En ese sentido y a falta de mayor información oficial estadística en la zona, se considerarán como referenciales los resultados de dicha encuesta para efectos del presente estudio. Es decir, si bien no es posible asegurar un alto grado de confianza, sí se puede afirmar que sirve de guía y contribuye, junto con la información oficial departamental y el análisis de la oferta ya presentado, en la definición de un producto inmobiliario que resulte conveniente para la zona de estudio.

Considerando la estacionalidad que muestran Máncora y las Playas del Norte, de acuerdo a lo descrito en el numeral 2.2 Las Playas del Norte, la encuesta a continuación se llevó a cabo durante la semana del 27 de enero de 2014, fecha considerada como “Temporada Normal” (o promedio).

La encuesta fue realizada en las playas de Punta Sal, Máncora, Las Pocitas, Vichayito y Los Órganos a un total de 86 grupos de turistas. El perfil de los encuestados fueron personas hospedadas en los hoteles de estas zonas. El

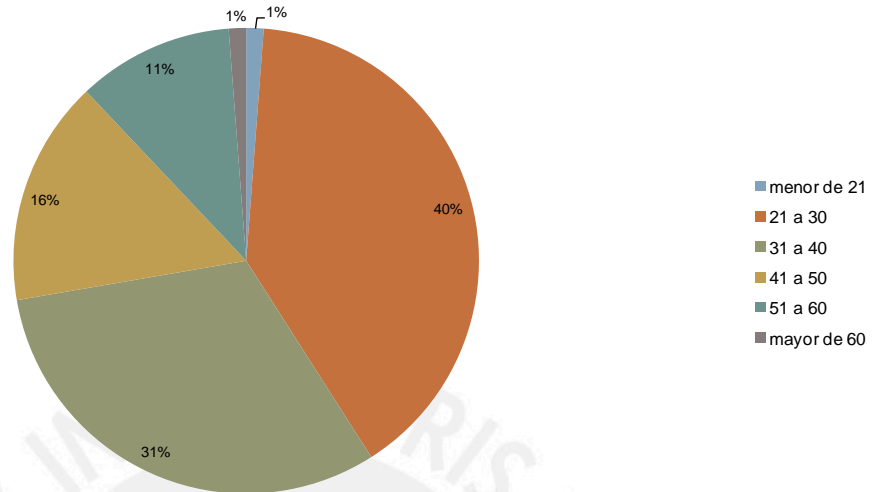
recorrido se hizo por la playa, frente a los hoteles y, en algunos casos, incluso dentro de los mismos. A continuación los resultados más relevantes:



*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.*

Se entrevistó a hombres y mujeres casi en las mismas cantidades. Por otro lado, el nivel de estudios del público encontrado fue, en gran mayoría, el correspondiente a Educación Superior. Esto hace suponer un perfil socioeconómico A/B.

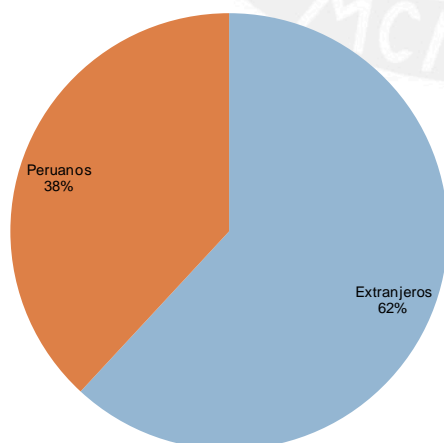
### Edad



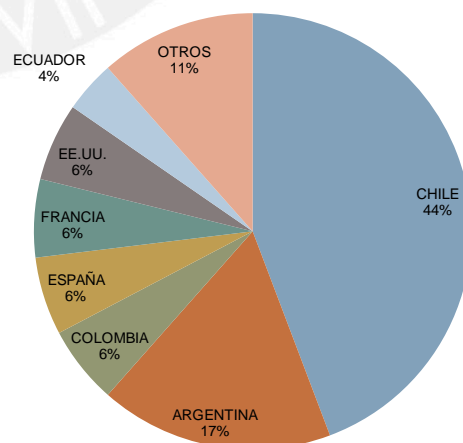
Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

36 años fue la edad promedio de los visitantes y un 71% se encontraban entre los 21 y 40 años, muy en línea con la información de PromPerú.

### Procedencia



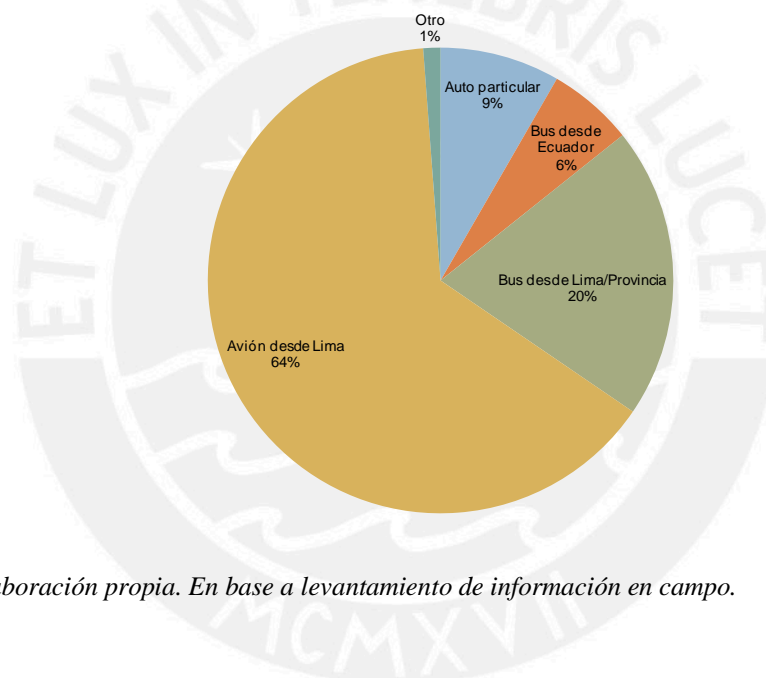
### Extranjeros



Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

La mayoría de los encuestados fueron de origen extranjero con un 62% y, de estos, más del 80% provenían de Latinoamérica (principalmente de Chile, Argentina y Colombia), de manera similar a la información de PromPerú. Los peruanos encontrados eran limeños en mayoría y algunos trujillanos y arequipeños.

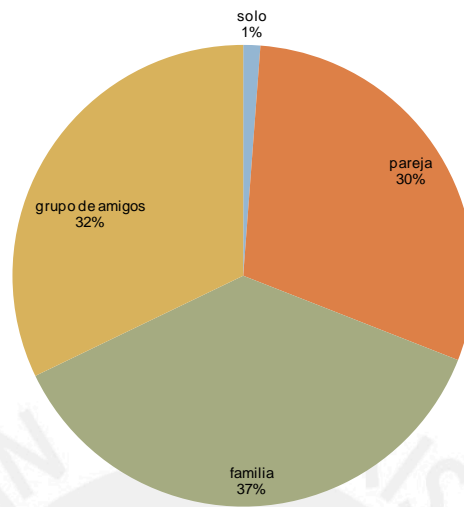
### ¿Cómo llegaron a Máncora?



*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.*

Los turistas nacionales y extranjeros llegaron en mayoría, un 64%, vía aérea desde Lima y de preferencia utilizaron el aeropuerto de Tumbes, por su cercanía a la zona de Máncora. Cabe señalar que para la fecha de la encuesta aún no se realizaban vuelos comerciales a la ciudad de Talara (el aeropuerto de esta ciudad fue reinaugurado el 31 de octubre de 2014, como se mencionó anteriormente).

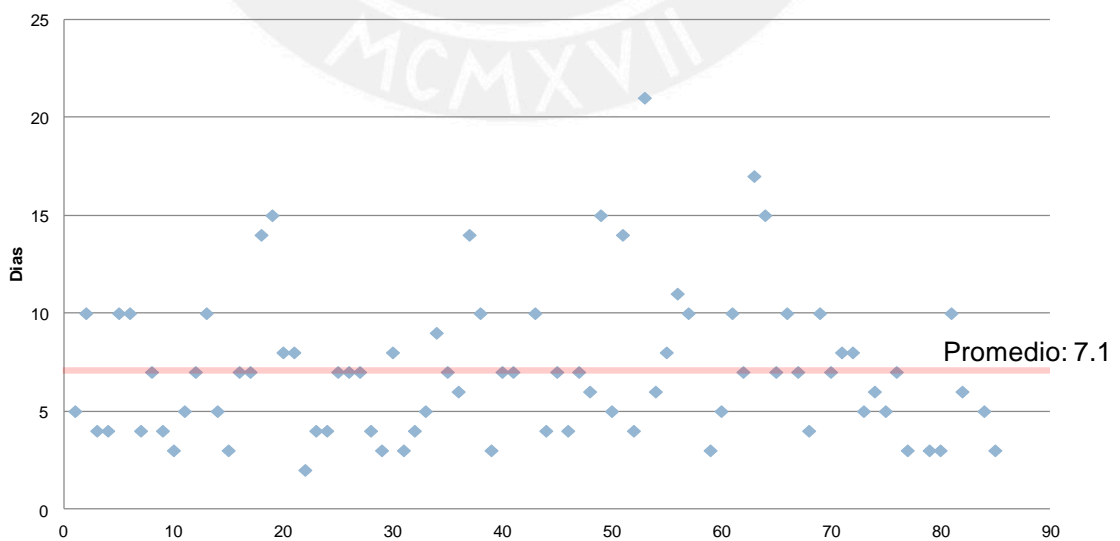
### ¿Con quién llegó?



Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

Prácticamente dividido en partes iguales, los tres principales grupos son: en parejas, familia y grupo de amigos.

### ¿Cuánto días se quedan en Máncora?

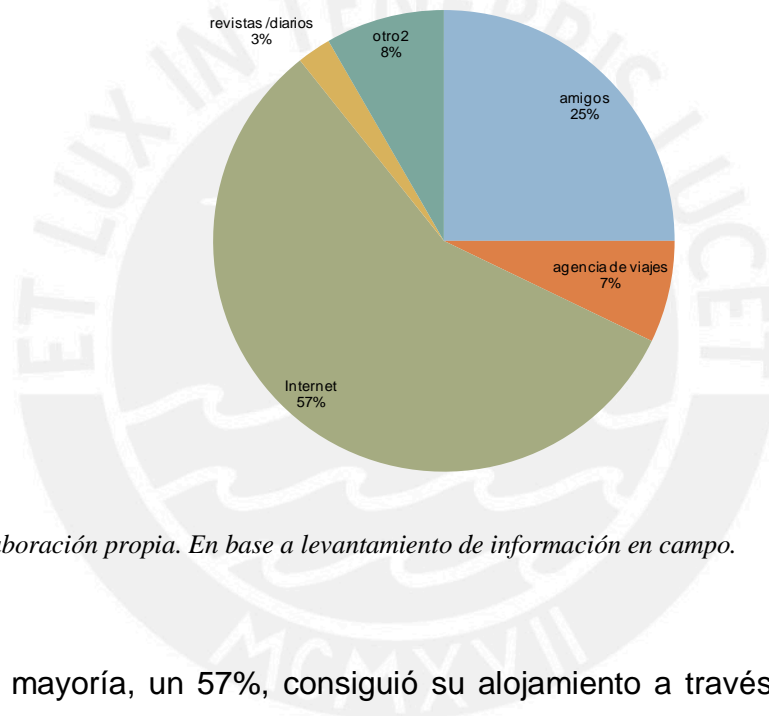


Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.



Como se puede observar, la estadía es alta y se encuentra en 7 días en promedio, igual a la información de PromPerú para turistas extranjeros con estadía promedio de 6 noches o 7 días. Cabe mencionar que una buena parte de los mismos incluso permanece arriba de los 10 días.

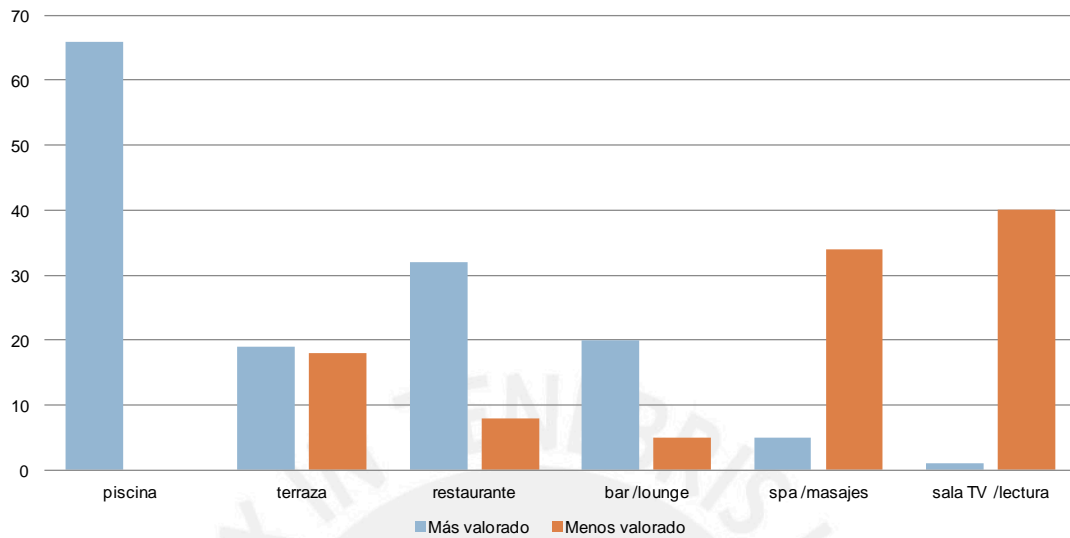
### ¿Cómo consiguieron alojamiento?



*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.*

La mayoría, un 57%, consiguió su alojamiento a través de Internet (no necesariamente desde la página web del hotel pero sí de grandes agentes online, como booking.com). Y antes de reservar, suelen revisar los comentarios y opiniones en páginas como TripAdvisor.

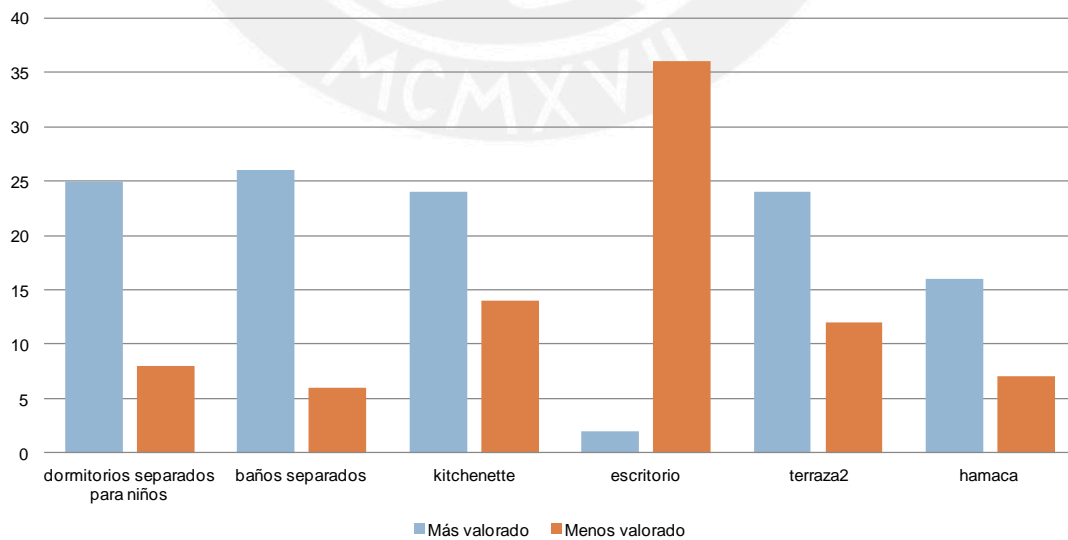
### Preferencia en Áreas Comunes



Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

La piscina fue preferida, de lejos, como el área común más valorada en un hotel. Seguida por el restaurante y áreas de bar/lounge.

### Preferencia en Habitaciones



Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

En las habitaciones, las preferencias fueron un poco más variadas. Cabe destacar el tema del escritorio, que si bien fue lo menos valorado, la habitación debiera incluir al menos una mesa multiuso y dos sillas que puedan ser utilizadas para sentarse a comer algo, leer o como escritorio para apoyar la computadora portátil.

### Tasa de Ocupación

Como tampoco se tiene registro oficial de las tasas de ocupación de los establecimientos de hospedaje en las Playas del Norte, durante la visita en campo a los alojamientos seleccionados como competencia directa (realizada durante la semana del 27 de enero de 2014), se obtuvo un promedio de 74% de ocupación en Temporada Normal, la cual incluso llega a 100% en casi todos los hoteles durante la Temporada Alta y cae a un 50% aproximadamente durante los meses de Temporada Baja. Dicha información fue corroborada en las entrevistas con administradores de hoteles en la zona.

En tal sentido, tomando como referencia esta información obtenida de establecimientos similares al proyecto y teniendo en cuenta a su vez que no garantiza efectivamente un nivel exacto de promedio anual, se considera que sirve como guía para poder plantear escenarios de ocupación para el proyecto. Por ejemplo, sería razonable que se considere un 50% de ocupación al partir en el año 1, puesto que Hotelier ya cuenta con clientela hoy en día y no se

parte de cero. Luego, conforme se vaya consolidando, se podría considerar llegar a un tope máximo del 75% de ocupación promedio (considerando que el promedio encontrado fue de 74%). Estos supuestos se detallan en el capítulo correspondiente a la Evaluación Económica.

#### Tasa de Ocupación obtenida durante trabajo en campo en la Zona de Estudio

Hotel	Ubicación	Número de Habitaciones	Ocupación (temporada "normal")
Punta Sal Resort	Punta Sal	35	71%
Casa de Playa	Las Pocitas	23	100%
DCO	Las Pocitas	8	100%
KiChic	Las Pocitas	7	14%
Las Arennas	Las Pocitas	22	73%
Las Pocitas	Las Pocitas	21	86%
MMH	Las Pocitas	12	100%
Villas del Mar	Las Pocitas	8	63%
Las Cabañas de Antica	Vichayito	40	78%
Bungalows y Carpas	Vichayito	35	54%
<b>Promedio</b>	-	<b>21</b>	<b>74%</b>

*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.*

## 2.7 Conclusiones

- 2.7.1 Las Playas del Norte gozan de unas características especiales, como por ejemplo, lindas playas, con agradable clima todo el año, gran biodiversidad marina, entre otras. Poseen, por lo tanto, un enorme potencial para un desarrollo inmobiliario destinado al turismo.
- 2.7.2 La zona cuenta una gran variedad de atractivos, como excelentes condiciones para deportes de aventura, tanto acuáticos como terrestres e incluso cercanía a Áreas Naturales Protegidas, lo que representa una oportunidad para ser aprovechados sostenidamente.
- 2.7.3 Existe una buena base de oferta hotelera en cierta manera ya desarrollada, y diferenciándose básicamente por las características de cada hotel, por sus instalaciones, actividades dentro del hotel y por su orientación a familias, parejas o grupos de amigos. Pero ninguno está especializado en aventura o en las experiencias vivenciales disponibles fuera del hotel, por lo que se observa una oportunidad de negocio basado en esta característica diferenciadora.
- 2.7.4 Se observa un importante crecimiento del flujo de turistas hacia el norte del país (Piura y Tumbes), tanto nacionales como extranjeros, los cuales han venido incrementándose sostenidamente año a año y se pronostica



una tendencia positiva, con una preferencia que se viene inclinando hacia Máncora en los últimos años.

2.7.5 La permanencia en el destino es alta y está en el orden de los 7 días promedio para turistas extranjeros y 6 días para los nacionales. Por otro lado, un turista extranjero gasta en promedio hasta cuatro veces más que un turista nacional.

2.7.6 A través del trabajo en campo y entrevistas realizadas, se pudo comprobar que la tasa de ocupación promedio en la Zona de Estudio está entre un 70% a 75% en Temporada Normal, llega a un 100% en Temporada Alta y cae a un 50% en Temporada Baja, aproximadamente.

## CAPÍTULO III – PLAN DE MARKETING

### 3.1 Objetivos

Con el propósito de asegurar la viabilidad y, sobre todo, la sostenibilidad del proyecto, se plantean los siguientes objetivos cuantificables del Plan de Marketing:

- 3.1.1 Cumplir con las metas de ventas y crecimiento de manera de lograr una tasa de ocupación promedio de 50% en el primer año y de 75% a partir del quinto año.
- 3.1.2 Alcanzar niveles de satisfacción del cliente arriba del 80%, a ser medido a través de encuestas a los huéspedes (en el Anexo 5 se presenta una encuesta modelo en versión en inglés). Además de medir el progreso, esta encuesta permitirá planear acciones de mejora en base a la retroalimentación, fundamental especialmente en los primeros años.
- 3.1.3 Cumplir con los índices de rentabilidad y métricas de desempeño establecidas en la evaluación económica del proyecto.

De acuerdo a lo que se investigó en conversación con expertos en la industria, los primeros 5 años de un proyecto hotelero son de inversión, aprendizaje y despegue. A partir del sexto o séptimo año es cuando se deberían empezar a ver los resultados de los objetivos planteados y es cuando se iniciaría la etapa de consolidación y crecimiento sostenido.

### 3.2 Estrategias

#### Diferenciación e Innovación

En el Capítulo II, Análisis del Micro Entorno, se ha comprobado que la oferta hotelera en general y, especialmente la oferta considerada como competencia directa para el proyecto, viene diferenciándose básicamente por características propias del hotel, como por ejemplo, tamaño, decoración, equipamiento, precio, enfoque (familias/parejas/amigos), etc. Pero ninguno está yendo más allá, como el aprovechar la enorme variedad de atracciones de la zona, que es donde debería estar la diferenciación del proyecto principalmente; buscando ser pioneros en establecer un hotel temático en la zona y por lo que el mercado objetivo estará dispuesto a pagar.

En tal sentido, si bien no se debe descuidar el enfoque en la calidad en el servicio de alojamiento, el negocio deberá concentrarse a su vez en las actividades y servicios turísticos seleccionados para atraer a su público

objetivo. Y aquí es precisamente donde se requerirá de investigación e innovación, de manera de identificar los paquetes de actividades más novedosos y atractivos, del tipo deportivo, de relajación, gastronómico, vivencial, etc. (o una combinación entre éstas).

Por ejemplo, un turista norteamericano yendo a pescar en la pequeña embarcación de un pescador de la localidad, partiendo desde el mismo muelle donde salen todos los pescadores artesanales, aprendiendo cómo se pesca en la zona y de los tipos de especies. Luego, de regreso, aprendiendo a preparar un plato típico (como un ceviche al estilo de Máncora) y almorzando con los mismos pescadores y/o su familia. Esto es sólo una idea; pero sin dudas, investigación e innovación serán fundamentales para la sostenibilidad del negocio.

### Segmentación

Existen diferentes maneras de segmentar el mercado hotelero, como por ejemplo:

- Segmentación por tipología: esta es la forma más tradicional de segmentación hotelera, que consiste básicamente en tres tipos: de ciudad, vacacional o del interior (rural).

- Segmentación geográfica: es decir, de acuerdo a la zona o región donde se encuentren ubicados (por ejemplo, los hoteles para esquiar normalmente operan en lugares fríos).
- Segmentación socio-demográfica: por edades, nivel socioeconómico (de lujo, de bajo costo, etc.) o estado civil, es decir, solteros (grupos de amigos) o casados (parejas y familias).

Los hoteles en las Playas del Norte calificarían en su gran mayoría dentro de este tipo de segmentación tradicional (es decir, por ejemplo, del tipo vacacional, de playa, de alto, mediano o bajo costo y orientados a familias, parejas y/o amigos).

Sin embargo, en adición a esta clasificación, hace relativamente pocos años, la madurez del sector hotelero mundial ha ido impulsando una especialización de la oferta cuyo objetivo es cubrir las necesidades de un público más delimitado, dando lugar a los siguientes nuevos conceptos:

- Luxury Hostels: concepto de hoteles para el público joven o “nuevo viajero”. Lujosos hostels o albergues juveniles en los que se facilita que los huéspedes compartan sus experiencias con otros viajeros, ofreciendo servicios de alto valor añadido (como habitaciones más grandes y cómodas con modernos diseños, desayuno a toda hora y bar todo el día) y desechando aquellos servicios tradicionales que a este perfil no le aporta valor.



- Low Cost – High Value: precios muy competitivos y ofreciendo lo básico y necesario (ejemplo, línea Ibis del grupo Accor).
- Hoteles Heterofriendly: hoteles boutique enfocados al público gay, pero también “heterofriendly”.
- Hoteles Fitness: orientados al nicho de profesionales de nivel medio fanáticos del entrenamiento y deporte. Disponen de gimnasio con áreas de pesas, cardio, yoga, spa y con equipos de fitness hasta en las habitaciones.
- Hoteles Halal: enfocan su producto y servicios a los musulmanes, siendo respetuosos con las necesidades específicas que marca su religión. Considerando que más del 20% de la población mundial es musulmana y teniendo en cuenta la liquidez con la que cuentan la mayoría de estos países (Oriente Medio y Asia), es un nicho hotelero en crecimiento.
- Hoteles temáticos: estos hoteles tratan de aprovechar la extensión de un producto o tema conocido en el mundo con el objetivo que sus clientes disfruten de un lugar diferente más que de una simple habitación. Existe una enorme variedad de estos hoteles, como temas hay: hoteles musicales (“Mallorca Rocks”), hoteles para niños (“Hotel del Juguete”), dedicados a la naturaleza (“Poseidón Undersea Resort”), hoteles para aventura o deportes específicos (“Sol Wave House”), hoteles de personalidades históricas (“Hotel Lope de Vega”), de arte (“Hotel Abitart”), etc., etc. La imaginación es el límite.

Estos últimos, los hoteles temáticos, han tenido un enorme éxito desde que iniciaron alrededor de los años 80 y actualmente continúan creciendo dada la tendencia hacia la especialización con el objetivo de satisfacer las necesidades de los muy diferentes nichos de mercado que existen hoy en día.

En ese sentido y considerando el Análisis del Macro Entorno previamente desarrollado, así como el informe citado del MINCETUR que sostiene que las preferencias de los turistas están volcándose hacia las experiencias vivenciales y actividades complementarias a las de sol y playa; se plantea enfocar el proyecto hacia un hotel temático dirigido al turista premium aventurero. Por lo tanto, este sería el segmento en donde se identifica la oportunidad y hacia donde deberán orientarse las acciones.

### Targeting

Con respecto al mercado objetivo para el proyecto, se identifican dos, uno primario y uno secundario, los cuales se describen en los siguientes párrafos, siendo el perfil base para de ambos, el siguiente:

- Edades: entre los 25 y 64 años (actualmente representa un 76% de los extranjeros que visitan Piura, de acuerdo con PromPerú).
- Nivel socioeconómico: alto/ medio alto, dispuestos a pagar tarifas promedio (o por encima) de los hoteles premium, o competencia

directa de la zona, por un nivel superior de calidad de servicio y comodidad. Llegan principalmente por vía aérea.

- Procedencia: los turistas extranjeros provienen de países como Estados Unidos, Chile, Argentina, Ecuador, Colombia y países europeos como España, Francia y Alemania. Los turistas nacionales, de Lima y de las principales capitales del país como Trujillo o Arequipa.
- Permanencia. se hospedan un mínimo de 4 días/3 noches.
- Grado de instrucción: de nivel universitario o superior, buscan referencias y realizan reservas vía internet.

El target primario lo constituyen turistas que buscan principalmente en sus viajes vivir experiencias de aventura, naturaleza y deportivas. De acuerdo con PromPerú, un 41% de los turistas extranjeros que visitaron Piura en el 2013 manifestaron haber realizado turismo de naturaleza y un 32% turismo de aventura, ambos con tendencia al alza, como se mencionó en el capítulo anterior. A continuación, una mayor descripción del target primario:

- Preferencias: son independientes y les gusta salir a recorrer más que descansar al sol todo el día.
- Estado civil: viajan solos, con grupo de amigos o en pareja; es decir, solteros y casados pero viajando sin niños.

- Afición: les apasiona algún deporte de aventura (surf, buceo, pesca, trekking, bicicleta, etc.), alguna actividad específica, como observación de flora y fauna (de aves, por ejemplo).
- Tendencias: son muy informados y están abiertos a vivir nuevas experiencias en contacto con la naturaleza.

El target secundario está conformado por turistas que buscan principalmente en sus viajes vacacionales el descanso, la relajación o el disfrute en general de las comodidades del hotel. También buscan realizar alguna actividad turística tradicional (excursiones, paseos marinos, paseos a caballo, entre otros). Clasificarían aquí, a su vez, los acompañantes (parejas o niños) del target primario, aunque también podría ser una familia completa. De acuerdo con PromPerú, un 55% de los turistas extranjeros que visitaron Piura en el 2013 manifestaron haber realizado actividades de sol y playa.

El proyecto deberá estar enfocado en el target primario pero sin descuidar a su target secundario, de manera de optimizar los ingresos. Pues, por un lado se aseguraría que el target primario esté dispuesto y aprecie el beneficio o valor de viajar con acompañantes (incrementando los ingresos de alojamiento y comidas/bebidas) y, por otro lado, daría a conocer al target secundario, el cual es un mercado más amplio, las actividades disponibles en la zona de las Playas del Norte, de manera de aprovechar el boca a boca.

## Posicionamiento

El proyecto estará destinado entonces a los turistas, extranjeros y nacionales que buscan vivir experiencias de aventura y naturaleza en la costa norte del país, dispuestos a pagar tarifas promedio o por encima de los hoteles premium de la zona y asegurando que los beneficios percibidos en cuanto a servicio, confort y seguridad sean iguales o superiores a la calidad esperada, de manera de cumplir con sus expectativas.

A diferencia de las inversiones inmobiliarias de hospitalidad existentes (las cuales, como se describió en el capítulo anterior, se enfocan básicamente a un público familiar y en actividades de sol y playa), las características principales del proyecto girarán en torno a una especialización de las actividades disponibles en las Playas del Norte, así como en el confort de sus instalaciones y, sobre todo, en ser reconocidos como la opción orientada a experiencias vivenciales y de nuevas posibilidades de aventura, de manera de ser recompensados por la preferencia y recomendación de su público objetivo o target.



### 3.3 Marketing Mix

#### Producto

Según el estudio realizado en el capítulo anterior, Análisis del Micro Entorno, se puede confirmar el alto potencial con que cuenta la zona norte del Perú. Se ha comprobado que existe una demanda muy interesante:

- La estadía promedio es alta y llega a 7 días.
- Si bien hay demanda para diferentes categorías de hotel, existe un mercado más exigente que está dispuesto a pagar desde \$150 a \$300 dólares por noche en hoteles medianos y pequeños, pero con una atención especial.
- Actualmente el perfil de turistas extranjeros en la zona son provenientes básicamente de Sudamérica. Esto quiere decir que existe una gran oportunidad para atraer turistas de Norte América y Europa, así como al cliente premium nacional de ciudades como Lima, Arequipa y Trujillo, quienes deben estar dispuestos en gastar más en comodidad.

Con respecto a la oferta, se ha verificado que:

- Los hoteles de mayor categoría en la zona tienen instalaciones comparables con los hoteles de mejor categoría en resorts a nivel mundial y; especialmente, habitaciones de primer nivel. Este es el

caso, por ejemplo, de Las Arennas, que cuenta con una decoración moderna y sofisticada, el mobiliario es de avanzada y, solo al ver las fotos o folletos, se percibe una sensación de cuidado por la belleza y los detalles, así como por la comodidad de sus huéspedes.

- Los servicios que acompañan este tipo de hoteles son:
  - Doble recambio y aseo de las habitaciones.
  - Servicio de masajes o spa.
  - Desayuno buffet excepcional.
  - Si bien el personal local en estos hoteles hace su mejor esfuerzo, hay una percepción de los turistas de la zona por preferir ser atendidos por personal extranjero, pues “demuestra mayor profesionalismo y ganas”. La capacitación en hospitalidad es un diferenciador.
- En cuanto a sus instalaciones:
  - La implementación de las habitaciones en cuanto a mobiliario, espacios, closets y demás son siempre lo suficientemente cómodos, amplios y funcionales.
  - Jacuzzi cerca de la piscina en ambiente semi-privado (o en algunas habitaciones prime incorporadas a la misma).
  - Facilidades de comunicación, sin ser “agresivos” en cuanto a, por ejemplo, poner escritorios en las habitaciones, pero sí con acceso libre a internet.

- Privacidad respecto a la playa, que se consigue generando una diferencia de nivel con la zona de playa por la que transita el público, creando un “colchón” de tranquilidad.
- La piscina es una obligación en los hoteles de este tipo. Pese a la excelente temperatura del mar, existe cierta “flojera” para desplazarse de los espacios en los que uno encuentre su tranquilidad. Se quiere ver el mar, sentirlo, oírlo, tener acceso pero no necesariamente bañarse en él como única alternativa.

Es, a su vez, fundamental considerar las grandes bondades que ofrece la zona de Máncora y alrededores. Como se mencionó previamente:

- Se tiene un clima muy favorable, seco-tropical con promedio de 26°C. Más de 300 días de sol al año lo que hace que la zona no sea de temporada sino de más permanencia.
- Cercanía a Áreas Naturales Protegidas, como el Coto de Caza El Angolo, el Parque Nacional Cerros de Amotape, la Zona Reservada en Tumbes, los Manglares y la Reserva Marina Cabo Blanco, próxima a crearse.
- Alta atracción deportiva y de aventura por sus lugares de surf, windsurf, kitesurf, pesca, buceo, trekking; entre otros; de los cuales ningún hotel los está ofreciendo adecuadamente (básicamente sólo hacen el contacto con proveedores externos).

En tal sentido, el concepto para el desarrollo hotelero debería girar en torno a “experiencias”. Es decir, el valor agregado del proyecto deberá ser una diferenciación de sus competencias con los servicios adicionales: actividades vivenciales, deportivas, de relajación, etc., aprovechando todas las atracciones y actividades que ofrece Máncora y alrededores. También se debe considerar la demanda corporativa (por ejemplo, reuniones de confraternidad entre trabajadores de una empresa) y eventos especiales como celebración de matrimonios o aniversarios.

Pero sin dudas, el nivel servicio del personal es fundamental. Esta es una gran área de oportunidad en la zona y puede marcar una diferencia si es bien aprovechado. Por ejemplo, invertir en entrenamiento, contar con personal que hable inglés, adecuadamente uniformado, agradable, capaz de orientar al pasajero en sus actividades y que conozca los atractivos de la zona, sistema de atención las 24 horas, etc.

A continuación se listan algunas ideas adicionales a incluir en el servicio como parte del producto:

- Cabina (o cabaña) especial para informes y programación de las actividades. Este deberá ser la gran área de diferenciación del negocio, en donde se deberán enfocar esfuerzos para poder ofrecer las mejores actividades turísticas y se aprovechen todas las potencialidades de la zona.

- Servicios de transporte:
  - Aeropuerto-Hotel-Aeropuerto: en vehículo tipo 'van', privado idealmente.
  - Hotel-Máncora(pueblo)-Hotel: en 'shuttle' compartido entre los más importantes hoteles y restaurantes/tiendas.
- Ficha informativa al momento de la reserva (información general de la zona, actividades, horarios, opciones de menú, etc.).
- Paquete de Bienvenida a los clientes dentro del auto a su llegada (palabras de bienvenida, guía rápida de la zona, refrescos, menús del restaurante, etc.).
- Acceso a internet inalámbrico disponible en todo el hotel.
- Programación específica de actividades a realizar en la zona (aventura, deporte, gastronomía, relajación, playa, etc.).
- Restaurante "Donde Teresa" con carta de vinos y cócteles y bebidas importadas, ofrecer clases de cocina como parte de las actividades.
- Libro de despedida, para registrar opiniones, calificar su estancia y fuente de nuevas ideas de actividades – herramienta para la innovación continua.

En el capítulo siguiente se describe a más detalle el producto, en cuanto a instalaciones a considerar y su correspondiente programa de áreas.



## Precio

No es tarea fácil determinar el precio (y mix de precios para las diferentes habitaciones), considerando las diferencias de cada hotel con otro, así como las diferencias en las tipologías de habitaciones dentro de cada hotel.

Por esta razón, se decidió partir de un precio de habitación similar entre los diferentes hoteles seleccionados como competencia directa. De esta manera, se podría tener una buena idea del precio que debería considerarse para la habitación estándar del proyecto.

En ese sentido, como ya se ha descrito, se realizó un catastro de los hoteles considerados competencia directa (y cuyo detalle de cotizaciones se puede revisar en el Anexo 4):

## Competencia Directa

Hotel	Ubicación	Número de Habitaciones	Habitación Doble Temporada "Normal"			Descripción de Habitación
			Tarifa Neta	Servicios	Tarifa Bruta	
			(USD/noche)	10%	(USD/noche)	
Punta Sal Resort	Punta Sal	35	\$173	\$17	\$191	"Doble Estándar": cama King, A/C, TV cable, frigobar y con vista interior.
Casa de Playa	Las Pocitas	23	\$105	n/a	\$105	"Suite Panorámica": cama King, salita de estar, TV cable, frigobar, ventilador de techo y balcón con vista al mar.
DCO	Las Pocitas	8	\$223	n/a	\$223	"Suite": TV pantalla plana, iPod, walkie talkie, A/C y terraza privada.
KiChic	Las Pocitas	7	\$250	\$25	\$275	"Suite Barro": 40m2 con cama King, A/C, TV 40" cable, terraza privada.
Las Arennas	Las Pocitas	22	\$202	\$20	\$222	"Garden View": 28m2 con cama King, LED c/ cable, A/C y terraza de 15 m2 con vista al jardín.
Las Pocitas	Las Pocitas	21	\$130	n/a	\$130	"Habitación Premium": cama Queen, TV cable, DVD, frigobar, terraza privada y vista al mar.
MMH	Las Pocitas	12	\$167	n/a	\$167	"Matrimonial": cama King, A/C, TV cable, iPod, frigobar y balcón con vista al mar.
Villas del Mar	Las Pocitas	8	\$157	n/a	\$157	"Matrimonial": cama King, TV LED cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.
Las Cabañas de Antica	Vichayito	40	\$137	n/a	\$137	"Junior Suite": cama King, TV LCD cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.
Bungalows y Carpas	Vichayito	35	\$160	\$16	\$176	"Bungalow Matrimonial": cama King, TV LCD cable, A/C, frigobar, y terraza con vista al mar.
<b>Promedio</b>	-	<b>21</b>	<b>\$170</b>	-	<b>\$178</b>	-

Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.

Como ya se revisó en el capítulo anterior, si bien el promedio de Tarifa Neta encontrada es de \$170/noche para habitación estándar en base a ocupación doble, también se debe considerar que de esta relación, como se ha indicado anteriormente, son los siguientes hoteles los que serían una referencia más acorde con los objetivos del proyecto: Las Arennas, Vichayito Bungalows y Carpas y Punta Sal Resort:

Las Arennas	\$202
Bungalows y Carpas	\$160
Punta Sal Resort	<u>\$173</u>
Promedio	\$178

La Tarifa Neta promedio de estos tres hoteles bordea los \$180 USD/noche por habitación estándar, que es la cifra que se considera utilizar para la evaluación económica del proyecto.

Con respecto a los precios por tipo de habitación, se ha observado que existe cierta relación entre la tarifa y el tamaño de la habitación (superficie). Por ejemplo, en el caso del hotel Las Arennas, éste considera los precios de habitaciones superiores a la estándar en un rango entre 80% a 100% en base al costo por m<sup>2</sup>, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

#### Hotel Las Arennas – Tarifas por Tipo de Habitación

TIPO DE HABITACION	Tarifa Neta (USD/noche)	Area Techada (USD/noche)	Area Terraza (m <sup>2</sup> )	A.Ocupada (m <sup>2</sup> )	Tarifa Neta (\$/m <sup>2</sup> )	Index
Garden View	\$202	28	15	43	\$4.7	1.00
Ocean Front De Luxe	\$242	48	16	64	\$3.8	0.80
Ocean View Suite	\$302	48	16	64	\$4.7	1.00
Arennas Junior Villas	\$412	62	30	92	\$4.5	0.95

*Fuente: Elaboración propia. En base a levantamiento de información en campo.*

En tal sentido, a manera de criterio a seguir, para poder establecer los precios recomendados de las diferentes tipologías de habitación partiendo desde el precio definido para una habitación estándar, se podría considerar el costo por m<sup>2</sup> y multiplicarlo por el área (en m<sup>2</sup>) de la habitación para luego ajustarlo en un rango entre el 80% a 100%.

## Plaza

En cuanto a los canales de venta, se recomienda operar un sistema integrado de múltiples medios de comercialización, constituidos por una combinación de canales convencionales y modernos.

Para simplificar, podemos clasificar a los canales de venta en directos e indirectos:

### Canales Directos

- En los que no existen intermediarios y son operados directamente por personal del hotel y a través de sus diferentes plataformas:
  - Una potente página web que, en sus versiones en español, inglés y otros idiomas, permita realizar reservas en línea.
  - Un call center de la empresa, que realice reservas a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos.

- Recepcionistas entrenados en el lobby del mismo hotel, para tomar reservas presenciales o para clientes que llamen directamente al hotel.
- Si bien este canal no implica una comisión por intermediación, su costo estará incluido dentro de la partida de administración, estimado en 10% de los ingresos por venta para la industria hotelera.
- Dado que Hotelier actualmente recibe un 60% de sus reservas a través de canales directos (página web, correo electrónico y teléfono), para la evaluación económica se estimará este mismo nivel de reservas directas. Esto debido a que si bien por un lado se incrementará el número de habitaciones, por otro lado se buscará incluso potenciar aún más los canales directos a través de la integración con MLP, como se ha mencionado. En ese sentido, mantener un 60% a través de canales directos sería razonable.

#### Canales Indirectos

- A través de intermediarios o socios estratégicos a seleccionar, los cuales operan bajo una comisión de venta pudiendo ser básicamente de dos tipos:
  - Agente de Viajes en Línea (ó OTA, por sus siglas en inglés): como por ejemplo tripadvisor.com, booking.com y hoteles.com. Se estima un 20% de reservas a través de este medio y su comisión es del 15% de la tarifa por alojamiento, en promedio.



- Agencia de Viajes y/o Operador de Turismo: las agencias de viaje u operadores tradicionales. Se estima un 25% de reservas a través de este canal y su comisión, en el caso de las agencias mayoristas, es del 20% en promedio.

A manera de resumen se presenta la siguiente tabla que servirá para determinar la tarifa libre de comisiones en la evaluación económica del proyecto.

Canal de Ventas	Flujo de Reservas	Comisión de Venta
Directo Hotel	60%	0%
Agencia en Línea (OTAs)	20%	15%
Agencia Tradicional (mayorista)	20%	25%

*Fuente: Elaboración propia. En base a información obtenida de MLP y Hotelier.*

## Promoción

Considerando al mercado objetivo, la promoción deberá realizarse a través de un fuerte empuje vía internet (redes sociales, tripadvisor.com y con la misma página web del hotel). Asimismo se deberá incluir:

- Registrar el nombre del hotel en buscadores (Google), así como estar informado de las últimas novedades en SEO (Search Engine Optimization) para tratar de obtener los mejores resultados a nivel de buscadores de internet.
- Páginas en las principales redes sociales (facebook, twitter).

- Comunicar noticias en la página del hotel y en redes sociales, con respecto a informaciones de la zona (temporada de observación de ballenas, mejoras, etc.), así como nuevos servicios y/o actividades del hotel.
- Publicidad en los vuelos hacia Piura, Talara y Tumbes, así como en algunos vuelos internacionales hacia Lima y al interior de Chile (principal mercado internacional).
- Participación en las principales ferias de turismo a nivel nacional e internacional.
- Organización de eventos especiales (por ejemplo, campeonatos deportivos u otros).
- Módulos en los principales centros comerciales del país.
- Branding definido (colores, estilo, gráficos, uniformes, etc.).

#### 3.4 FODA del Proyecto

A continuación se plantean y analizan las siguientes Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto.

##### Amenazas

- A1. Por ser un proyecto a largo plazo, de operación y renta, es susceptible a cambios en el entorno político, social y/o económico del país, así como a efectos internacionales. En ese sentido, si

bien gozamos desde hace más de tres décadas de estabilidad política y de 16 años de continuo crecimiento económico y de positivas proyecciones, como se mencionó en el Capítulo I – Análisis del Macro Entorno, se deberá estar muy atentos a lo que suceda en este contexto y tomar las medidas necesarias para minimizar alguna posible alteración en el futuro.

- A2. Al estar ubicado en zona costera vulnerable a un posible tsunami, estragos provocados por el Fenómeno del Niño u otros eventos climáticos, se deberá considerar como parte del diseño la infraestructura necesaria para minimizar tanto el impacto provocado por inundaciones u oleajes anómalos, así como por la erosión y pérdida de arena en la playa. También deberá considerarse la contratación de un seguro, tanto para la fase de construcción como de operación, en donde contenga posibles daños por eventos naturales e inclusive por lucro cesante. Estas medidas deberán estar incluidas en los gastos operativos como parte de la evaluación económica del proyecto.
- A3. Limitada mano de obra local, la que es en mayoría descalificada e informal. Sin embargo, el hecho de que uno de los socios del proyecto sea el grupo hotelero Mountain Lodges of Perú (MLP), otorga la posibilidad de lograr ser suplido, momentáneamente por lo menos.

- A4. Incremento de la oferta hotelera e ingreso de cadenas internacionales, así como de casas de playa en la zona (productos sustitutos). Para esto, se deberá estar alerta a lo que suceda en el sector, así como tomar medidas proactivas en base a la información obtenida en las encuestas de satisfacción de clientes de manera de conocer sus preferencias (y cambios en éstas) y fomentar una cultura de mejora continua y reinención del producto.

#### Oportunidades

- O1. La estabilidad política que goza el país y el crecimiento económico sostenido en los últimos 15 años lo hacen más atractivo para potenciar el turismo en zonas no tradicionales, teniendo como consecuencia mayor tránsito de turistas nacionales y extranjeros.
- O2. Se cuenta con un terreno vecino en venta, lo cual representaría una oportunidad para reservar una futura expansión. Se podría entonces considerar como alternativa la adquisición de dicho lote en la inversión a fin de garantizar las futuras expansiones del hotel.
- O3. Como se ha mencionado, existe también la oportunidad para aprovechar sostenidamente la enorme variedad de atracciones en la zona, que no está siendo ofrecido seriamente por ningún hotel

actualmente y la provista por operadores turísticos es, en gran mayoría, informal y de baja calidad.

- O4. En términos de infraestructura turística y de conectividad, como aeropuertos y carreteras, si bien se ha avanzado, todavía hay mucho por hacer por el Gobierno como ente promotor. Lo cual, aunado al esfuerzo del sector privado, podrá redundar, por ejemplo, en un incremento en la frecuencia de vuelos, así como nuevos destinos aéreos y en el futuro también nuevas ciudades de origen (vuelos interregionales desde el interior del país o incluso vuelos internacionales directos hacia Piura, Talara o Tumbes.
- O5. Si bien Máncora ya es un balneario conocido, como se ha demostrado, con una afluencia creciente de turistas nacionales y extranjeros, desde hace unos 4 a 5 años el Gobierno, a través de MINCETUR viene promoviendo “Las Playas del Norte”, como uno de los principales destinos turísticos prioritarios del país, de acuerdo al Plan Estratégico de Turismo, lo cual continuará sirviendo de impulso para proyectos turísticos inmobiliarios en el entorno.

#### Debilidades

- D1. El staff actual, así el disponible en la zona, no cuenta con las habilidades adecuadas necesarias para el rubro de hospitalidad



(operarios de capacidades muy limitadas, no hablan inglés, necesitan ser entrenado con respecto a servicio al cliente, etc.). Sin embargo, mientras el proyecto se encuentre en fase de construcción, como parte de la puesta en marcha, se ha definido una capacitación y entrenamiento del personal seleccionado a fin de ponerlo en forma competitiva. Para ello y con la finalidad de optimizar los costos se ha contemplado la posibilidad de que la capacitación sea brindada por mismos los trabajadores de mayor experiencia de MLP, así como también incluso se podría considerar un periodo entrenamiento del personal clave en las mismas instalaciones de la cadena MLP, por lo que solo costaría su traslado temporal a dichas ubicaciones.

- D2. El hotel actual ha ido perdiendo categoría conforme han venido apareciendo nuevas ofertas de modernos desarrollos en la zona, quedando relegado o desactualizado y pudiendo generarse una reducción de clientes. En tal sentido se deberá considerar un plan de mantenimiento y reinversión de manera de mantenerse actualizado en el tiempo.
- D3. Si bien la ubicación del proyecto es adecuada por la cercanía al pueblo de Máncora, este no se encuentra en la playa más privilegiada del entorno, a diferencia de otros sectores, pues cuenta con menos espacio de arena, con algunas partes rocosas y cerca al muelle de pesca artesanal. Sin embargo, como se

describió previamente, este punto puede revertirse considerando que el enfoque principal del hotel será relacionado a las experiencias y actividades en Máncora y alrededores, más que a un turismo tradicional de sol y playa.

### Fortalezas

- F1. Se cuenta con importante experiencia local y know-how de los socios. Como se señaló en la sección de Introducción, por una parte el propietario vive hace 30 años en la zona y fundó, con sus propios medios, el hotel actual hace 10 años. Dentro de su búsqueda por seguir creciendo, decidió unirse con Mountain Lodges of Peru (MLP), quienes reúnen el know-how en la industria con seis hoteles en operación y otros dos más en proyecto y quienes actuarían como operadores del hotel. Afianza a la labor desplegada la evaluación realizada por la sociedad, en donde se han determinado con debida precisión las funciones a desarrollar por cada uno de los asociados. Por otro lado el crecimiento de Hotelier, hasta el límite con el que se ha topado hoy, ha sido posible por el empuje dado por su propietario. En adición, dentro de la inversión se considerará una capacitación del personal y un entrenamiento en los hoteles del operador a fin de uniformizarse los criterios bajo los estándares de MLP.

- F2. Como se revisó en el capítulo anterior, tanto el hotel como su restaurante “Donde Teresa”, son conocidos y tiene ganada cierta reputación a nivel local e internacional y ya cuentan con clientela base. Por su parte, MLP al contar con seis hoteles en operación, también representa un flujo de clientes importante, varios de ellos recurrentes, y a los que se les podría ofrecer estadias en el nuevo proyecto. En pocas palabras, ya se cuenta con una cartera de huéspedes y no se inicia desde cero.
- F3. Se cuenta con un negocio en marcha y sin mayores deudas. En cuanto a capacidades financieras, el inmueble se encuentra libre de hipotecas, por lo que una parte de la inversión se podría estructurar a través de un préstamo con garantía hipotecaria por intermedio de banco o también a través de un fondo de inversión.
- F4. Para efectos del producto a desarrollar, el inmueble se encuentra ubicado en una distancia ideal del pueblo de Máncora. Lo suficientemente lejos para asegurar tranquilidad, descanso y un frente de playa limpio y agradable; pero también lo suficientemente cerca para que sus huéspedes puedan gozar de Máncora fácilmente, sin desplazarse mucho, pudiendo inclusive recorrerse a pie. Además, como se sabe, entre el inmueble y el pueblo de Máncora, se encuentra el muelle de pesca artesanal (a unos 500 metros del inmueble), a ser usado para diversas

excursiones náuticas, dándole una ventaja con respecto a otros hoteles que deben de trasladarse una mayor distancia.

A manera de resumen, se presenta la siguiente matriz FODA del proyecto:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Experiencia local y know-how.</p> <p>F2. Se cuenta con clientela base.</p> <p>F3. Negocio en marcha y con posibilidad de financiamiento con garantía hipotecaria.</p> <p>F4. Para efectos del producto (orientado a experiencias vivenciales y no sólo de sol y playa), se cuenta con ideal ubicación.</p>	<p>O1. Estabilidad política y crecimiento económico sostenido del país, lo cual permite un el desarrollo de diversos sectores, especialmente el inmobiliario y el de turismo.</p> <p>O2. Posibilidad expansión futura al contar con terreno vecino disponible.</p> <p>O3. Gran potencialidad de la zona de Máncora y su enorme variedad de actividades.</p> <p>O4. Proyectos de infraestructura a ser impulsados por el Gobierno.</p> <p>O5. Programa “Las Playas del Norte” del Gobierno como uno de los ocho principales destinos del país.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Capacidades limitadas del personal actual.</p> <p>D3. Pérdida de categoría del hotel actual por aparición de nuevas propuestas en la zona.</p> <p>D2. El proyecto no se encuentra en la playa más bonita del entorno.</p>	<p>A1. Inversión a largo plazo (proyecto de operación y renta), susceptible a cambios en el entorno político, social y/o económico del país.</p> <p>A2. Ubicado en zona costera vulnerable a fuertes oleajes y, especialmente, al Fenómeno del Niño.</p> <p>A3. Falta de mano de obra calificada a nivel local.</p> <p>A4. Incremento de la oferta hotelera e ingreso de cadenas internacionales.</p>

Del presente FODA podemos concluir en las bondades existentes de efectuar la inversión en forma conjunta entre Hotelier y MLP, por las sinergias se obtienen. A su vez, que la inversión se encuentra garantizada por una estabilidad política, social y económica. Que si bien el Hotel no se encuentra ubicado en la playa más bonita de la zona, es ideal para el producto a desarrollar.

Por otro lado, se deberá capacitar al personal no sólo inicialmente sino constantemente durante la operación, pues es un diferenciador importante en



la zona. Asimismo, será vital implementar medidas de prevención contra posibles eventos de la naturaleza, para mitigar efectos de un posible Fenómeno del Niño de fuerte intensidad.



## CAPÍTULO IV – DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La zona de Las Pocitas en Máncora (al igual que muchos balnearios del entorno) no cuenta con normatividad o plan urbano municipal hasta el momento. Las construcciones que se han venido dando en la zona se han realizado sin parámetros municipales. Sin embargo, sí se debe presentar una solicitud de Licencia de Edificación para la aprobación de la Municipalidad Distrital de Máncora, de acuerdo con el procedimiento del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, estándar a nivel nacional. Por lo tanto, se deberá asegurar que el diseño del proyecto guarde, principalmente, armonía con el entorno y, por supuesto, sea acorde a las características del terreno.

De hecho, el tamaño del terreno y su conformación no permiten un hotel muy grande, por lo que, de acuerdo a una cabida preliminar, se debería estar entre unas 24 a 32 habitaciones de capacidad de alojamiento (el promedio de la competencia directa es de 21 habitaciones, sin embargo algunos recientes desarrollos sobrepasan las 32 habitaciones).

A continuación se enumeran las principales áreas con las que deberá contar el hotel con respecto a instalaciones físicas:

- Entre 24 a 32 habitaciones, con espacio natural (jardines, palmeras), en su mayoría del tipo estándar (90%) y algunas premium (10%).
- Restaurante y bar abierto tanto a huéspedes como a visitantes externos.
- Piscina tipo infinita, en proporción al número de habitaciones.
- Buena terraza o jardín toldable que permita la organización de eventos (culturales, corporativos, matrimonios, etc.).
- Lobby y lounge a doble altura, con sillas confortables y mesitas, que invite a su uso.
- Zona de spa/masajes yoga.
- Área de estacionamiento, con capacidad para un 25% de las habitaciones de acuerdo al estándar.
- Tienda boutique, como área de retail a ser arrendada. Se pueden ofrecer recuerdos, artesanías y productos con el “branding” del hotel.

#### 4.1 Prototipo de Habitaciones

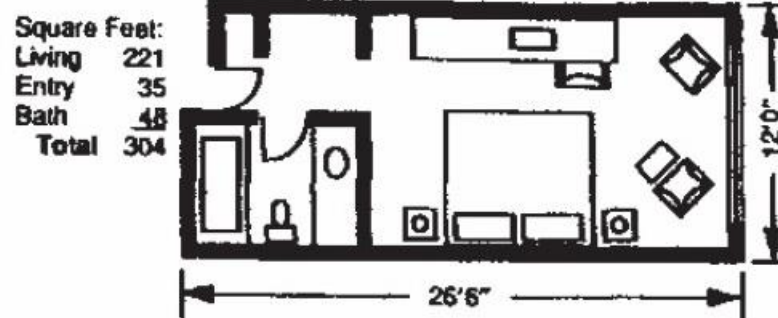
Para definir el tipo y diseño de las habitaciones, se utilizó la información recolectada en campo, así como estándares mundiales de la industria hotelera.

Por ejemplo, de los hoteles analizados:

- Las Arenas: cuenta con una habitación base “Garden View” de 28 m<sup>2</sup> techados más terraza de 15 m<sup>2</sup>, con un total de área ocupada de 43 m<sup>2</sup>.
- Punta Sal Resort: cuenta con una habitación doble estándar también de 28 m<sup>2</sup>, aproximadamente, pero sin terraza.

Por otro lado, de acuerdo con la consultora internacional HVS, especialista en servicios para la industria de la hospitalidad, la dimensión estándar para un habitación de hotel categoría “midrate” (equivalente a un 4 estrellas en Perú) es de 304 pies<sup>2</sup> ó 28 m<sup>2</sup>, aproximadamente (ver Anexo 6 con una descripción de las principales tipologías y diseños de habitaciones para varios tipos de hoteles, de acuerdo con HVS).

### (c) MIDRATE HOTEL



Fuente: HVS, *Hotel Investments Handbook 2002*.

Lo anterior, entonces, implica definir una habitación de unos 28 m<sup>2</sup> (más terraza), la cual deberá pulirse con los arquitectos de manera de optimizar los espacios pero teniendo siempre presente la comodidad y satisfacción.

De acuerdo a este criterio, se esbozan los siguientes esquemas con dos tipos de habitaciones para el proyecto:

- Habitación Estándar: 27.4 m<sup>2</sup> de área techada y 5.4 m<sup>2</sup> de terraza, totalizando 32.8 m<sup>2</sup> de área ocupada para el 90% de habitaciones del hotel. Con capacidad para dos adultos y hasta dos niños, pues cuenta con posibilidad de habilitar camas tipo camarote al ingreso de la habitación.
- Habitación Premium: de 65.5m<sup>2</sup> de área techada y 22.6 m<sup>2</sup> de terraza, totalizando 88.1 m<sup>2</sup> de área ocupada para el 10% de habitaciones del hotel. Con capacidad para dos adultos y dos o tres niños, pues cuenta con posibilidad de habilitar un dormitorio adicional reduciendo el tamaño del baño.

A continuación se presentan los esquemas para mejor referencia:



### Prototipos de Habitaciones para el Proyecto



#### 4.2 Distribución General

Aprovechando el desnivel del terreno y en línea con los desarrollos del entorno, se plantea una edificación de tres pisos a incluir:

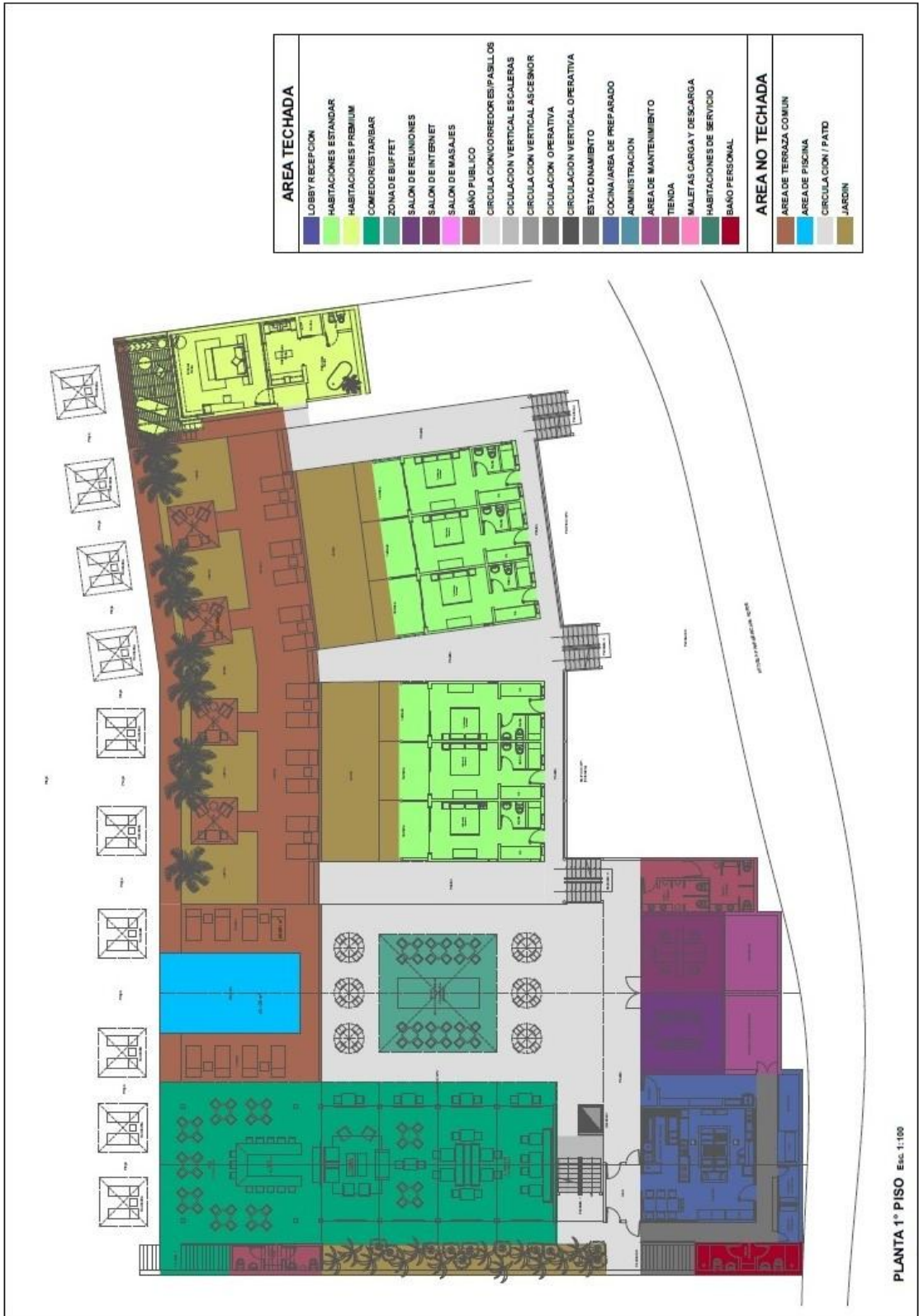
- En Primero Piso: las principales áreas comunes del hotel, como son las terrazas con salida al mar, jardines, piscina, restaurante, bar, sala de estar, zona de usos múltiples, sala de internet, sala de reuniones y baños comunes; así como áreas operativas, como la cocina, despensa, baños y vestidores del personal, cuarto de máquinas, cisterna; y también 6 habitaciones estándar y 1 habitación premium.

- En Segundo Piso: se ubica el ingreso principal al hotel, el lobby y recepción, tienda boutique, área de spa/masajes y estacionamiento para 8 vehículos; áreas operativas como el depósito para maletas, zona de carga y descarga, sala de basura, central de cómputo y tableros; y también 10 habitaciones estándar y 1 habitación premium.
- Tercer Piso: se encuentran las oficinas administrativas, dormitorios para el personal administrativo y operativo; y también 10 habitaciones estándar y 1 habitación premium.

Por lo tanto, la propuesta considera una buena variedad de áreas comunes, así como un total de 29 habitaciones, distribuidas en 26 del tipo estándar y 3 del tipo premium, en línea con el ratio previamente planteado de 90% y 10%, respectivamente.

#### 4.3 Esquema Arquitectónico

A continuación se presentan los planos de planta del nuevo desarrollo a nivel de esquema (ver Anexo 7 para una mejor visualización).











#### 4.4 Programa de Áreas

El Programa de Áreas arroja una construcción total de 2,790 m<sup>2</sup> de área cubierta y 994 m<sup>2</sup> de área descubierta, totalizando 3,784 m<sup>2</sup> de construcción:

##### AREAS CUBIERTAS

HABITACIONES	Area (m <sup>2</sup> )	Cantidad	Total (m <sup>2</sup> )
HABITACION ESTANDAR	27.4	26	712.40
TERRAZA ESTANDAR	5.4	26	140.40
HABITACION PREMIUM	65.5	3	196.50
TERRAZA PREMIUM	22.6	3	67.80
Total Habitaciones			1117.10

AREAS PUBLICAS	Area (m <sup>2</sup> )	Cantidad	Total (m <sup>2</sup> )
LOBBY	99.9	1	99.91
RESTAURANTE/BAR	254.5	1	254.49
ZONA USOS MULTIPLES	52.9	1	52.88
SPA/MASAJES	80.0	1	80.04
SALAS REUNION/INTERNET	51.9	1	51.90
TIENDA BOUTIQUE	10.5	1	10.45
CIRCULACION/HALL	652.3	1	652.34
SSHH	35.2	1	35.20
Total Áreas Públicas			1237.21

AREAS OPERATIVAS	Area (m <sup>2</sup> )	Cantidad	Total (m <sup>2</sup> )
ADMINISTRACION	51.7	1	51.69
HABITACIONES DE PERSONAL	91.8	1	91.84
COCINA/HOUSEKEEPING	81.7	1	81.70
CARGA/DESCARGA/DEPOSITOS	59.5	1	59.45
MANTENIMIENTO/EQUIPOS	35.3	1	35.33
CIRCULACION/HALL	102.2	1	102.18
SSHH	13.6	1	13.58
Total Áreas Operativas			435.77

<b>TOTAL AREAS CUBIERTAS (m<sup>2</sup>)</b>	<b>2790.08</b>
--	----------------

## AREAS DESCUBIERTAS

AREAS PÚBLICAS	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)
JARDINES	279.8	1	279.79
TERRAZAS	270.0	1	270.00
PISCINA	43.1	1	43.13
CIRCULACION/PATIO	300.7	1	300.68
ESTACIONAMIENTO	12.5	8	100.00
<b>TOTAL AREAS DESCUBIERTAS (m2)</b>			<b>993.60</b>

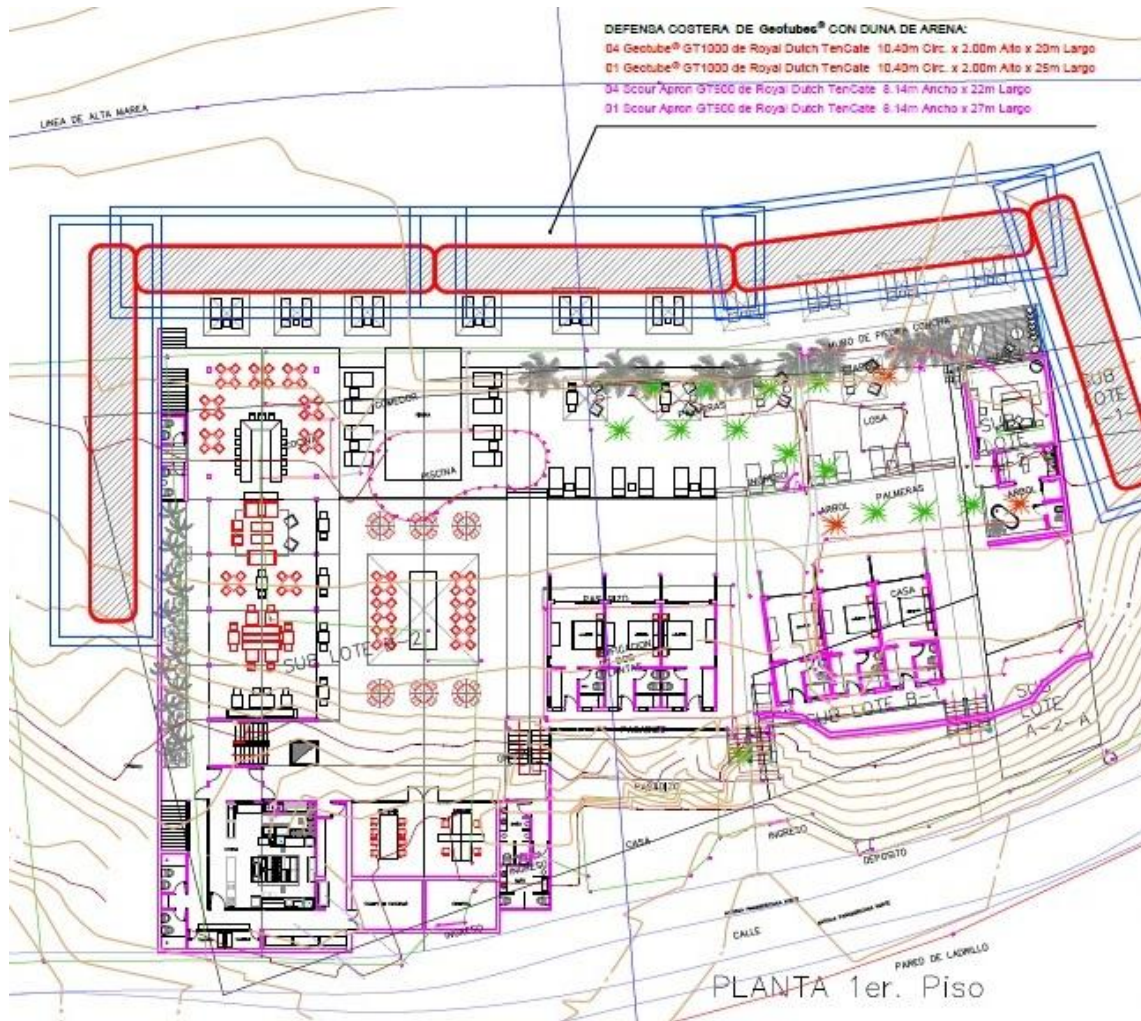
## 4.5 Prevención

Al encontrarse el inmueble ubicado frente al mar, iniciando a dos metros de altura sobre el nivel medio del mar y en una zona altamente vulnerable al Fenómeno del Niño, en adición a un adecuado estudio de suelos, el nuevo desarrollo deberá considerar la implementación de la infraestructura necesaria para minimizar tanto el impacto provocado por desastres naturales (inundación u oleajes anómalos) como la erosión y pérdida de arena en la playa.

De hecho, para la defensa costera, se deberán considerar sistemas como los “geotubos”, por ejemplo, para evitar la pérdida de arena en playa. De acuerdo a cotización solicitada a la empresa Dirección y Gestión de Proyectos S.A.C., representantes en el país de los Geotube® TenCate™, la solución recomendada para el proyecto tendría un costo estimado de \$158 mil USD y consistiría en la implementación de 5 geotubos, bordeando el frente de la

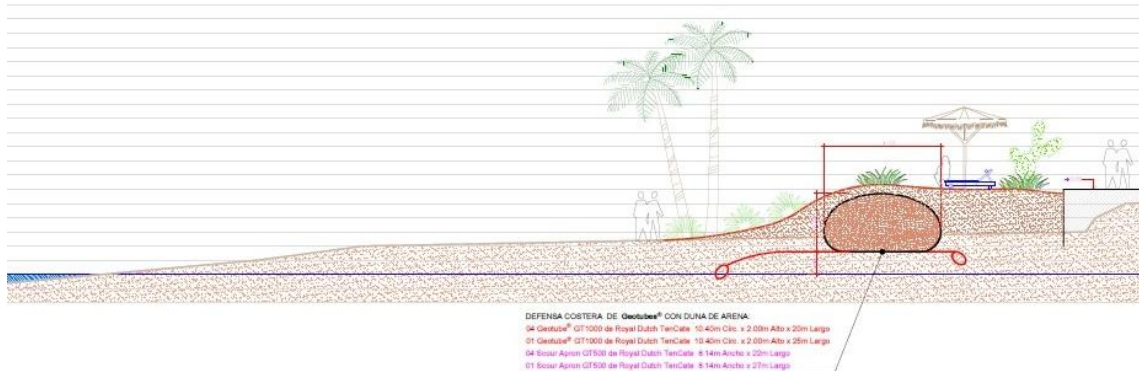
propiedad. A continuación se muestran unos planos a nivel referencial (ver Anexo 8 con el detalle de la solución y propuesta económica):

Defensa Costera – Plano de Planta



Fuente: Gestión y Dirección de Proyectos S.A.C.

## Defensa Costera – Sección Típica



*Fuente: Gestión y Dirección de Proyectos S.A.C.*

En adición, se recomienda a su vez la contratación de un seguro contra eventos naturales, que cubra daños provocados por eventos como Fenómeno del Niño, inundaciones, tsunamis, huaycos, terremotos, entre otros. De hecho, de acuerdo a conversación con representantes de Marsh, empresa global de consultoría en gestión de riesgos, el costo de dicho seguro estaría alrededor de un 0.4% anual de la inversión en construcción y equipamiento del proyecto (ver Anexo 9 con cotizaciones de seguros multi riesgo, así como seguro CAR para la fase de construcción).

Ambas medidas serán consideradas en la evaluación económica del proyecto de manera de proteger la inversión.

## CAPÍTULO V – EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 5.1 Datos y Estimados

A continuación se detallan los datos y estimados de costos, tarifas y ocupación a ser utilizados en el análisis económico del proyecto. Cabe señalar que todas estas cifras y ratios han sido validadas por profesionales de la industria, tanto de la cadena MLP como del propietario de Hotelier.

Todas las cifras de costos e ingresos están expresadas en Dólares Americanos (USD) y no incluyen el Impuesto General a las Ventas o IGV.



<b>TERRENO</b>	
Área (m2)	2,116
Precio Terreno (\$/m2)	\$ 600
<b>ESTUDIOS Y PROYECTOS (respecto al Costo de Construcción)</b>	
<b>Estudios</b>	
Estudio Preliminares	0.5%
Estudio de Mercado	0.5%
Estudio de Inversión	0.3%
Asesoría Desarrollo Proyecto	0.3%
<b>Proyectos</b>	
Arquitectura	5.0%
Topografía	0.1%
Cálculo Estructural	0.5%
Instalaciones Eléctricas	0.5%
Instalaciones Sanitarias	0.5%
Instalaciones de Gas	0.2%
Aire Acondicionado	0.3%
Seguridad	0.3%
Iluminación	0.3%
Estudio de Impacto Ambiental y Vial	0.5%
Señalética	0.5%
Paisajismo	0.5%
Maquetas y Animaciones	0.1%
CCTV	0.1%
Estudio de Suelos	0.3%
Estudio de Factibilidad Comercial	0.3%

CONSTRUCCIÓN	C.Directo	G.G.	Utilidad	Sub-Total
<b>Habitaciones</b>		5%	8%	
Cuarto Habitaciones	\$ 475	\$ 24	\$ 38	\$ 536 por m2
Terrazas Habitaciones	\$ 190	\$ 9	\$ 15	\$ 215 por m2
<b>Areas Publicas</b>				
Publicas - general	\$ 441	\$ 22	\$ 35	\$ 498 por m2
Publicas - semicubiertas	\$ 308	\$ 15	\$ 25	\$ 349 por m2
Publicas - circulación	\$ 407	\$ 20	\$ 33	\$ 460 por m2
<b>Areas Administrativas/Operativas</b>				
Operativas - general	\$ 407	\$ 20	\$ 33	\$ 460 por m2
Operativas - semicubiertas	\$ 285	\$ 14	\$ 23	\$ 322 por m2
Operativas - mantenimiento/depósitos	\$ 322	\$ 16	\$ 26	\$ 364 por m2
Operativas - circulación	\$ 339	\$ 17	\$ 27	\$ 383 por m2
<b>Area Publicas Descubiertas</b>				por m2
Jardines	\$ 42	\$ 2	\$ 3	\$ 48 por m2
Terrazas	\$ 85	\$ 4	\$ 7	\$ 96 por m2
Piscina	\$ 297	\$ 15	\$ 24	\$ 335 por m2
Circulación/Patio	\$ 102	\$ 5	\$ 8	\$ 115 por m2
Estacionamiento	\$ 34	\$ 2	\$ 3	\$ 38 por m2
<b>Otros</b>				
Obras Preliminares	\$ 15,000	Global		
Movimiento de Tierras	\$ 40,000	Global		
Demoliciones	\$ 25,000	Global		
Defensa Costera - equipos (geotubos)	\$ 160,000	Global		
Imprevistos		3%	respecto al Costo de Construcción	
Supervisión		2%	respecto al Costo de Construcción	

<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>Ratio (\$/u)</b>
Aire Acondicionado (por habitación)	\$ 800
Grupo Electrónico	\$ 20,000
Ascensor	\$ 40,000
Bombas	\$ 10,000
Iluminación (\$/m <sup>2</sup> de área cubierta)	\$ 15
Tanque de Gas	\$ 3,000
Tanque Cisterna	\$ 1,500
Señalización (\$/m <sup>2</sup> de área cubierta)	\$ 6

<b>MOBILIARIO</b>	<b>Ratio (\$/u)</b>
De Habitaciones (\$/habitación)	\$ 4,000
De Baños de Habitaciones (\$/habitación)	\$ 1,333
De Areas Publicas (\$/m <sup>2</sup> )	\$ 200
De Areas Operativas (\$/m <sup>2</sup> )	\$ 133
De Areas Descubiertas (\$/m <sup>2</sup> )	\$ 67

<b>LICENCIAS/SEGUROS/SERVICIOS (respecto al C.Construcción)</b>	
Licencia Municipal	1.0%
Conexión Eléctrica	0.0%
Conexión Agua y Alcantarillado	0.0%
Red Telefónica	0.0%
Seguro CAR	0.3%

<b>PUESTA EN MARCHA Y PUBLICIDAD (respecto al C.Construcción)</b>	
Oficina de Ventas	1.0%
Folletos y Papelería	0.5%
Evento Lanzamiento	1.0%
Capacitación del Personal	1.0%
Prensa y Medios	1.0%
Administración Marketing y Publicidad	1.0%

<b>GESTIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTO (respecto al C.Construcción)</b>	
Estructuración	5.0%
Logística	1.0%
Asesoría Financiera	1.0%
Asesoría Legal	1.0%
Gastos Notariales y Administrativos	0.5%
Comisión de Corretaje	0.0%

INGRESOS Y OCUPACIÓN					
<b>Tarifa Base por Habitación</b>					
	Estándar	Premium	Total		
Número Habitaciones	26	3	29		
Area Ocupada (m2)	32.8	88.1			
Index Area (vs. Estándar)	1.0	2.7			
Factor Corrección (tarifa)	100%	90%			
Index Tarifa	1.0	2.4			
Tarifa Base	\$180	\$435	\$206		
<b>Tarifa Bruta por Temporada</b>					
<b>Temporada</b>	<b>Estándar</b>	<b>Premium</b>	<b>% Tarifa</b>	<b>días/año</b>	
Alta	\$ 270	\$ 653	150%	30	
Normal	\$ 180	\$ 435	100%	120	
Baja	\$ 135	\$ 326	75%	215	
<b>Tarifa Bruta Anual Promedio</b>	<b>\$ 161</b>	<b>\$ 389</b>	-	<b>365</b>	
<b>Tarifa Neta</b>					
<b>Fuente de Reservas</b>	<b>Estándar</b>	<b>Premium</b>	<b>%Fuente</b>	<b>%Comisión</b>	
Directa Hotel	\$ 96.5	\$ 233.4	60%	0%	
OTA (Online Travel Agent)	\$ 27.4	\$ 66.1	20%	15%	
Travel/Tour Operator	\$ 24.1	\$ 58.3	20%	25%	
<b>Tarifa Neta (después de comisiones)</b>	<b>\$ 148.0</b>	<b>\$ 357.8</b>	100%	-	
<b>Ingresos</b>					
% incremento anual (a partir de año 2)	2% incremento anual tarifa Alojamiento				
Alimentos y Bebidas	15% sobre Ingresos por Alojamiento				
Otros Servicios	5% sobre Ingresos por Alojamiento				
<b>Ocupación</b>					
Ocupación - al partir (año 1)	50%				
Ocupación - incremento anual	12%				
Ocupación - tope promedio anual	75%				
Ocupación- días al año	365				
<b>Alquiler Tienda Boutique</b>					
Area (m2)	10.45				
Alquiler mensual (\$/m2)	\$30				
Alquiler anual (\$)	\$ 3,762				

<b>OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO</b>	
Costo de Alojamiento	20% sobre Ingresos por Alojamiento
Costo de Alimentos y Bebidas	60% sobre Ingresos por Alim. y Bebidas
Costo de Otros Servicios	50% sobre Ingresos por Otros Servicios
Administración	10% sobre Ingresos Totales
Marketing	3% sobre Ingresos Totales
Mantenimiento	3% sobre Construcción y Equipos
Agua/Energía	3% sobre Ingresos Totales
Seguro Multiriesgo	0.4% sobre Inversión sin Terreno
Impuestos Municipales	0.5% sobre Terreno + Construcción
Franquicia de Operación	6% sobre Ingresos Alojamiento
Reinversión en Activo Fijo	2% sobre Ingresos Totales
<b>FINANCIEROS</b>	
Tasa Descuento del Proyecto	12%
Tasa Descuento del Accionista	12%
Nivel de Préstamo	80% valor terreno
Tasa Préstamo con Garantía Hipotecaria	8%
Plazo Préstamo	15 años
Revalorización Terreno	5% anual
<b>IMPUESTOS</b>	
Impuesto a la Renta (IR)	30%
Impuesto General a las Ventas (IGV)	18%



## 5.2 Programa y Costos

PROGRAMA DE AREAS				COSTOS	
AREAS CUBIERTAS					
HABITACIONES	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)	Ratio (\$/m2)	Costo Total
HABITACION ESTANDAR	27.4	26	712.40	\$ 536	\$ 382,040
TERRAZA ESTANDAR	5.4	26	140.40	\$ 215	\$ 30,117
HABITACION PREMIUM	65.5	3	196.50	\$ 536	\$ 105,377
TERRAZA PREMIUM	22.6	3	67.80	\$ 215	\$ 14,544
Total Habitaciones			1117.10		\$ 532,078
AREAS PUBLICAS	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)	Ratio (\$/m2)	Costo Total
LOBBY	99.9	1	99.91	\$ 498	\$ 49,752
RESTAURANTE/BAR	254.5	1	254.49	\$ 498	\$ 126,727
ZONA USOS MULTIPLES	52.9	1	52.88	\$ 349	\$ 18,433
SPA/MASAJES	80.0	1	80.04	\$ 498	\$ 39,857
SALAS REUNION/INTERNET	51.9	1	51.90	\$ 498	\$ 25,844
TIENDA BOUTIQUE	10.5	1	10.45	\$ 498	\$ 5,204
CIRCULACION/HALL	652.3	1	652.34	\$ 383	\$ 249,879
SSHH	35.2	1	35.20	\$ 498	\$ 17,528
Total Áreas Públicas			1237.21		\$ 533,225
AREAS OPERATIVAS	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)	Ratio (\$/m2)	Costo Total
ADMINISTRACION	51.7	1	51.69	\$ 460	\$ 23,760
HABITACIONES DE PERSONAL	91.8	1	91.84	\$ 460	\$ 42,215
COCINA/HOUSEKEEPING	81.7	1	81.70	\$ 460	\$ 37,554
CARGA/DESCARGA/DEPOSITOS	59.5	1	59.45	\$ 364	\$ 21,634
MANTENIMIENTO/EQUIPOS	35.3	1	35.33	\$ 364	\$ 12,857
CIRCULACION/HALL	102.2	1	102.18	\$ 364	\$ 37,183
SSHH	13.6	1	13.58	\$ 460	\$ 6,242
Total Áreas Operativas			435.77		\$ 181,445
<b>TOTAL AREAS CUBIERTAS (m2)</b>			<b>2790.08</b>		<b>\$ 1,246,748</b>

PROGRAMA DE AREAS				COSTOS	
AREAS DESCUBIERTAS					
AREAS PÚBLICAS	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)	Ratio (\$/m2)	Costo Total
JARDINES	279.8	1	279.79	\$ 48	\$ 13,397
TERRAZAS	270.0	1	270.00	\$ 96	\$ 25,856
PISCINA	43.1	1	43.13	\$ 335	\$ 14,455
CIRCULACION/PATIO	300.7	1	300.68	\$ 115	\$ 34,553
ESTACIONAMIENTO	12.5	8	100.00	\$ 38	\$ 3,831
<b>TOTAL AREAS DESCUBIERTAS (m2)</b>			<b>993.60</b>	<b>\$ 92,090</b>	
PRELIMINARES					
OTROS	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)	Ratio (\$/m2)	Costo Total
OBRAS PRELIMINARES		Global			\$ 15,000
MOVIMIENTO DE TIERRAS		Global			\$ 40,000
DEMOLICIONES		Global			\$ 25,000
DEFENSA COSTERA (inc. instalación)		Global			\$ 160,000
<b>TOTAL PRELIMINARES</b>				<b>\$ 240,000</b>	
EQUIPAMIENTO					
EQUIPAMIENTO	Area (m2)	Cantidad	Total (m2)	Ratio (\$/u)	Costo Total
Aire Acondicionado (por habitación)		29		\$ 800	\$ 23,200
Grupo Electrogeno		1		\$ 20,000	\$ 20,000
Ascensores		1		\$ 40,000	\$ 40,000
Bombas		2		\$ 10,000	\$ 20,000
Iluminación (\$/m2 de área cubierta)		2790		\$ 15	\$ 41,851
Tanque de Gas		1		\$ 3,000	\$ 3,000
Tanque Cisterna		1		\$ 1,500	\$ 1,500
Señalización (\$/m2 de área cubierta)		2790		\$ 6	\$ 16,740
				<b>\$ 166,292</b>	
<b>Total Construcción</b>				<b>\$ 1,578,838</b>	
<b>Total Equipamiento</b>				<b>\$ 166,292</b>	
<b>Total Construcción y Equipamiento</b>				<b>\$ 1,745,130</b>	

### 5.3 Inversión

INVERSIÓN						
<b>TERRENO</b>				<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Precio Terreno (\$/m2)	2,116	\$ 600	\$ 1,269,600	\$ 1,269,600		31.11%
<b>ESTUDIOS</b>				<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Estudio Preliminares		0.5%	\$ 8,726	\$ 27,922		0.68%
Estudio de Mercado		0.5%	\$ 8,726			
Estudio de Inversión		0.3%	\$ 5,235			
Asesoría Desarrollo Proyecto		0.3%	\$ 5,235			
<b>PROYECTOS</b>				<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Arquitectura		5.0%	\$ 87,256	\$ 174,513		4.28%
Topografía		0.1%	\$ 1,745			
Cálculo Estructural		0.5%	\$ 8,726			
Instalaciones Eléctricas		0.5%	\$ 8,726			
Instalaciones Sanitarias		0.5%	\$ 8,726			
Instalaciones de Gas		0.2%	\$ 3,490			
Aire Acondicionado		0.3%	\$ 5,235			
Seguridad		0.3%	\$ 5,235			
Iluminación		0.3%	\$ 5,235			
Estudio de Impacto Ambiental y Vial		0.5%	\$ 8,726			
Señalética		0.5%	\$ 8,726			
Paisajismo		0.5%	\$ 8,726			
Maquetas y Animaciones		0.1%	\$ 1,745			
CCTV		0.1%	\$ 1,745			
Estudio de Suelos		0.3%	\$ 5,235			
Estudio de Factibilidad Comercial		0.3%	\$ 5,235			
<b>CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO</b>				<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Total Construcción y Equipamiento			\$ 1,745,130	\$ 1,832,386		44.91%
Imprevistos		3.0%	\$ 52,354			
Supervisión		2.0%	\$ 34,903			

<b>MOBILIARIO</b>			<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
De Habitaciones (\$/habitación)	29	\$ 4,000	\$ 116,000	\$ 526,451	12.90%
De Baños de Habitaciones (\$/habitación)	29	\$ 1,333	\$ 38,667		
De Areas Publicas (\$/m2)	1237	\$ 200	\$ 247,442		
De Areas Operativas (\$/m2)	436	\$ 133	\$ 58,103		
De Areas Descubiertas (\$/m2)	994	\$ 67	\$ 66,240		
<b>LICENCIAS, SEGUROS Y SERVICIOS</b>			<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Licencia Municipal		1.0%	\$ 17,451	\$ 22,687	0.56%
Conexión Eléctrica		0.0%	\$ -		
Conexión Agua y Alcantarillado		0.0%	\$ -		
Red Telefónica		0.0%	\$ -		
Seguro CAR		0.3%	\$ 5,235		
<b>PUESTA EN MARCHA Y PUBLICIDAD</b>			<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Oficina de Ventas		1.0%	\$ 17,451	\$ 95,982	2.35%
Folleto y Papelería		0.5%	\$ 8,726		
Evento Lanzamiento		1.0%	\$ 17,451		
Capacitación del Personal		1.0%	\$ 17,451		
Prensa y Medios		1.0%	\$ 17,451		
Administración Marketing y Publicidad		1.0%	\$ 17,451		
<b>GESTIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTO</b>			<b>Sub-Total</b>	<b>Total</b>	
Estructuración		5.0%	\$ 87,256	\$ 130,885	3.21%
Asesoría Financiera		1.0%	\$ 17,451		
Asesoría Legal		1.0%	\$ 17,451		
Gastos Notariales y Administrativos		0.5%	\$ 8,726		
Comisión de Corretaje		0.0%	\$ -		
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				\$ 4,080,426	100.00%
<b>TOTAL INVERSIÓN SIN TERRENO</b>				\$ 2,810,826	68.89%
<b>COSTO TOTAL POR HABITACIÓN</b>				\$ 140,704	

## 5.4 Flujo Económico

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>INDICADORES</b>																
Incremento Anual	2%	100.0%	102.0%	104.0%	106.1%	108.2%	110.4%	112.6%	114.9%	117.2%	119.5%	121.9%	124.3%	126.8%	129.4%	131.9%
Tarifa Neta Habitación Estándar	26	\$ 148	\$ 151	\$ 154	\$ 157	\$ 160	\$ 163	\$ 167	\$ 170	\$ 173	\$ 177	\$ 180	\$ 184	\$ 188	\$ 191	\$ 195
Tarifa Neta Habitación Premium	3	\$ 358	\$ 365	\$ 372	\$ 380	\$ 387	\$ 395	\$ 403	\$ 411	\$ 419	\$ 428	\$ 436	\$ 445	\$ 454	\$ 463	\$ 472
Tarifa Neta Promedio (ADR)	29	\$ 170	\$ 173	\$ 177	\$ 180	\$ 184	\$ 187	\$ 191	\$ 195	\$ 199	\$ 203	\$ 207	\$ 211	\$ 215	\$ 220	\$ 224
Total Habitaciones		29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Días Ocupación		365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Nivel Ocupación		50%	56%	63%	70%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Tarifa Base Promedio		\$ 206	\$ 211	\$ 215	\$ 219	\$ 223	\$ 228	\$ 232	\$ 237	\$ 242	\$ 247	\$ 252	\$ 257	\$ 262	\$ 267	\$ 272
REVPAR		\$ 85	\$ 97	\$ 111	\$ 127	\$ 138	\$ 141	\$ 143	\$ 146	\$ 149	\$ 152	\$ 155	\$ 158	\$ 161	\$ 165	\$ 168
REVPAR/Tarifa Base		41%	46%	52%	58%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%	62%



Año		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>																	
<b>INGRESOS</b>																	
Alojamiento			\$ 898,257	\$ 1,026,168	\$ 1,172,295	\$ 1,339,229	\$ 1,458,453	\$ 1,487,622	\$ 1,517,374	\$ 1,547,722	\$ 1,578,676	\$ 1,610,250	\$ 1,642,455	\$ 1,675,304	\$ 1,708,810	\$ 1,742,986	\$ 1,777,846
Alimentos y Bebidas	15%		\$ 134,738	\$ 153,925	\$ 175,844	\$ 200,884	\$ 218,768	\$ 223,143	\$ 227,606	\$ 232,158	\$ 236,801	\$ 241,537	\$ 246,368	\$ 251,296	\$ 256,321	\$ 261,448	\$ 266,677
Otros Servicios	5%		\$ 44,913	\$ 51,308	\$ 58,615	\$ 66,961	\$ 72,923	\$ 74,381	\$ 75,869	\$ 77,386	\$ 78,934	\$ 80,512	\$ 82,123	\$ 83,765	\$ 85,440	\$ 87,149	\$ 88,892
Alquiler Tienda Boutique			\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762	\$ 3,762
<b>Total Ingresos</b>			<b>\$ 1,081,670</b>	<b>\$ 1,231,402</b>	<b>\$ 1,406,754</b>	<b>\$ 1,607,075</b>	<b>\$ 1,750,143</b>	<b>\$ 1,785,146</b>	<b>\$ 1,820,849</b>	<b>\$ 1,857,266</b>	<b>\$ 1,894,411</b>	<b>\$ 1,932,299</b>	<b>\$ 1,970,945</b>	<b>\$ 2,010,364</b>	<b>\$ 2,050,572</b>	<b>\$ 2,091,583</b>	<b>\$ 2,133,415</b>
<b>EGRESOS</b>																	
Estudios		\$ 27,922															
Licencias, Seguros y Servicios		\$ 22,687															
Puesta en Marcha y Publicidad		\$ 95,982															
Gestión y Estructuración		\$ 130,885															
Supervisión		\$ 34,903															
<b>Total Pre-Operativos</b>		<b>\$ 312,378</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Costo de Alojamiento	20%	\$ -	\$ 179,651	\$ 205,234	\$ 234,459	\$ 267,846	\$ 291,691	\$ 297,524	\$ 303,475	\$ 309,544	\$ 315,735	\$ 322,050	\$ 328,491	\$ 335,061	\$ 341,762	\$ 348,597	\$ 355,569
Costo de Alimentos y Bebidas	60%	\$ -	\$ 80,843	\$ 92,355	\$ 105,507	\$ 120,531	\$ 131,261	\$ 133,886	\$ 136,564	\$ 139,295	\$ 142,081	\$ 144,922	\$ 147,821	\$ 150,777	\$ 153,793	\$ 156,869	\$ 160,006
Costo de Otros Servicios	50%	\$ -	\$ 22,456	\$ 25,654	\$ 29,307	\$ 33,481	\$ 36,461	\$ 37,934	\$ 38,693	\$ 39,467	\$ 40,256	\$ 41,061	\$ 41,883	\$ 42,720	\$ 43,575	\$ 44,446	
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ 282,951</b>	<b>\$ 323,243</b>	<b>\$ 369,273</b>	<b>\$ 421,857</b>	<b>\$ 459,413</b>	<b>\$ 468,601</b>	<b>\$ 477,973</b>	<b>\$ 487,532</b>	<b>\$ 497,283</b>	<b>\$ 507,229</b>	<b>\$ 517,373</b>	<b>\$ 527,721</b>	<b>\$ 538,275</b>	<b>\$ 549,041</b>	<b>\$ 560,021</b>
Depreciación (Anexo 1)		\$ -	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 123,795	\$ 54,021	\$ 54,021	\$ 54,021	\$ 54,021	\$ 54,021
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ -312,378</b>	<b>\$ 674,924</b>	<b>\$ 784,364</b>	<b>\$ 913,686</b>	<b>\$ 1,061,423</b>	<b>\$ 1,166,936</b>	<b>\$ 1,192,751</b>	<b>\$ 1,219,081</b>	<b>\$ 1,245,939</b>	<b>\$ 1,273,334</b>	<b>\$ 1,301,276</b>	<b>\$ 1,399,551</b>	<b>\$ 1,428,622</b>	<b>\$ 1,458,275</b>	<b>\$ 1,488,521</b>	<b>\$ 1,519,372</b>
Administración	10%	\$ -	\$ 108,167	\$ 123,140	\$ 140,675	\$ 160,708	\$ 175,014	\$ 178,515	\$ 182,085	\$ 185,727	\$ 189,441	\$ 193,230	\$ 197,095	\$ 201,036	\$ 205,057	\$ 209,158	\$ 213,341
Marketing	3%	\$ -	\$ 32,450	\$ 36,942	\$ 42,203	\$ 48,212	\$ 52,504	\$ 53,554	\$ 54,625	\$ 55,718	\$ 56,832	\$ 57,969	\$ 59,128	\$ 60,311	\$ 61,517	\$ 62,747	\$ 64,002
Mantenimiento	3%	\$ -	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354	\$ 52,354
Agua/Energía	3%	\$ -	\$ 32,450	\$ 36,942	\$ 42,203	\$ 48,212	\$ 52,504	\$ 53,554	\$ 54,625	\$ 55,718	\$ 56,832	\$ 57,969	\$ 59,128	\$ 60,311	\$ 61,517	\$ 62,747	\$ 64,002
Seguro Multirisgo	0.4%	\$ -	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838	\$ 9,838
Impuestos Municipales	0.5%	\$ -	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162	\$ 9,162
Franquicia de Operación	6.0%	\$ -	\$ 53,895	\$ 61,570	\$ 70,338	\$ 80,354	\$ 87,507	\$ 89,257	\$ 91,042	\$ 92,863	\$ 94,721	\$ 96,615	\$ 98,547	\$ 100,518	\$ 102,529	\$ 104,579	\$ 106,671
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ 298,316</b>	<b>\$ 329,948</b>	<b>\$ 366,772</b>	<b>\$ 408,840</b>	<b>\$ 438,884</b>	<b>\$ 446,234</b>	<b>\$ 453,732</b>	<b>\$ 461,380</b>	<b>\$ 469,180</b>	<b>\$ 477,137</b>	<b>\$ 485,252</b>	<b>\$ 493,530</b>	<b>\$ 501,974</b>	<b>\$ 510,586</b>	<b>\$ 519,371</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>\$ -312,378</b>	<b>\$ 376,608</b>	<b>\$ 454,416</b>	<b>\$ 546,914</b>	<b>\$ 652,584</b>	<b>\$ 728,052</b>	<b>\$ 746,516</b>	<b>\$ 765,349</b>	<b>\$ 784,559</b>	<b>\$ 804,154</b>	<b>\$ 824,140</b>	<b>\$ 914,299</b>	<b>\$ 935,092</b>	<b>\$ 956,301</b>	<b>\$ 977,935</b>	<b>\$ 1,000,001</b>
<b>EBITDA</b>		<b>\$ -312,378</b>	<b>\$ 500,403</b>	<b>\$ 578,211</b>	<b>\$ 670,709</b>	<b>\$ 776,378</b>	<b>\$ 851,847</b>	<b>\$ 870,311</b>	<b>\$ 889,144</b>	<b>\$ 908,354</b>	<b>\$ 927,948</b>	<b>\$ 947,934</b>	<b>\$ 968,320</b>	<b>\$ 989,113</b>	<b>\$ 1,010,323</b>	<b>\$ 1,031,956</b>	<b>\$ 1,054,023</b>
<b>Intereses</b>																	
Utilidad antes de Impuestos		\$ -312,378	\$ 376,608	\$ 454,416	\$ 546,914	\$ 652,584	\$ 728,052	\$ 746,516	\$ 765,349	\$ 784,559	\$ 804,154	\$ 824,140	\$ 914,299	\$ 935,092	\$ 956,301	\$ 977,935	\$ 1,000,001
Impuesto a la Renta (Anexo 2)	30%	\$ -	\$ 19,269	\$ 136,325	\$ 164,074	\$ 195,775	\$ 218,416	\$ 223,955	\$ 229,605	\$ 235,368	\$ 241,246	\$ 247,242	\$ 274,290	\$ 280,528	\$ 286,890	\$ 293,380	\$ 300,000
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ -312,378</b>	<b>\$ 357,339</b>	<b>\$ 318,091</b>	<b>\$ 382,840</b>	<b>\$ 456,809</b>	<b>\$ 509,637</b>	<b>\$ 522,561</b>	<b>\$ 535,745</b>	<b>\$ 549,192</b>	<b>\$ 562,908</b>	<b>\$ 576,898</b>	<b>\$ 640,009</b>	<b>\$ 654,564</b>	<b>\$ 669,411</b>	<b>\$ 684,554</b>	<b>\$ 700,001</b>
<b>Rentabilidad sobre Ventas (ROS)</b>			33%	26%	27%	28%	29%	29%	29%	30%	30%	30%	32%	33%	33%	33%	33%

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>FLUJO DE CAJA</b>																	
<b>EBITDA</b>	\$ -312,378	\$ 500,403	\$ 578,211	\$ 670,709	\$ 776,378	\$ 851,847	\$ 870,311	\$ 889,144	\$ 908,354	\$ 927,948	\$ 947,934	\$ 968,320	\$ 989,113	\$ 1,010,323	\$ 1,031,956	\$ 1,054,023	
<b>CAPEX</b>																	
Terreno	\$ 1,269,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Proyectos	\$ 174,513	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Construcción	\$ 1,626,203	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipamiento	\$ 171,280	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mobiliario	\$ 526,451	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Reinversión en Activos	2%	\$ -	\$ 21,633	\$ 24,628	\$ 28,135	\$ 32,142	\$ 35,003	\$ 35,703	\$ 36,417	\$ 37,145	\$ 37,888	\$ 38,646	\$ 39,419	\$ 40,207	\$ 41,011	\$ 41,832	\$ 42,668
<b>Total CAPEX</b>	<b>\$ 3,768,048</b>	<b>\$ 21,633</b>	<b>\$ 24,628</b>	<b>\$ 28,135</b>	<b>\$ 32,142</b>	<b>\$ 35,003</b>	<b>\$ 35,703</b>	<b>\$ 36,417</b>	<b>\$ 37,145</b>	<b>\$ 37,888</b>	<b>\$ 38,646</b>	<b>\$ 39,419</b>	<b>\$ 40,207</b>	<b>\$ 41,011</b>	<b>\$ 41,832</b>	<b>\$ 42,668</b>	
Impuesto a la Renta (Anexo 2)		\$ 19,269	\$ 136,325	\$ 164,074	\$ 195,775	\$ 218,416	\$ 223,955	\$ 229,605	\$ 235,368	\$ 241,246	\$ 247,242	\$ 274,290	\$ 280,528	\$ 286,890	\$ 293,380	\$ 300,000	
Escudo Fiscal Reinversión en Activos		\$ 6,490	\$ 7,388	\$ 8,441	\$ 9,642	\$ 10,501	\$ 10,711	\$ 10,925	\$ 11,144	\$ 11,366	\$ 11,594	\$ 11,826	\$ 12,062	\$ 12,303	\$ 12,549	\$ 12,800	
Valor Futuro de Terreno																\$ 2,639,407	
Valor Residual de Edificación																\$ 990,394	
<b>Total Valor Residual</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,629,801</b>	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>\$ -4,080,426</b>	<b>\$ 465,990</b>	<b>\$ 424,646</b>	<b>\$ 486,940</b>	<b>\$ 558,104</b>	<b>\$ 608,929</b>	<b>\$ 621,364</b>	<b>\$ 634,047</b>	<b>\$ 646,985</b>	<b>\$ 660,180</b>	<b>\$ 673,640</b>	<b>\$ 666,437</b>	<b>\$ 680,441</b>	<b>\$ 694,724</b>	<b>\$ 709,294</b>	<b>\$ 4,353,956</b>	
Tasa Descuento	12.0%																
<b>VAN Económico</b>	<b>\$504,883</b>																
<b>TIR Económico</b>	<b>13.7%</b>																

<b>ANEXO 1: Depreciación</b>																
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Inversión en Activos Depreciables</b>	<b>Plazo</b>	<b>\$ 2,498,448</b>														
Proyectos	33	\$ 174,513	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235	\$ -5,235
Construcción	33	\$ 1,626,203	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786	\$ -48,786
Equipamiento	10	\$ 171,280	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128	\$ -17,128
Mobiliario	10	\$ 526,451	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645	\$ -52,645
<b>Total Depreciación</b>			\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -123,795	\$ -54,021	\$ -54,021	\$ -54,021
Saldo Contable																\$ 990,394

<b>ANEXO 2: Impuesto a la Renta</b>																	
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Utilidad antes de Impuestos		\$ -312,378	\$ 376,608	\$ 454,416	\$ 546,914	\$ 652,584	\$ 728,052	\$ 746,516	\$ 765,349	\$ 784,559	\$ 804,154	\$ 824,140	\$ 914,299	\$ 935,092	\$ 956,301	\$ 977,935	\$ 1,000,001
Compensación			\$ -312,378	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Por compensar		\$ -312,378	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Renta Neta			\$ 64,230	\$ 454,416	\$ 546,914	\$ 652,584	\$ 728,052	\$ 746,516	\$ 765,349	\$ 784,559	\$ 804,154	\$ 824,140	\$ 914,299	\$ 935,092	\$ 956,301	\$ 977,935	\$ 1,000,001
Impuesto a la Renta	30%		\$ 19,269	\$ 136,325	\$ 164,074	\$ 195,775	\$ 218,416	\$ 223,955	\$ 229,605	\$ 235,368	\$ 241,246	\$ 247,242	\$ 274,290	\$ 280,528	\$ 286,890	\$ 293,380	\$ 300,000

## 5.5 Flujo Financiero

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>																
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	\$ -4,080,426	\$ 465,990	\$ 424,646	\$ 486,940	\$ 558,104	\$ 608,929	\$ 621,364	\$ 634,047	\$ 646,985	\$ 660,180	\$ 673,640	\$ 666,437	\$ 680,441	\$ 694,724	\$ 709,294	\$ 4,353,956
<b>Financiamiento</b>																
Préstamo	\$ 1,015,680															
Amortización (Anexo 3)		\$ 37,407	\$ 40,400	\$ 43,632	\$ 47,122	\$ 50,892	\$ 54,963	\$ 59,360	\$ 64,109	\$ 69,238	\$ 74,777	\$ 80,759	\$ 87,220	\$ 94,197	\$ 101,733	\$ 109,872
Intereses (Anexo 3)		\$ 81,254	\$ 78,262	\$ 75,030	\$ 71,539	\$ 67,770	\$ 63,698	\$ 59,301	\$ 54,552	\$ 49,424	\$ 43,885	\$ 37,902	\$ 31,442	\$ 24,464	\$ 16,928	\$ 8,790
Escudo Fiscal Intereses		\$ 24,376	\$ 23,479	\$ 22,509	\$ 21,462	\$ 20,331	\$ 19,109	\$ 17,790	\$ 16,366	\$ 14,827	\$ 13,165	\$ 11,371	\$ 9,433	\$ 7,339	\$ 5,079	\$ 2,637
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>\$ -3,064,746</b>	<b>\$ 371,705</b>	<b>\$ 329,463</b>	<b>\$ 390,788</b>	<b>\$ 460,905</b>	<b>\$ 510,599</b>	<b>\$ 521,812</b>	<b>\$ 533,176</b>	<b>\$ 544,689</b>	<b>\$ 556,346</b>	<b>\$ 568,144</b>	<b>\$ 559,147</b>	<b>\$ 571,212</b>	<b>\$ 583,402</b>	<b>\$ 595,711</b>	<b>\$ 4,237,931</b>
Tasa Descuento	12.0%															
<b>VAN Financiero</b>	<b>\$836,872</b>															
<b>TIR Financiero</b>	<b>15.6%</b>															

<b>ANEXO 3: Estructura del Financiamiento</b>																
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Préstamo</b>																
Bancario con Garantía Hipotecaria	80%	\$ 1,015,680	25%													
<b>Aporte Propio</b>																
Terreno		\$ 1,269,600	31%													
Capital		\$ 1,795,146	44%													
Total Aporte Propio		\$ 3,064,746	75%													
Inversión Total		\$ 4,080,426	100%													
<b>Tasa Préstamo con Garantía Hipotecaria</b>																
		8%														
Plazo Préstamo	años	15														
Cuota préstamo (anual)		\$118,661														
<b>Préstamo</b>																
Saldo Inicial Préstamo		\$ -1,015,680	\$ -978,273	\$ -937,873	\$ -894,242	\$ -847,120	\$ -796,228	\$ -741,265	\$ -681,904	\$ -617,795	\$ -548,558	\$ -473,781	\$ -393,022	\$ -305,802	\$ -211,605	\$ -109,872
Amortización		\$ -37,407	\$ -40,400	\$ -43,632	\$ -47,122	\$ -50,892	\$ -54,963	\$ -59,360	\$ -64,109	\$ -69,238	\$ -74,777	\$ -80,759	\$ -87,220	\$ -94,197	\$ -101,733	\$ -109,872
Intereses		\$ -81,254	\$ -78,262	\$ -75,030	\$ -71,539	\$ -67,770	\$ -63,698	\$ -59,301	\$ -54,552	\$ -49,424	\$ -43,885	\$ -37,902	\$ -31,442	\$ -24,464	\$ -16,928	\$ -8,790
Servicio a la Deuda		\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661	\$ -118,661
Saldo Final		\$ -978,273	\$ -937,873	\$ -894,242	\$ -847,120	\$ -796,228	\$ -741,265	\$ -681,904	\$ -617,795	\$ -548,558	\$ -473,781	\$ -393,022	\$ -305,802	\$ -211,605	\$ -109,872	\$ -0

## 5.6 Resultados

Como se puede observar en los cuadros anteriores, el proyecto requiere una inversión total de \$4.08 millones de USD, de los cuales se podría obtener un préstamo con garantía hipotecaria para financiar unos \$1.02 millones de USD (equivalente al 80% del valor del terreno, ver Anexo 10 para mayor detalle acerca del crédito hipotecario). En tal sentido, se deberá aportar solamente \$1.79 millones de USD de capital (propio o a través de nuevos socios) en adición al terreno valorizado en \$1.27 millones de USD.

### Estructura del Financiamiento

Inversión	(millones USD)	
Terreno	\$1.27 MM	31%
Capital	\$1.79 MM	44%
Préstamo Bancario	\$1.02 MM	25%
<b>Inversión Total</b>	<b>\$4.08 MM</b>	<b>100%</b>

Como se ha demostrado, con unos estimados razonables considerados en la sección 5.1, el proyecto genera una Rentabilidad Sobre Ventas (ROS) del 30% anual en promedio, después de impuestos, lo cual nos da buenos indicios del rendimiento del proyecto a nivel operativo.

En adición a esto, de acuerdo a la corrida económica-financiera realizada a 15 años, se obtienen los siguientes resultados después de impuestos:

Resultados	Económico	Financiero
Valor Actual Neto (VAN)	\$0.51 MM	\$0.84 MM
Tasa Interna de Retorno (TIR)	13.7%	15.6%

Es decir, a nivel financiero, considerando un nivel de financiamiento del 25% solamente, el proyecto puede llegar a generar \$840 mil USD de VAN y 15.6% de Tasa Interna de Retorno.

Estos resultados pueden incluso mejorar considerablemente si se ajustan algunas variables como se muestra en la siguiente sección.

## 5.7 Análisis de Sensibilidad

### Cambios en la Tarifa

VAN ante cambios en la Tarifa

%var	Tarifa Bruta	VAN	%var
		\$836,872	
-20%	\$ 144	\$45,833	-95%
-15%	\$ 153	\$244,053	-71%
-10%	\$ 162	\$442,062	-47%
-5%	\$ 171	\$639,467	-24%
0%	\$ 180	\$836,872	0%
5%	\$ 189	\$1,034,276	24%
10%	\$ 198	\$1,231,681	47%
15%	\$ 207	\$1,429,086	71%
20%	\$ 216	\$1,626,490	94%

TIR ante cambios en la Tarifa

%var	Tarifa Bruta	TIR	%var
		15.6%	
-20%	\$ 144	12.2%	-22%
-15%	\$ 153	13.0%	-16%
-10%	\$ 162	13.9%	-11%
-5%	\$ 171	14.7%	-5%
0%	\$ 180	15.6%	0%
5%	\$ 189	16.4%	5%
10%	\$ 198	17.2%	11%
15%	\$ 207	18.0%	16%
20%	\$ 216	18.8%	21%

Se puede apreciar que existe una fuerte sensibilidad ante cambios en la tarifa. Por cada 5 puntos porcentuales de cambios en la tarifa, el VAN varía un 24% y la



TIR en la misma proporción. Si bien en el escenario en que la tarifa se reduzca un 20% el proyecto sigue dando resultados positivos (VAN = \$45 mil USD), se deberá tener mucho cuidado con esta variable pues es altamente sensible.

### Cambios en la Ocupación al Partir

VAN ante cambios en la Ocupación al Partir

%var	%Ocupación	VAN	%var
\$836,872			
-20%	40%	\$477,587	-43%
-15%	43%	\$586,240	-30%
-10%	45%	\$676,237	-19%
-5%	48%	\$765,200	-9%
0%	50%	\$836,872	0%
5%	53%	\$907,330	8%
10%	55%	\$966,059	15%
15%	58%	\$1,018,376	22%
20%	60%	\$1,069,196	28%

TIR ante cambios en la Ocupación al Partir

%var	%Ocupación	TIR	%var
15.6%			
-20%	40%	13.9%	-10%
-15%	43%	14.4%	-7%
-10%	45%	14.8%	-5%
-5%	48%	15.2%	-2%
0%	50%	15.6%	0%
5%	53%	15.9%	2%
10%	55%	16.2%	4%
15%	58%	16.4%	6%
20%	60%	16.7%	7%

Por cada 5 puntos porcentuales de cambios en la Ocupación al Partir en el año 1, el VAN varía un 8% y la TIR un 2%.

### Cambios en la Ocupación Máxima Promedio

VAN ante cambios en la Ocupación Promedio

%var	%Ocupación	VAN	%var
\$836,872			
-20%	60%	\$260,738	-69%
-15%	64%	\$422,479	-50%
-10%	68%	\$568,794	-32%
-5%	71%	\$709,926	-15%
0%	75%	\$836,872	0%
5%	79%	\$963,469	15%
10%	83%	\$1,072,776	28%
15%	86%	\$1,182,082	41%
20%	90%	\$1,283,322	53%

TIR ante cambios en la Ocupación Promedio

%var	%Ocupación	TIR	%var
15.6%			
-20%	60%	13.2%	-15%
-15%	64%	13.9%	-11%
-10%	68%	14.5%	-7%
-5%	71%	15.1%	-3%
0%	75%	15.6%	0%
5%	79%	16.0%	3%
10%	83%	16.4%	6%
15%	86%	16.8%	8%
20%	90%	17.2%	10%

Por cada 5 puntos porcentuales de cambios en la Ocupación Máxima Promedio anual, el VAN varía hasta un 15% y la TIR un 3%.

### Cambios en la Tarifa en Temporada Baja

VAN ante cambios en la Tarifa de Temporada Baja

%var	%Tarifa Baja	VAN	%var
\$836,872			
-30%	53%	\$250,888	-70%
-20%	60%	\$446,600	-47%
-10%	68%	\$641,736	-23%
0%	75%	\$836,872	0%
10%	83%	\$1,032,007	23%
20%	90%	\$1,227,143	47%
30%	98%	\$1,422,278	70%

TIR ante cambios en la Tarifa de Temporada Baja

%var	%Tarifa Baja	TIR	%var
15.6%			
-30%	53%	13.1%	-16%
-20%	60%	13.9%	-11%
-10%	68%	14.7%	-5%
0%	75%	15.6%	0%
10%	83%	16.4%	5%
20%	90%	17.2%	10%
30%	98%	18.0%	16%

Por cada 5 puntos porcentuales de cambios en la Tarifa en Temporada Baja, el VAN varía hasta un 23% y la TIR un 5%, muy en línea con las variaciones en la tarifa promedio, revisada previamente.

### Cambios en la Tarifa en la Fuente de Reservas

VAN ante cambios en la Fuente de Reservas

%var	Directo Hotel	VAN	%var
\$836,872			
-40%	30%	\$579,387	-31%
-30%	38%	\$643,758	-23%
-20%	45%	\$708,129	-15%
-10%	53%	\$772,500	-8%
0%	60%	\$836,872	0%
10%	68%	\$901,243	8%
20%	75%	\$965,614	15%
30%	83%	\$1,029,985	23%
40%	90%	\$1,094,356	31%

TIR ante cambios en la Fuente de Reservas

%var	Directo Hotel	TIR	%var
15.6%			
-40%	30%	14.5%	-7%
-30%	38%	14.7%	-5%
-20%	45%	15.0%	-3%
-10%	53%	15.3%	-2%
0%	60%	15.6%	-100%
10%	68%	15.8%	2%
20%	75%	16.1%	3%
30%	83%	16.4%	5%
40%	90%	16.6%	7%

Por cada 5 puntos porcentuales de cambios en la Fuente de Reservas, es decir tomar las reservas directamente a través del hotel, el VAN varía hasta un 8% y la TIR un 2%.

Todas las sensibilidades mostradas anteriormente (con reducciones de hasta un 20%) arrojan resultados positivos, lo cual es una buena señal de la fortaleza operativa del proyecto. Sólo si se disminuye la tarifa y la ocupación promedio al mismo tiempo en un 15% se obtendría un VAN negativo, tal como se observa en la siguiente tabla.

### Cambios en la Tarifa y en la Ocupación Máxima Promedio

VAN ante cambios en la Tarifa y en la Ocupación Promedio

%var	Tarifa Bruta	Ocupación								
		60%	64%	68%	71%	75%	79%	83%	86%	90%
	\$836,872									
-20%	\$ 144	-\$415,074	-\$285,681	-\$168,629	-\$55,724	\$45,833	\$147,111	\$234,556	\$322,001	\$402,993
-15%	\$ 153	-\$245,660	-\$108,180	\$16,188	\$136,149	\$244,053	\$351,661	\$444,572	\$537,482	\$623,536
-10%	\$ 162	-\$76,458	\$69,109	\$200,793	\$327,811	\$442,062	\$556,000	\$654,376	\$752,752	\$843,868
-5%	\$ 171	\$92,140	\$245,794	\$384,794	\$518,868	\$639,467	\$759,735	\$863,576	\$967,417	\$1,063,595
0%	\$ 180	\$260,738	\$422,479	\$568,794	\$709,926	\$836,872	\$963,469	\$1,072,776	\$1,182,082	\$1,283,322
5%	\$ 189	\$429,336	\$599,164	\$752,795	\$900,983	\$1,034,276	\$1,167,204	\$1,281,976	\$1,396,747	\$1,503,050
10%	\$ 198	\$597,934	\$775,849	\$936,796	\$1,092,040	\$1,231,681	\$1,370,938	\$1,491,175	\$1,611,413	\$1,722,777
15%	\$ 207	\$766,532	\$952,535	\$1,120,797	\$1,283,098	\$1,429,086	\$1,574,673	\$1,700,375	\$1,826,078	\$1,942,504
20%	\$ 216	\$935,130	\$1,129,220	\$1,304,797	\$1,474,155	\$1,626,490	\$1,778,407	\$1,909,575	\$2,040,743	\$2,162,231

TIR ante cambios en la Tarifa y en la Ocupación Promedio

%var	Tarifa Bruta	Ocupación								
		60%	64%	68%	71%	75%	79%	83%	86%	90%
	15.6%									
-20%	\$ 144	10.1%	10.7%	11.3%	11.8%	12.2%	12.6%	13.0%	13.3%	13.7%
-15%	\$ 153	10.9%	11.5%	12.1%	12.6%	13.0%	13.5%	13.9%	14.2%	14.6%
-10%	\$ 162	11.7%	12.3%	12.9%	13.4%	13.9%	14.4%	14.7%	15.1%	15.4%
-5%	\$ 171	12.4%	13.1%	13.7%	14.2%	14.7%	15.2%	15.6%	16.0%	16.3%
0%	\$ 180	13.2%	13.9%	14.5%	15.1%	15.6%	16.0%	16.4%	16.8%	17.2%
5%	\$ 189	13.9%	14.6%	15.3%	15.9%	16.4%	16.9%	17.3%	17.7%	18.0%
10%	\$ 198	14.7%	15.4%	16.1%	16.7%	17.2%	17.7%	18.1%	18.5%	18.9%
15%	\$ 207	15.4%	16.2%	16.8%	17.5%	18.0%	18.5%	18.9%	19.3%	19.7%
20%	\$ 216	16.1%	16.9%	17.6%	18.3%	18.8%	19.3%	19.8%	20.2%	20.5%

## CONCLUSIONES

1. El proyecto es rentable y por ende económicamente viable. Con los datos y estimados razonables planteados en la Evaluación Económica, se obtendría una Rentabilidad Sobre Ventas (ROS) del 30% anual en promedio a nivel operativo, así como una TIR del 15.6% y un VAN de \$840 mil USD, después de impuestos y considerando un nivel de financiamiento de sólo el 25% de la inversión total. Con estas cifras, el proyecto podría implementarse para ser vendido una vez que empiece a generar los flujos y se maximice su valor (es decir, valorizándolo por los flujos que ofrece y no sólo por su valor en metros cuadrados de terreno y construcción).
2. El crecimiento sostenido durante los últimos 15 años, así como la estabilidad política del país viene generando un ciclo positivo de inversión en los sectores de infraestructura y turismo, de manera de soportar la creciente demanda. Incluso a pesar de la desaceleración en el crecimiento económico de los últimos 2 o 3 años, el panorama es favorable. Sin embargo, se deberá estar muy alerta a situaciones que puedan afectar el proyecto, ya sean internas (entorno social o político con las próximas elecciones, por ejemplo), como externas (crisis internacionales), de manera de tomar las medidas necesarias en el menor tiempo posible.

3. El arribo de turistas extranjeros al país ha venido creciendo a una tasa promedio del 11% durante los últimos diez años, desde poco más de 1 millón de turistas en el 2002 hasta más de 3.6 millones en el 2014 y proyecta seguir creciendo sostenidamente, especialmente hacia las Playas del Norte. Este efecto continuará alentando las inversiones en la industria de la hospitalidad en dicha zona, que muestra una tendencia positiva a futuro.
4. La zona de la costa norte del país posee un enorme potencial y gran variedad de atractivos, los cuales representan una enorme oportunidad para ser aprovechados sostenidamente. Esto permitirá generar un importante nivel de divisas y logrando un positivo desarrollo en la zona, tal como sucede en los principales destinos turísticos del mundo, pero siempre que sea manejado de manera ambiental, social y económicamente sostenible.
5. Por otro lado, la costa norte del país es también altamente vulnerable a riesgos naturales como el Fenómeno del Niño. Como ya se mencionó, el proyecto inmobiliario deberá considerar la implementación de la infraestructura necesaria para minimizar el impacto provocado por desastres naturales como por la erosión y pérdida de arena en la playa.
6. Se ha demostrado cómo una ubicación no tan favorable para un proyecto inmobiliario puede convertirse en una fortaleza: el hotel actual no está ubicado en la “mejor” o “más bonita playa” del entorno (de hecho está cerca al



pueblo y muy cerca muelle), pero al conceptualizarlo alrededor de las “experiencias” a vivir en la zona, aprovechando las bondades que ofrece el entorno, este factor cambia de negativo a positivo para el proyecto inmobiliario. En tal sentido, la elección adecuada de las estrategias de marketing para la implementación del proyecto serán fundamentales para el éxito del mismo.

7. Del Análisis de Sensibilidad de la Evaluación Económica se puede afirmar que el resultado tanto del VAN como de la TIR del proyecto son drásticamente sensibles a cualquier variación en el precio de la Tarifa promedio. De hecho, por cada 5 puntos porcentuales de cambios en la tarifa, el VAN varía un 24% y la TIR en la misma proporción. Se deberá prestar mucha atención a esta variable a través de eficiencias en la operación que permitan maximizar los ingresos, así como buscando captar directamente las reservas de clientes a fin de minimizar el pago de comisiones de canales externos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros y Estudios

BRETT, Deborah y SCHMITZ, Adrienne. *Real Estate Market Analysis Methods and Case Studies*. 2da Edición. Washington DC. Urban Land Institute. 2009. 271p.

GOMEZ, Mario. *Evaluación de Proyectos Inmobiliarios*. 2da Edición. Buenos Aires. Bienes Raíces Ediciones. 2011. 485p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Compendio Estadístico Perú 2013*. Lima. 2013. 1523p.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y DE TURISMO. *Estudio sobre Rentabilidad Social de la Inversión en el Sector Turismo en el Destino Playas del Norte del Perú Tumbes y Piura*. Lima. 2009. 109p.

RUSHMORE, Stephen. *Hotel Investment Handbook*. Mineola, Nueva York. HVS International. 2002. 671p.

## Internet

<http://www.adp.com.pe> (Aeropuertos del Perú)

<http://www.badaturperu.com.pe> (Badatur, base de datos del turismo en general)

<http://earth.google.com> (Google Earth)

<http://www.inei.gob.pe> (INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática)

<http://www.mincetur.gob.pe> (MINCETUR, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)

<http://www.observatorioturisticodelperu.com> (OTP, Observatorio Turístico del Perú)

<http://www.predes.org.pe> (Centro de Estudios y Prevención de Desastres)

<http://www.promperu.gob.pe> (PROMPERÚ, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo)

<http://www.senamhi.gob.pe> (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú)

<http://www.tripadvisor.com.pe> (TripAdvisor, opiniones y ranking de los mejores hoteles y restaurantes en el mundo)

<http://www.vivamancora.com> (Vivamáncora.com, portal local que registra a todas las actividades, alojamientos y servicios en la zona de Máncora y sus alrededores)

ANEXOS





Anexo 1

PROYECTOS FUTUROS ANUNCIADOS EN LAS PLAYAS DEL NORTE







Anexo 3

ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA ZONA DE ESTUDIO















