

Pontificia Universidad Católica del Perú

Facultad de Ciencias e Ingeniería



ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN HOSPEDAJE EN TARAPOTO – SAN MARTÍN

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el
bachiller:

Ernesto Alonso Valdivia Pacheco

ASESOR: Miguel Hermogenes Mejía Puente

Lima, 31 de Octubre del 2016

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniero Industrial

ALUMNO : **ERNESTO ALONSO VALDIVIA PACHECO**

CÓDIGO : 2008.4645. .5

PROPUESTO POR : MIGUEL HERMOGENES MEJÍA PUENTE

ASESOR(A) : MIGUEL HERMOGENES MEJÍA PUENTE

TEMA : ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN HOSPEDAJE EN TARAPOTO – SAN MARTÍN

Nº TEMA :

FECHA : San Miguel, 22 de junio de 2015

JUSTIFICACIÓN:

La Organización Mundial de Turismo, en el año 2014, posicionó al Perú en el cuarto puesto, dentro de los países sudamericanos, con mayor arribo de turistas extranjeros, alcanzando un total de 2'846,000, aproximadamente. La primera posición de esta lista lo ocupa Brasil con un total de 5'677,000 de arribos y la última posición Paraguay con 579,000 arribos.

Según cifras publicadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el crecimiento de arribos de turistas extranjeros al país en la última década ha sido de 298%, aproximadamente, pasando de 1 millón de arribos en el año 2003 a 3.1 millones en el año 2013¹. Asimismo, el arribo de turistas extranjeros al departamento de San Martín ha tenido un crecimiento de 25% anual en los últimos 5 años, según estadísticas mostradas por Promperú en el estudio elaborado "Investigación de mercados: Estadística Perú – San Martín". Principalmente, este crecimiento sostenido es debido a las experiencias que se ofrecen en la región: paisajes, animales, costumbres, mística y demás, que se pueden apreciar por la iniciativa del gobierno en la elaboración de recorridos y circuitos en los que se puede apreciar los distintos escenarios².

¹ El último año de actualización de esta información ha sido en el 2013

² Sustraído de la publicación de DIRCETUR: "Perfil del visitante nacional y extranjero que arriba a San Martín – 2014"

Por otro lado, la oferta de servicios de hospedaje en la provincia de San Martín ha decaído en los últimos 4 años³. La oferta de hospedajes de 3 estrellas ha decaído del año 2012 al 2013 en más de 30%; mientras que, los hospedajes con temática de *ecolodge* han empezado a captar el interés de los turistas ya que se ha construido 2 en los tres últimos años⁴.

Es así que con el presente estudio se busca evaluar la viabilidad para implementar un establecimiento de hospedaje con características de *ecolodge* en el departamento de San Martín para satisfacer la demanda insatisfecha presente y fortalecer el crecimiento del sector turismo en dicha región.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un estudio que permita evaluar la viabilidad técnica, legal y económica-financiera para la elaboración de un hospedaje en la provincia de San Martín.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los factores macro y micro del entorno del proyecto y plantear las estrategias y objetivos de este.
- Definir el perfil del consumidor y determinar la existencia de la demanda insatisfecha del mercado y el porcentaje de captación del proyecto.
- Definir la localización macro y micro del proyecto, así como el requerimiento de área, servicios e insumos.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa según normas peruanas
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto

PUNTOS A TRATAR:

a. Estudio estratégico.

Se realizará el análisis macro y micro del entorno que abarca el proyecto, así como el planteamiento de las estrategias a utilizar como enfoque para el desarrollo de este. En la investigación del macroentorno se tendrá como factores de análisis: el geo-demográfico, socio-cultural, económico, legal y tecnológico. Para el microentorno se desarrollara las cinco fuerzas de Porter. En el planteamiento de las estrategias y objetivos se utilizará la matriz FODA.

b. Estudio de mercado.

Se describirá el perfil de consumidor, así como el servicio a brindar por el hospedaje. A través de la información brindada por Mincetur y Promperú se analizará la demanda y oferta de hospedajes en la región, para luego determinar la demanda insatisfecha y la

³ Esta información es proporcionada por Mincetur dentro de su estudio de capacidad ofertada de establecimientos de alojamiento del 2014

⁴ Información proporcionada por Mincetur en el reporte anual de distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje.

demanda del proyecto. Luego, se desarrollará el mix de marketing, determinando el precio de las habitaciones, promociones y los canales de distribución.

c. Estudio técnico.

Se utilizará el método de comparación por matrices pareadas para determinar la mejor ubicación para implementar el establecimiento; también, se definirá la cantidad de habitaciones simples, dobles y matrimoniales, así como el área correspondiente a los sectores del hospedaje y los requerimientos en servicios e insumos para el establecimiento. También se definirá las operaciones a realizar en los procesos principales.

d. Estudio legal y organizacional.

Se determina el tipo de sociedad para proceder con la constitución de la empresa, así como la afectación de tributos al sector hotelero, además de indicar las normas vinculadas a este. También, se define la estructura organizacional, las funciones y perfil de cada puesto de trabajo y la cantidad de personal a requerir en cada uno.

e. Estudio de inversiones, económico y financiero.

Se define la inversión total del proyecto, la entidad bancaria –junto con la tasa efectiva anual- y el porcentaje a financiar; se calcula el costo de oportunidad (COK) y el costo ponderado de capital (WACC); se calcula los presupuestos de ingresos y egresos del proyecto; se elaboran los estados financieros –estado de ganancias y pérdidas, módulo de IGV y flujo de caja económico y financiero; se realiza la evaluación económica y financiera mediante el cálculo del VAN, TIR, B/C y periodo de recuperación de la inversión; y finalmente, se desarrolla un análisis de sensibilidad ante la variación de posibles variables de ingresos y egresos.

f. Conclusiones y recomendaciones.

ASESOR

RESUMEN DE TESIS

El presente estudio de pre-factibilidad tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, legal, económica y financiera para implementar un establecimiento de hospedaje, del tipo *ecolodge*, en la ciudad de Tarapoto enfocado en la atención de turistas extranjeros.

En el primer capítulo, estudio estratégico, se analizaron los factores de macro y micro entorno; así como, el planteamiento de la visión, misión, estrategias y objetivos de la empresa. En el macro entorno se analizaron los factores geo-demográficos, económicos, socio-culturales, legales y tecnológicos; mientras que, en el micro entorno se desarrolló el método de las cinco fuerzas de Porter. Se aplicó el método FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades, Amenazas) para luego definir la estrategia genérica de diferenciación y con ello establecer la visión, misión y objetivos estratégicos y financieros para el proyecto.

En el segundo capítulo, estudio de mercado, se detalló las características de la oferta del servicio y el perfil del consumidor. Se proyectó la demanda y oferta de hospedaje en base a pernoctaciones mensuales con el objetivo de definir la demanda insatisfecha y establecer el porcentaje de captación para obtener la demanda del proyecto. Se determinaron los parámetros de comercialización donde se incluyó precios por noche por tipo de habitación (S/.260 habitación simple, S/.380 habitación doble, S/. 330 habitación matrimonial) plaza, promoción y publicidad.

En el tercer capítulo, estudio técnico, efectuó un análisis de macro y micro localización para definir la ubicación óptima del hospedaje en el departamento de San Martín, dando como resultado final el distrito de Tarapoto. Se calculó la cantidad óptima de plazas-cama y habitaciones de cada tipo para cubrir la demanda definida durante el tiempo de vida desarrollado para el proyecto (10 años), tomando en cuenta la infraestructura y equipamiento requerido. También, se detalla el mobiliario, la dinámica de las principales operaciones y los requerimientos de materiales, insumos y servicios.

En el cuarto capítulo, estudio legal y organizacional, se determinó que el tipo de sociedad a constituir es anónima cerrada, caracterizada por tener una junta directiva de accionistas. También, se describió los tributos y normas competentes a las que se encuentra afecto el establecimiento. Se definieron los puestos de trabajo, el perfil de cada uno y sus funciones principales, así como la cantidad requerida en cada posición.

En el quinto capítulo, estudio de económico y financiero, se definió la inversión total del proyecto de S/. 1'625,249, incluyendo IGV. Se seleccionó a la entidad a solicitar un préstamo del 60% del total de la inversión, la cual ofrece una tasa de costo efectiva anual de 15.62%. Se calculó el costo de oportunidad y el costo ponderado de capital, dando como resultado 19.19% y 14.24%, respectivamente. Además, se definieron los presupuestos de ingresos y egresos para calcular el punto de equilibrio y estructurar los estados financieros. Luego, se realizó el cálculo de los indicadores económicos y financieros obteniendo los siguientes resultados: El valor actual neto económico es de S/. 756,327 y el financiero de S/. 968,459; la tasa interna de retorno económico de 28.99% y financiero de 40.36%; el ratio de beneficio-costos de 2.96 y un periodo de recuperación de 6 años. Para concluir, se realizó un análisis de sensibilidad, evaluando los posibles cambios en variables de ingreso y egreso. Finalmente, con el desarrollo del presente estudio se demostró que el proyecto si es viable.

*Dedicado a mis padres por su
apoyo y cariño incondicional
y por ser mi soporte en la vida.
Gracias a todas las personas que
me acompañaron en mi formación
para hacer esto posible.*



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1 ESTUDIO ESTRATÉGICO	2
1.1 Macroentorno.....	2
1.1.1 Factor Geográfico y Demográfico.....	2
1.1.2 Factor Socio – Cultural.....	5
1.1.3 Factor Económico	6
1.1.4 Factor Legal	8
1.1.5 Factor Tecnológico	9
1.2 Microentorno.....	9
1.2.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras.....	9
1.2.2 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores	10
1.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	11
1.2.4 Capacidad de Negociación de los Proveedores	12
1.2.5 Capacidad de Negociación de los Consumidores	13
1.3 Planeamiento Estratégico	13
1.3.1 Visión	13
1.3.2 Misión.....	13
1.3.3 Análisis FODA	13
1.3.4 Estrategia Genérica.....	17
1.3.5 Objetivos.....	17
Capítulo 2 ESTUDIO DE MERCADO	18
2.1 Aspectos Generales.....	18
2.2 El Consumidor	18
2.3 El Servicio.....	24
2.4 Análisis de la Demanda	26
2.4.1 Demanda Histórica	26
2.4.2 Demanda Proyectada.....	31
2.5 Análisis de la Oferta	31
2.5.1 Oferta Histórica.....	32
2.5.2 Oferta Proyectada	37
2.6 Demanda del proyecto	37
2.6.1 Demanda Insatisfecha.....	38

2.6.2	Demanda del Proyecto.....	40
2.7	Comercialización.....	41
2.7.1	Plaza	41
2.7.2	Promoción	41
2.7.3	Precio	42
Capítulo 3	ESTUDIO TÉCNICO	44
3.1	Localización	44
3.1.1	Macrolocalización.....	44
3.1.2	Microlocalización	48
3.2	Tamaño.....	50
3.2.1	Sector de alojamiento.....	50
3.2.2	Sector central: zona administrativa y de servicios.....	51
3.2.3	Sector de las áreas abiertas.....	52
3.2.4	Área total requerida	53
3.3	Características físicas	53
3.3.1	Infraestructura.....	53
3.3.2	Equipamiento.....	54
3.4	Operaciones	57
3.5	Requerimientos del proceso.....	58
3.5.1	Servicios	58
3.5.2	Insumos	59
Capítulo 4	ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL	61
4.1	Tipo de sociedad.....	61
4.2	Afectación tributaria	62
4.3	Normas competentes	63
4.4	Estructura organizacional.....	64
4.5	Funciones del personal.....	64
4.6	Requerimientos del personal.....	66
Capítulo 5	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	68
5.1	Inversión del proyecto.....	68
5.1.1	Inversión en activos fijos.....	68
5.1.2	Inversión en activos intangibles	73
5.1.3	Inversión de capital de trabajo	74
5.2	Financiamiento del proyecto	75
5.3	Presupuesto de ingresos y egresos	77

5.3.1	Presupuesto de ingresos de ventas.....	77
5.3.2	Presupuesto de costos.....	78
5.3.3	Presupuesto de gastos.....	84
5.4	Punto de equilibrio operativo.....	86
5.5	Estado financieros	88
5.5.1	Estado de ganancias y perdidas.....	88
5.5.2	Módulo de IGV.....	88
5.5.3	Flujo de caja económico y financiero.....	88
5.6	Evaluación económica y financiera	92
5.7	Análisis de sensibilidad	93
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones		98
6.1	Conclusiones	98
6.2	Recomendaciones	99
Bibliografía.....		100



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Matriz EFE	14
Tabla 1.2: Matriz EFI.....	14
Tabla 1.3: Matriz IE	15
Tabla 1.4: Matriz FODA.....	16
Tabla 1.5: Estrategias	16
Tabla 2.1: Preferencia por alojamiento según país de procedencia	23
Tabla 2.2: Preferencia de turistas extranjeros por turismo cultural	24
Tabla 2.3: Preferencia de turistas extranjeros por turismo de naturaleza	24
Tabla 2.4: Preferencia de turistas extranjeros por turismo de aventura	24
Tabla 2.5: Arribo mensual de extranjeros - San Martín.....	26
Tabla 2.6: Índices estacionales promedio – arribos.....	28
Tabla 2.7: Ajuste óptimo para arribos anuales y mensuales	28
Tabla 2.8: Proyección de arribos mensuales	29
Tabla 2.9: Promedio de pernотaciones de turistas extranjeros - San Martín.....	29
Tabla 2.10: Índices de estacionalidad promedio – pernотaciones promedio	30
Tabla 2.11: Ajuste óptimo para pernотaciones anuales y mensuales.....	30
Tabla 2.12: Proyección de promedio de pernотaciones extranjeros	31
Tabla 2.13: Proyección de la demanda (en pernотaciones)	31
Tabla 2.14: Promedio anual de pernотaciones de extranjeros.....	32
Tabla 2.15: Datos históricos de plazas-cama en hospedajes de 2 estrellas	32
Tabla 2.16: Datos históricos de plazas-cama en hospedajes de 3 estrellas	33
Tabla 2.17: Índices de estacionalidad promedio – hospedajes 2 estrellas	33
Tabla 2.18: Índices de estacionalidad promedio – hospedajes 3 estrellas	33
Tabla 2.19: Coeficiente de determinación mensual y anual para establecimientos de 3 estrellas.....	35
Tabla 2.20: Coeficiente de determinación mensual y anual para establecimientos de 2 estrellas.....	35
Tabla 2.21: TNOC extranjero mensual	35
Tabla 2.22: Coeficiente de determinación anual para establecimientos de 2 estrellas.....	36
Tabla 2.23: Coeficiente de determinación anual para establecimientos de 3 estrellas.....	36
Tabla 2.24: Proyección de la oferta según categoría (en pernотaciones)	37
Tabla 2.25: Promedio de redistribución de hospedajes	38
Tabla 2.26: Demanda Insatisfecha estimada según categoría	38
Tabla 2.27: Diferencia de demanda insatisfecha entre hospedajes de 2 y 3 estrellas, en porcentajes	39
Tabla 2.28: Cobertura mensual de la demanda insatisfecha	40
Tabla 2.29: Demanda del proyecto.....	40
Tabla 2.30: Tarifario de hospedajes	43
Tabla 2.31: Precios sugeridos <i>ecolodge</i>	43
Tabla 3.1: Factores y criterios de macrolocalización	45
Tabla 3.2: Escala de clasificación de criterios	45
Tabla 3.3: Comparación de factores - macrolocalización	46
Tabla 3.4: Jerarquización de factores - macrolocalización	47
Tabla 3.5: Resultado final de macrolocalización	48

Tabla 3.6: Criterios y pesos para microlocalización.....	49
Tabla 3.7: Comparación de factores - microlocalización.....	49
Tabla 3.8: Jerarquización de factores - microlocalización	49
Tabla 3.9: Resultado final - microlocalización.....	50
Tabla 3.10: Plazas-cama máximas diarias ocupadas	50
Tabla 3.11: Proporción por habitaciones	51
Tabla 3.12: Área estimada por tipo de habitación.....	51
Tabla 3.13: Área total estimada por habitación	51
Tabla 3.14: Área sector central	52
Tabla 3.15: Área sector abierto	52
Tabla 3.16: Área total establecimiento.....	53
Tabla 3.17: Infraestructura de habitaciones	53
Tabla 3.18: Infraestructura del sector central.....	54
Tabla 3.19: Equipos para <i>Ecolodge</i>	55
Tabla 3.20: Muebles para <i>Ecolodge</i>	56
Tabla 3.21: Diagrama de operaciones de servicios del hospedaje	57
Tabla 3.22: Diagramas de flujo de servicios del hospedaje	58
Tabla 3.23: Servicios básicos del <i>ecolodge</i>	59
Tabla 3.24: Insumos requeridos estimados	59
Tabla 4.1: Pasos para constitución de la empresa	61
Tabla 4.2: Normas - Hospedaje	63
Tabla 4.3: Normas – Actividad Turística	63
Tabla 4.4: Normas – Clasificación y categorización de establecimientos.....	63
Tabla 4.5: Roles y funciones en el hospedaje	65
Tabla 4.6: Perfil de cada rol	66
Tabla 4.7: Requerimiento y sueldo de personal	67
Tabla 5.1: Inversión en terreno.....	68
Tabla 5.2: Inversión en habitaciones.....	69
Tabla 5.3: Inversión en instalaciones	70
Tabla 5.4: Inversión en maquinaria y equipos	71
Tabla 5.5: Inversión en equipos de oficina	71
Tabla 5.6: Inversión en muebles y enseres.....	72
Tabla 5.7: Inversión en vehículos	73
Tabla 5.8: Cuadro resumen de inversión en bienes tangibles	73
Tabla 5.9: Inversión en activos fijos intangibles	74
Tabla 5.10: Déficit Acumulado Máximo.....	75
Tabla 5.11: Inversión total del proyecto	75
Tabla 5.12: Costo promedio de capital ponderado	77
Tabla 5.13: Cuadro de pagos de intereses y amortización anual.....	77
Tabla 5.14: Presupuesto de ingresos por venta anual	78
Tabla 5.15: Presupuesto mano de obra directa.....	80
Tabla 5.16: Presupuesto anual de MOD.....	80
Tabla 5.17: Presupuesto materia prima.....	81
Tabla 5.18: Presupuesto de mano de obra indirecta	81
Tabla 5.19: Presupuesto anual de MOI.....	82
Tabla 5.20: Presupuesto de materiales indirectos	82

Tabla 5.21: Depreciación de activos fijos de producción	83
Tabla 5.22: Presupuesto gastos generales de producción.....	83
Tabla 5.23: Presupuesto costos indirectos de producción (CIP)	84
Tabla 5.24: Presupuesto de costo de ventas.....	84
Tabla 5.25: Presupuesto sueldo personal administrativo	84
Tabla 5.26: Depreciación de activos fijos administrativos e intangibles	85
Tabla 5.27: Presupuesto de servicios	85
Tabla 5.28: Gastos administrativos	86
Tabla 5.29: Gastos financieros.....	86
Tabla 5.30: Costos fijos y variables anuales – punto de equilibrio operativo	87
Tabla 5.31: Estado de Ganancias y Perdidas.....	89
Tabla 5.32: Módulo de IGV	90
Tabla 5.33: Flujo de Caja Económico y Financiero.....	91
Tabla 5.34: Valor Actual Neto.....	92
Tabla 5.35: Tasa Interna de Retorno.....	92
Tabla 5.36: Beneficio - Costo	92
Tabla 5.37: Periodo de retorno de inversión	93
Tabla 5.38: Indicadores económicos y financieros – variación precio habitación.....	93
Tabla 5.39: VAN Esperado – precio habitaciones.....	94
Tabla 5.40: Indicadores económicos y financieros – variación demanda	94
Tabla 5.41: VAN Esperado – demanda	95
Tabla 5.42: Indicadores económicos y financieros – variación costo materia prima.....	95
Tabla 5.43: VAN Esperado – costo materia prima.....	96
Tabla 5.44: Indicadores económicos y financieros – variación gasto de ventas.....	96
Tabla 5.45: VAN Esperado – gasto de ventas.....	97
Tabla 5.46: Indicadores económicos y financieros – variación de porcentaje de endeudamiento	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Arribo de turistas extranjeros en Latinoamérica en el año 2013.....	3
Gráfico 1.2: Arribo de turistas extranjeros al Perú	3
Gráfico 1.3: Arribo de turistas extranjeros al departamento de San Martín (2002 – 2012)	4
Gráfico 1.4: Arribo de turistas extranjeros en las ciudades de Moyobamba y Tarapoto (2010 – 2014)	4
Gráfico 1.5: Variación porcentual del interés por actividades turísticas	5
Gráfico 1.6: Variación del PBI Nacional y del PBI del sector turismo durante los años 2002 – 2014.....	6
Gráfico 1.7: Variación porcentual en la generación de divisas (2006 – 2014)	7
Gráfico 1.8: Saldo de balanza de bienes y servicios del sector turismo en el tiempo.....	8
Gráfico 1.9: Presencia de hospedajes, por clasificación, en el departamento de San Martín (2010 – 2015).....	10
Gráfico 1.10: Número de ecolodge en el Perú.....	10
Gráfico 1.11: Variación porcentual de la oferta de hospedajes en San Martín	11
Gráfico 1.12: Establecimientos Clasificados vs. No Clasificados	12
Gráfico 1.13: Variación anual porcentual de la inflación-San Martín	12
Gráfico 2.1: Motivo de visita al Perú.....	19
Gráfico 2.2: Flujo de turistas que emiten los mercados de interés hacia el Perú	20
Gráfico 2.3: Gasto promedio en Perú por turistas según su procedencia.....	20
Gráfico 2.4: Medios donde el turista extranjero busca información para el viaje	21
Gráfico 2.5: Tipo de información que busca el turista antes del viaje	22
Gráfico 2.6: Tipo de alojamiento utilizado en la visita al país.....	22
Gráfico 2.7: Comportamiento mensual totalizado de arribos mensuales	27
Gráfico 2.8: Índice de estacionalidad de los arribos mensuales.....	28
Gráfico 2.9: Índice de estacionalidad de pernoctaciones promedios	30
Gráfico 2.10: Índice de estacionalidad en establecimientos de 2 estrellas	34
Gráfico 2.11: Índice de estacionalidad en establecimientos de 3 estrellas	34
Gráfico 2.12: Índice de estacionalidad en establecimientos de 3 estrellas	36
Gráfico 2.13 Índice de estacionalidad en establecimientos de 3 estrellas	36
Gráfico 4.1: Organigrama de <i>ecolodge</i>	64

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha ido consolidando en los últimos años como sector clave para el desarrollo económico y social, la creación de empleo y el bienestar de numerosos países de América⁵. Asimismo, el Perú es un país que se caracteriza por la gran biodiversidad que se puede encontrar a lo largo de su territorio; también, por las riquezas históricas y culturales de su pasado y presente, las cuales son valoradas por el mundo entero.

El potencial de crecimiento del sector turismo en el Perú es alto. Si bien en los 90, la época del terrorismo no permitió desarrollar este mercado; ahora, se ha ido dando pasos agigantados gracias al apoyo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Entidades que han fomentado alrededor del mundo el turismo en el Perú promoviendo nacionalmente la exportación de bienes y servicios y por medio de sus campañas publicitarias. Esto permitió que se consolide el sector como el segundo en la generación de divisas dentro del rubro no tradicional, después del sector agroexportador, según Mincetur.

Actualmente, se calcula cerca de 3.5 millones de arribos de turistas extranjeros y se proyecta que para el año 2021 sea de 5.1 millones de arribos. Incluso, la última tasa de crecimiento de arribos de turistas y viajeros extranjeros publicada por la Organización Mundial del Turismo en el 2015 le da al Perú 8.1%, la cual lo coloca por encima del promedio de Latinoamérica (3.7%) e incluso del mundo (2.2%).

Por otro lado, las investigaciones de mercado realizadas por Mincetur muestran que el turista actual busca experiencias que marquen un cambio en su vida, contribuyan a su realización personal y que estimulen sus sentidos, todo ello acompañado de servicios e infraestructura de calidad que todo destino turístico debe tener⁶.

El departamento de San Martín ha ido fortaleciendo su posición dentro del país, sobre todo la selva norte peruana. Asimismo, presenta potencial en recursos naturales, culturales y diversidad biológica para el desarrollo de propuestas vinculadas al turismo sostenible. Por tal motivo se propone elaborar y evaluar la viabilidad de implementar de un hospedaje *ecolodge*.

A continuación se desarrollan cinco capítulos: estudio estratégico, donde se analiza el macro y micro entorno y se establece las estrategias y objetivos del proyecto mediante un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; estudio de mercado, donde se evalúa la demanda y oferta histórica con la finalidad de calcular la demanda insatisfecha proyectada; estudio técnico, donde se evalúa y define la localización para implementar el hospedaje y las dimensiones y características de este; estudio legal y organizacional, donde se define el tipo de constitución, sociedad y estructura organizacional; y el estudio económico financiero, donde se evalúa la viabilidad económica del proyecto, mediante el cálculo de la inversión total y proyección de los presupuestos de ingreso y egresos para finalmente calcular los indicadores de valor actual neto (VAN) económico y financiero, tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio – costo y el tiempo de recuperación de inversión.

⁵ Presentación de la publicación “Turismo en las Américas” emitido por la Organización Mundial del Turismo.

⁶ Presentación de Mincetur en “Plan estratégico nacional de turismo 2012 - 2021”.

Capítulo 1 ESTUDIO ESTRATÉGICO

En este capítulo se trabajarán las variables geodemográficas, socioculturales, económicas, legales y tecnológicas vinculadas al macro entorno del proyecto. También, se desarrollarán las 5 fuerzas de Porter para analizar el micro entorno. Del resultado, se procederá a determinar la visión, misión y se desarrollará el análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector turismo. Finalmente, se identificará la estrategia genérica junto con los objetivos del proyecto.

1.1 Macroentorno

Se presentarán y analizarán los factores demográficos, sociales, económicos, políticos y tecnológicos del país vinculados al proyecto con el fin de identificar el potencial nacional.

1.1.1 Factor Geográfico y Demográfico

El Perú cuenta con una ubicación geográfica privilegiada con respecto a otros países sudamericanos y del mundo. Es considerado como un país líder o “*hub* regional” en la zona del Pacífico por su ubicación central en la costa occidental de Sudamérica, posibilitando su proyección como núcleo productivo y comercial regional (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

La posición geográfica y la diversidad de alturas han dotado al Perú de tres regiones naturales demarcadas como costa, sierra y selva. Ello permite al país ser considerado como mega-diverso dado que reúne 84 de las 104 “zonas de vida” posibles en el orbe; además, cuenta con recursos naturales, mineros y energéticos, lo cual beneficia al turismo junto con otras actividades económicas, por lo que constituyen una fortaleza.

Gracias a las campañas intensivas realizadas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) se ha logrado incrementar el número de visitas de turistas extranjeros, logrando cada vez una posición más fuerte a nivel mundial de la marca Perú⁷. Este resultado también se ve reflejado por el Organismo Mundial de Turismo (OMT), el cual presentó en la edición 2014 de panorama del turismo internacional la ubicación del Perú respecto al número de llegadas de turistas en América del Sur. Como se puede ver en el gráfico 1.1 el país se encuentra en la cuarta posición dentro de los principales países de Latinoamérica.

⁷ Campañas como *Perú, Imperio de Tesoros Escondidos* han permitido que el país sea reconocido por sus bondades a nivel mundial.

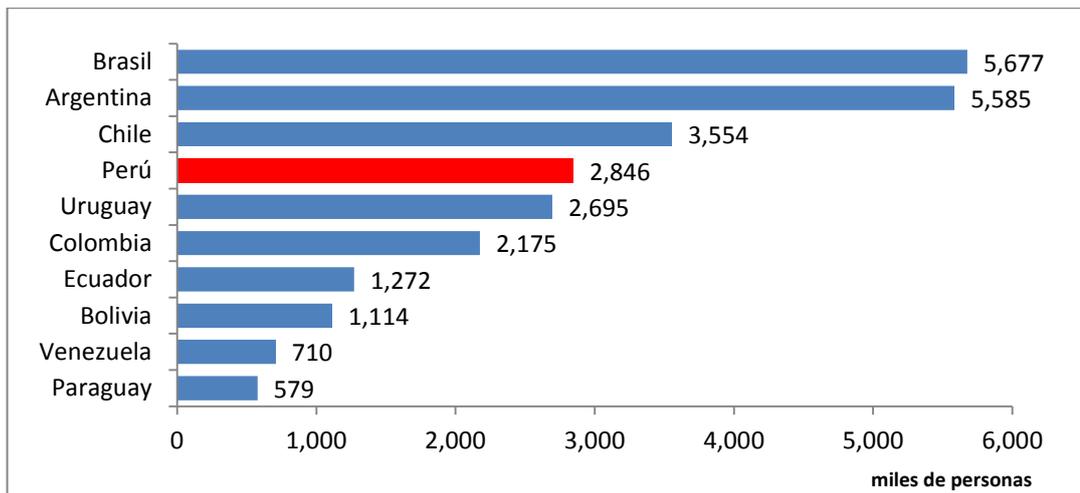


Gráfico 1.1: Arribo de turistas extranjeros en Latinoamérica en el año 2013

Fuente: Organización Mundial de Turismo (2014)

Elaboración propia

En el gráfico 1.2 se puede apreciar el crecimiento anual del arribo de turistas extranjeros al país. Esta información ha sido elaborada por el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR) tomando como base la información recolectada por la Superintendencia Nacional de Migraciones.

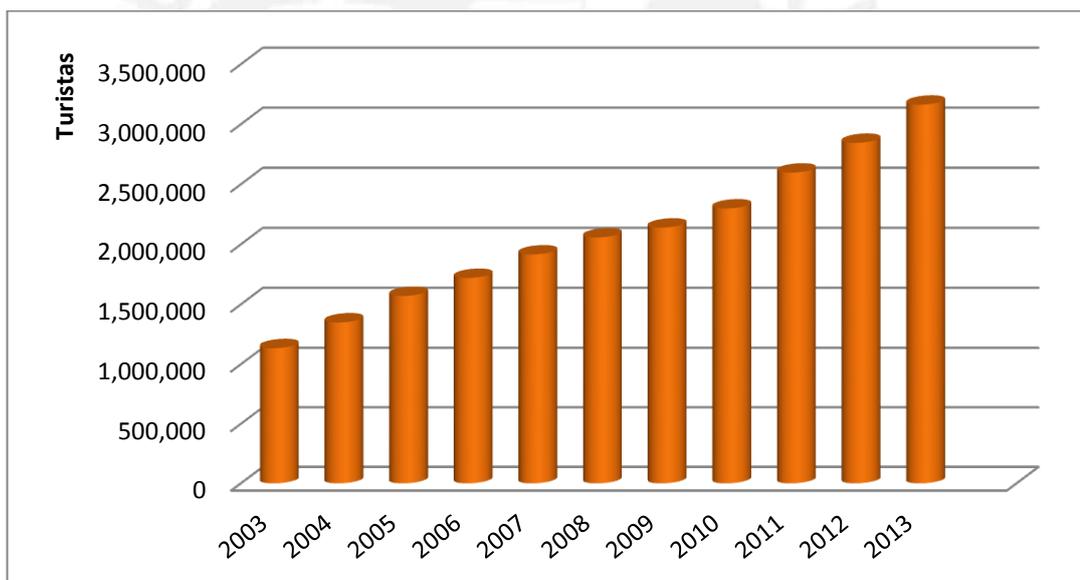


Gráfico 1.2: Arribo de turistas extranjeros al Perú

Fuente: Mincetur (2003 - 2012)

Elaboración propia

Por otro lado, la llegada de turistas nacionales y extranjeros al departamento de San Martín también ha ido en aumento con el pasar de los años, lo cual se puede apreciar en el gráfico 1.3 sobre el arribo de turistas.

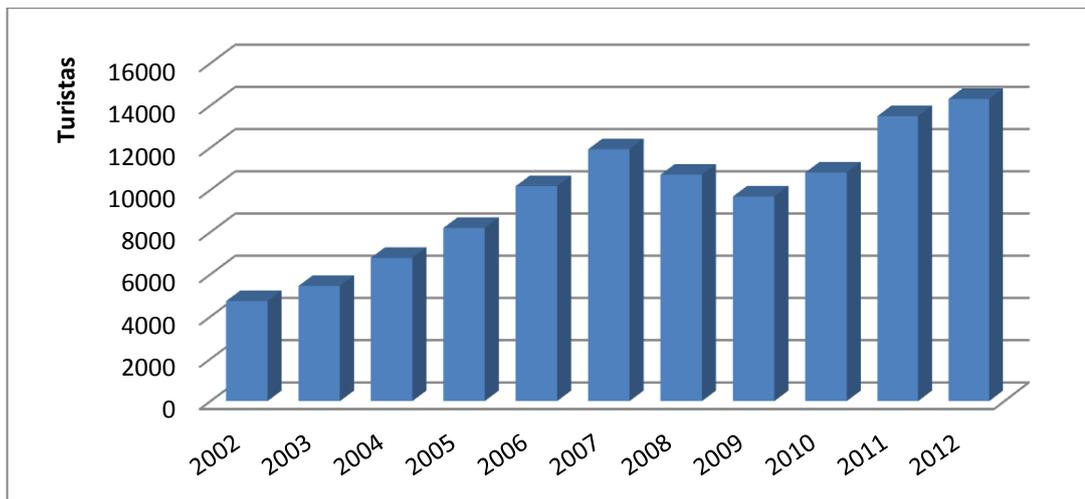


Gráfico 1.3: Arribo de turistas extranjeros al departamento de San Martín (2002 – 2012)

Fuente: Promperú - Investigación de mercados: Estadística Perú-San Martín (2012)

Elaboración propia

Dentro del departamento de San Martín, se considera las ciudades más importantes a Moyobamba, por ser la capital de departamento, y Tarapoto por demostrar ser una de las ciudades con mayor población en la región (incluso mayor a la de la capital de San Martín) y su crecimiento económico que se ha dado en base al comercio; además, se considera que la ciudad de Tarapoto será el nuevo protagonista del *retail* moderno lo cual implica decir que en poco tiempo la ciudad tendrá altos incrementos en su actividad empresarial⁸.

En el gráfico 1.4 se muestra el arribo de turistas extranjeros en los últimos cinco años (2010 – 2014) en las ciudades de Moyobamba y Tarapoto según el número de arribos que se han registrado en los lugares de hospedaje.

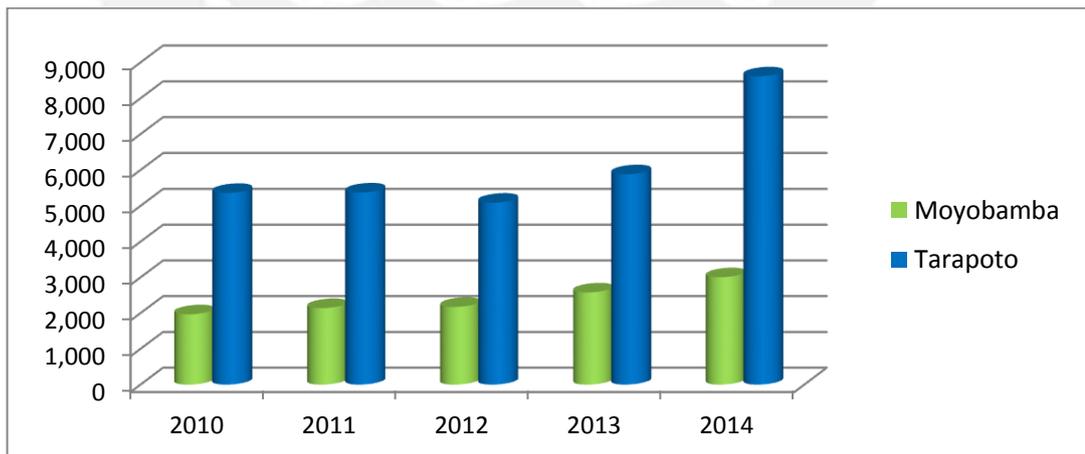


Gráfico 1.4: Arribo de turistas extranjeros en las ciudades de Moyobamba y Tarapoto (2010 – 2014)

Fuente: Mincetur – Encuesta a hospedajes 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014

Elaboración propia

⁸ Nota presentada en Perú Económico sobre el Top 10 de ciudades con mejor calidad de vida en el año 2012.

Como consecuencia se puede decir que existe una clara tendencia en la demanda de turismo extranjero en el Perú para los siguientes años, teniendo una tasa de crecimiento de 14.19% anual⁹. Asimismo, resaltar que este sector se encuentra en desarrollo por lo que se puede potenciar las ventajas para el proyecto.

1.1.2 Factor Socio – Cultural

Según los datos del Perfil del Turista Extranjero los vacacionistas que visitaron el Perú muestran una actitud por querer participar en diversas actividades turísticas durante sus viajes de recreación, siendo las tres más importantes las que se relacionan con la cultura ancestral, el turismo de naturaleza y la gastronomía. Asimismo, en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 – 2021 se afirma que en los próximos años el Perú tiene la oportunidad para potenciar aún más sus destinos de turismo cultural y de naturaleza debido que existirá una demanda creciente año a año proveniente de un turista que valora más las condiciones de una experiencia de viaje auténtica; además, indica que el turismo global mostrará crecimientos lentos, sin embargo, las economías emergentes, entre ellas el Perú, tendrán mayor protagonismo, como polos de atracción y como centros de emisión de crecientes flujos turísticos.

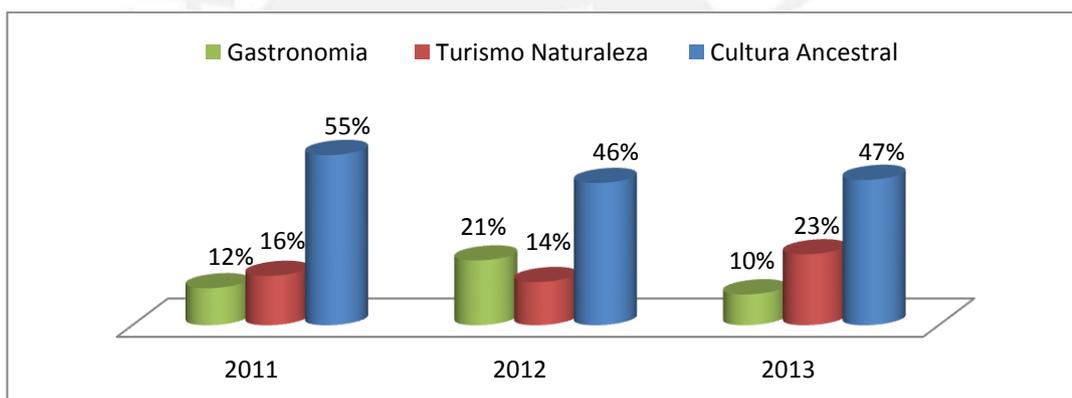


Gráfico 1.5: Variación porcentual del interés por actividades turísticas
Fuente: Promperú - Perfil del turista extranjero 2011, 2012 y 2013
Elaboración propia

Basados en el estudio de PROMPERÚ, el Perú posee una amplia variedad en biodiversidad, geografía, cultura y gastronomía que permite satisfacer las necesidades del turista extranjero que cada vez tiende a desarrollar un perfil de turista experimental. Esto fortalece la idea del proyecto de brindar un servicio exclusivo de contacto con la naturaleza, ofreciendo además la diversidad de gastronomía de la zona y mostrando la cultura ancestral viva que se encuentra en los pueblos cercanos a las principales ciudades.

⁹ Información tomada del observatorio turístico del Perú. Página web: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/cusstrec.pdf>

1.1.3 Factor Económico

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la economía peruana crecerá, en promedio, 6.0% entre el 2016-201¹⁰. La recuperación gradual de la economía mundial (en especial, de economías como EE.UU. y la Zona Euro), junto con una mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros, la puesta en operación de megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas y la consolidación de la recuperación de las expectativas de los agentes económicos, permitirá alcanzar el ritmo de crecimiento mencionado.

Asimismo, la situación actual del país permite considerar al turismo como uno de los pilares básicos de la economía, lo cual ha sido demostrado con el transcurso de los años con la participación del sector en el PBI nacional.

Producto Bruto Interno

El país se ha visto envuelto en un crecimiento sostenible a pesar de la crisis económica mundial sucedida en el año 2009 dado que se ha consolidado una política macroeconómica que da estabilidad y predictibilidad para las decisiones del Estado peruano (Gestión, 2014).

Asimismo, el Perú ha denotado una expansión superior al promedio latinoamericano y mundial a lo largo de casi todo el periodo que abarca desde el año 2001 en adelante, siendo solo superado por Panamá entre las economías de la región (Asbanc Semanal, 2014). En el gráfico 1.5 se puede observar la evolución del PBI Nacional y la participación del sector turismo en el PBI.

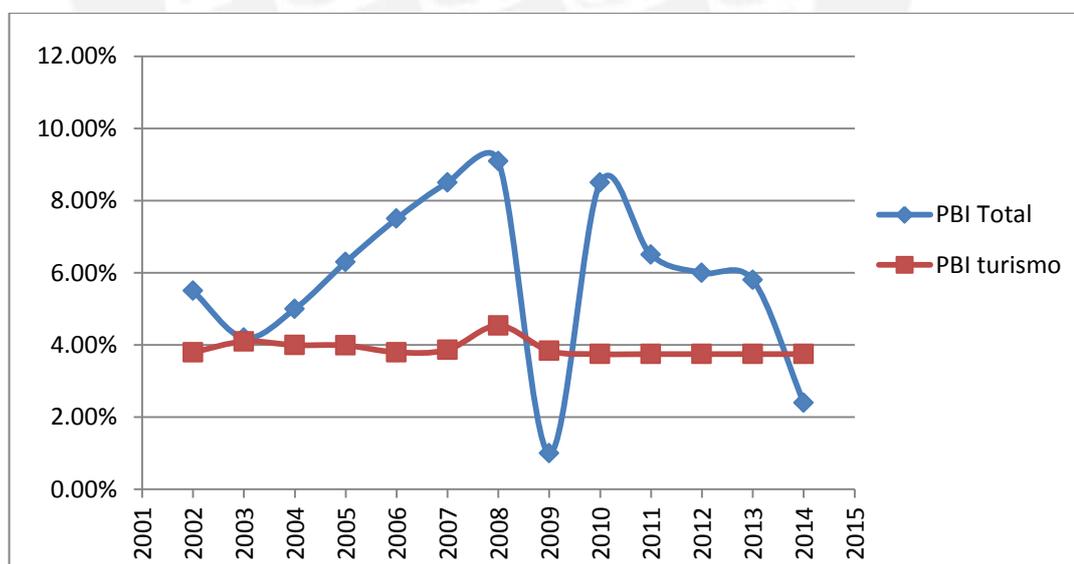


Gráfico 1.6: Variación del PBI Nacional y del PBI del sector turismo durante los años 2002 – 2014.

Fuente: BCRP – Gerencia de Información y Análisis Económico (2014)

Elaboración propia

¹⁰ Panorama macroeconómico local, pag. 19 de la publicación marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado elaborado por el ministerio de economía y finanzas.

Como se puede observar, la participación del sector turismo mantiene un crecimiento sostenido en el tiempo, incluso durante el periodo de crisis mundial ocurrido en el año 2009. Es importante mencionar que si bien el PBI nacional ha tenido puntos críticos como en el año 2009 y 2014, esto no significa que el sector turismo haya sido afectado, sino más bien se debe a la reducción de participación de otros sectores productivos como el minero, el cual se ha visto afectado en el año 2014 por la caída en el precio de los metales.

Generación de Divisas

Si bien en el año 2014 los productos mineros, petróleo y derivado, agrícolas y agropecuarios, fueron los que generaron mayor cantidad de recursos en términos de dólares; ocasionando que el sector de turismo termine ocupando el cuarto lugar en lo referente a la generación de divisas; tradicionalmente se ha sostenido en el tiempo al sector turismo como el tercer rubro generador de divisas en el Perú, como se puede ver en el gráfico 1.7.

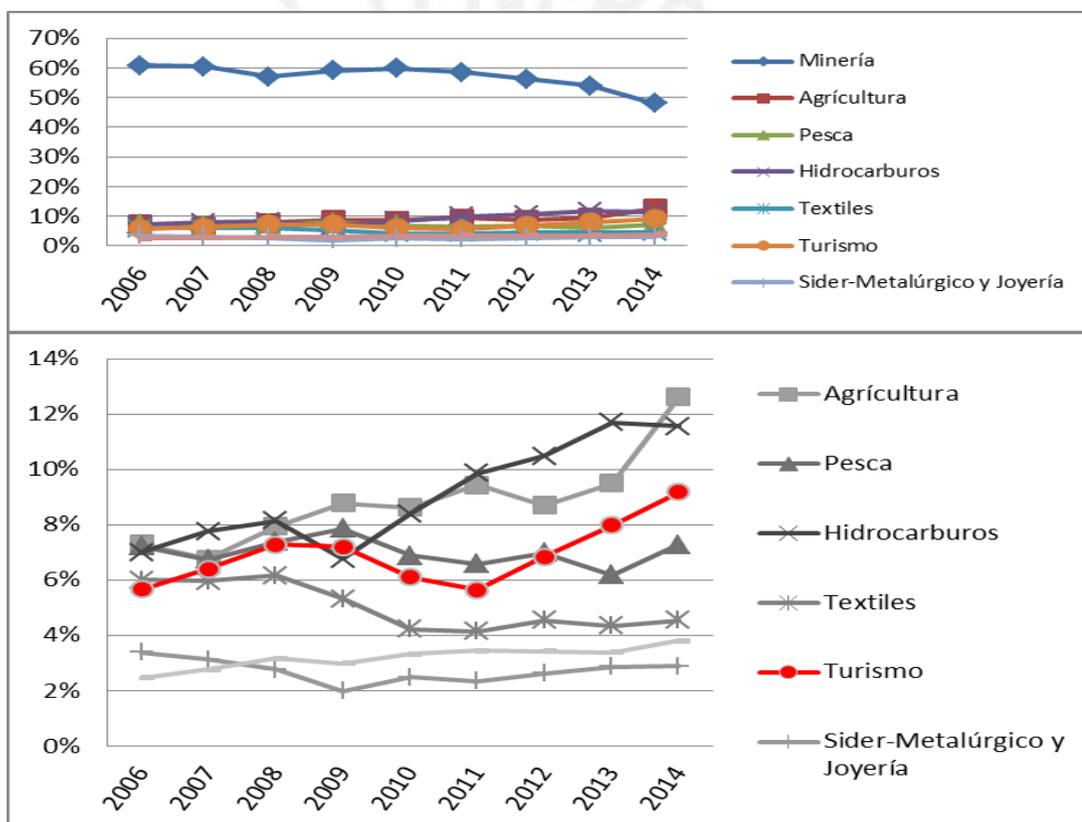


Gráfico 1.7: Variación porcentual en la generación de divisas (2006 – 2014)

Fuente: Observatorio Turístico del Perú (2014)

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la primera sección gráfico, las divisas generadas por el sector minero son claramente superiores a la de los otros sectores, estando en promedio por encima del 50%; en la segunda sección, no se considera al sector minero para poder apreciar mejor el desenvolvimiento de los otros sectores.

Balanza de bienes y servicios

La balanza de bienes y servicios (BBS) del sector turismo está regido por el ingreso registrado por el turismo receptor (ITR) y el egreso registrado por el turismo emisor (ETE). Para calcular la balanza de bienes y servicios se procede con la siguiente ecuación $BBS = ITR - ETE$. En el gráfico 1.7 se puede apreciar el comportamiento en el tiempo de dicha variable, la cual refleja un superávit creciente con el tiempo demostrando que el Perú es capaz de hacer frente a sus compromisos de pagos futuros con el exterior.

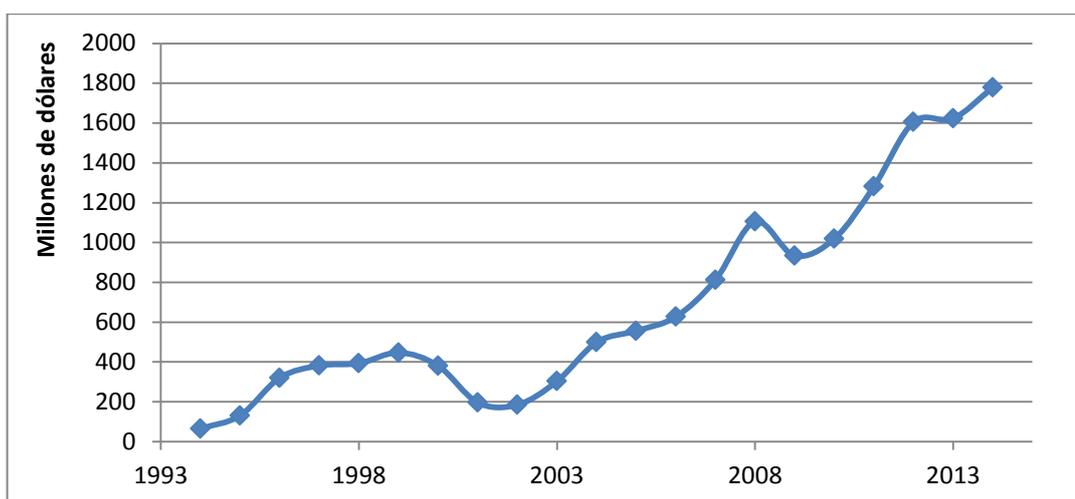


Gráfico 1.8: Saldo de balanza de bienes y servicios del sector turismo en el tiempo
Fuente: Observatorio Turístico del Perú (2014)

Elaboración propia

1.1.4 Factor Legal

La construcción de hospedajes se encuentra reglamentada por el Decreto Supremo N° 029-2004 refrendado por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo el cual establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación, supervisión y sanción de los establecimientos de hospedaje. Asimismo, existen otras leyes y normativas vinculadas al proyecto:

- Ley N° 29408. tiene como objeto promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística.
- Decreto Supremo N° 002-2000 – ITINCI. Contiene disposiciones generales, objetivos, pautas de regulación sobre prestadores de servicios turísticos.
- Resolución Ministerial 195-2006-MINCETUR/DM. Aprueba la política ambiental para el sector turístico nacional con el objetivo de apoyar e insertar en la actividad turística, la conciencia y responsabilidad de un turismo sostenible como parte de los planes de desarrollo de los prestadores de servicios turísticos y de los gobiernos regionales.

Desde el punto de vista legal, las leyes y normas del Perú permiten, e incentivan, el fomento de proyectos eco-amigables que potencien el desarrollo del turismo en el territorio nacional, lo cual afecta positivamente en el proyecto.

1.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología se está convirtiendo en una parte importante en la estrategia de valor de las empresas ligadas al sector turismo. Con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la población en general cuenta con más facilidades para obtener la información clave en la decisión de compra. Esta tendencia refleja que cada vez se da un mayor uso del internet para la reserva de hoteles y aerolíneas, así como una mayor confianza al turista.

Si bien en el país aún no se ha llegado a explotar el 100% de los beneficios de las TIC en el sector es mejor identificar los problemas que frecuentan las empresas turísticas en países desarrollados en el turismo como España, donde la competencia de las empresas ligadas a este rubro se ha ido haciendo cada vez mayor. La estrategia comercial tradicional ante estos proceso ha sido la competencia en precios lo que se ha revelado como una estrategia de futuro menos potente que la cultura de la calidad en el contexto socioeconómico actual; no obstante la globalización obliga que para mantenerse en el mercado es necesario que dichas empresas se adapten a través de la aplicación de la tecnología con el fin de obtener una posición competitiva.

Por lo tanto es importante mantener una actividad constante en las redes sociales, lo cual permitirá ampliar la interacción con los clientes / huéspedes potenciales. Manteniendo un continuo aprendizaje de los casos de éxito alrededor del mundo, lo cual permitirá innovar nuestras estrategias y desarrollar ventajas competitivas.

1.2 Microentorno

En este punto se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el microentorno del proyecto¹¹.

1.2.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras

Como se puede ver en el gráfico 1.9, este nicho se encuentra en etapa de crecimiento, en menos de 5 años (sin contar el 2015) se han implementado 1 *ecolodge* con un total de 12 habitaciones y 24 camas; 2 albergues, con un total de 23 habitaciones y 48 camas; y 1 hospedaje 4 estrellas, con 20 habitaciones y 49 camas; mientras que hospedajes con calificación de 2 y 3 estrellas han desacelerado su crecimiento (MINCETUR, 2014).

Sin embargo, la mayoría de hospedajes de una a tres estrellas no son los establecimientos óptimos para todos los segmentos de mercado de extranjeros¹².

¹¹ Estas fuerzas se encuentran detalladas en el libro Administración estratégica de Hill, ver bibliografía para mayor detalle.

¹² Análisis desarrollado en Tesis sobre implementación de un ecolodge en Huaraz

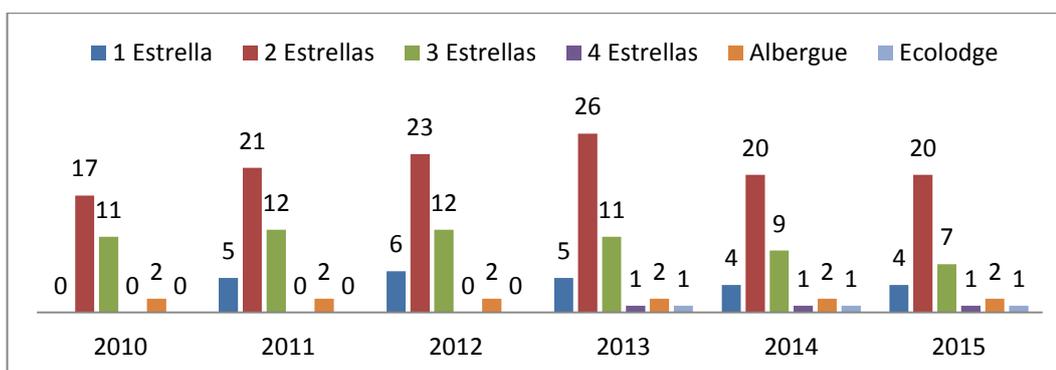


Gráfico 1.9: Presencia de hospedajes, por clasificación, en el departamento de San Martín (2010 – 2015)

Fuente: Mincetur – Reporte sobre la distribución de la oferta nacional de establecimiento de hospedaje 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015

Elaboración propia

1.2.2 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

La principal barrera que se tiene para el ingreso de nuevos competidores es cumplir con los requerimientos mínimos que han sido establecidos por el Estado – y se encuentran detallados en el Decreto Supremo N°029-2004-MINCETUR- para tener el funcionamiento de hospedaje dentro de la calificación de ecolodge.

También, se ha identificado que existe una barrera ligada a la diferenciación entre los servicios, es decir, el valor de la marca. En los últimos años, recién ha ido desarrollando los hospedajes bajo la calificación mencionada en el párrafo anterior.

El nivel de amenaza ante el ingreso de nuevos competidores directos es baja dado el número de establecimientos que han sido implementados a nivel nacional. Como se puede ver en el gráfico 1.10, solo se tiene registrado en MINCETUR un ecolodge en el departamento de San Martín a partir del año 2013. Este cuenta con 12 habitaciones y 24 camas.

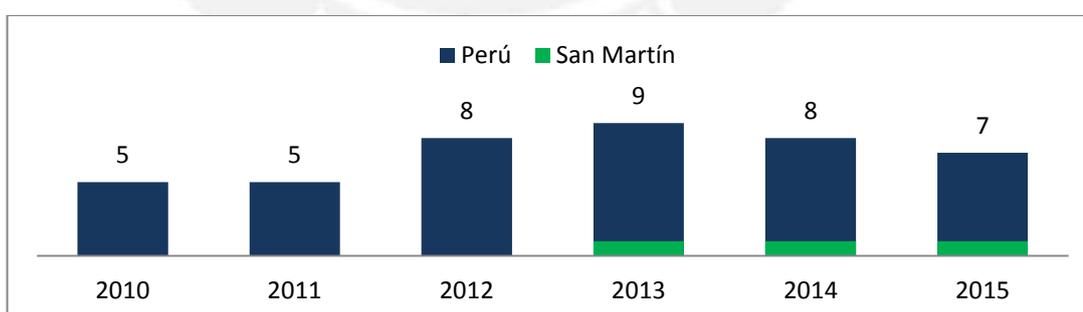


Gráfico 1.10: Número de ecolodge en el Perú

Fuente: Mincetur – Reporte sobre la distribución de la oferta nacional de establecimiento de hospedaje 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015

Elaboración propia

1.2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

El ingreso de otros tipos de establecimientos de hospedaje en San Martín posee mayor factibilidad a diferencia de los *ecolodges* debido a las barreras existentes desde el punto de técnico. No obstante, si se toma en consideración la tasa de crecimiento de los alojamientos existentes en el departamento de San Martín (ver gráfico 1.11) se puede deducir que no son una amenaza muy significativa debido a su tendencia decreciente en los últimos años.

Además, tomando el supuesto que si fuesen sustitutos con tendencia creciente significativa, el valor de diferenciación entre lo que brinda un hospedaje con calificación de hotel y hostel, los cuales en su gran mayoría están enfocados en captar las demanda del vacacionista nacional con satisfacer su necesidad ligadas a buscar un lugar cómodo donde pernoctar, y un ecolodge que tiene como esencia generar lazos con los huéspedes y la naturaleza, satisfaciendo al mismo tiempo sus expectativas de confort, su impacto como sustitutos en la zona no es alto.

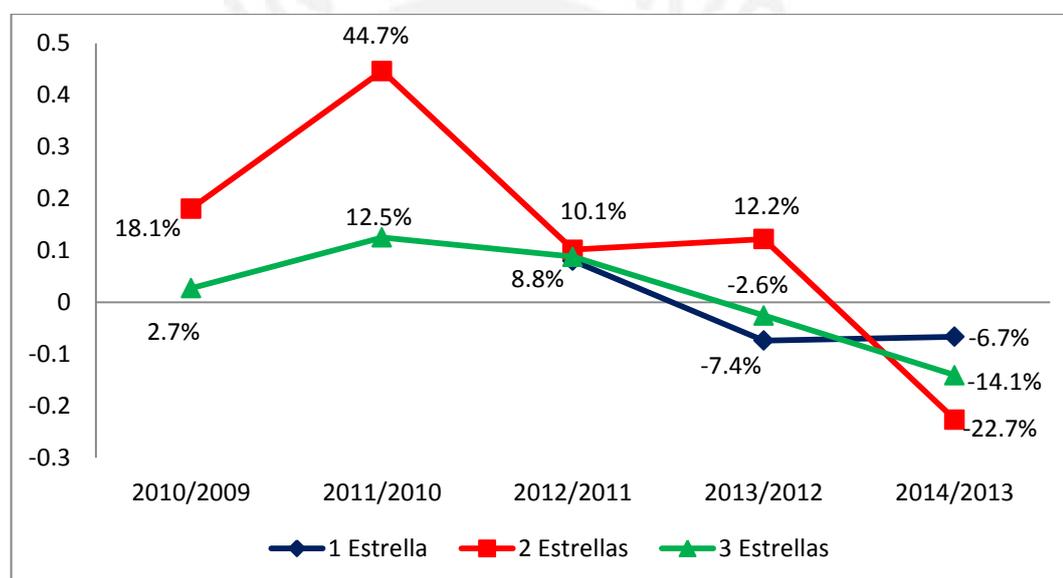


Gráfico 1.11: Variación porcentual de la oferta de hospedajes en San Martín
Fuente: Mincetur – Capacidad ofertada de los establecimientos de alojamiento colectivo clasificados y categorizados (2014)
Elaboración propia

Por otro lado, también se debe tener en cuenta el crecimiento de los establecimientos de hospedaje que no han sido clasificados por MINCETUR y brindan sus servicios de manera informal.

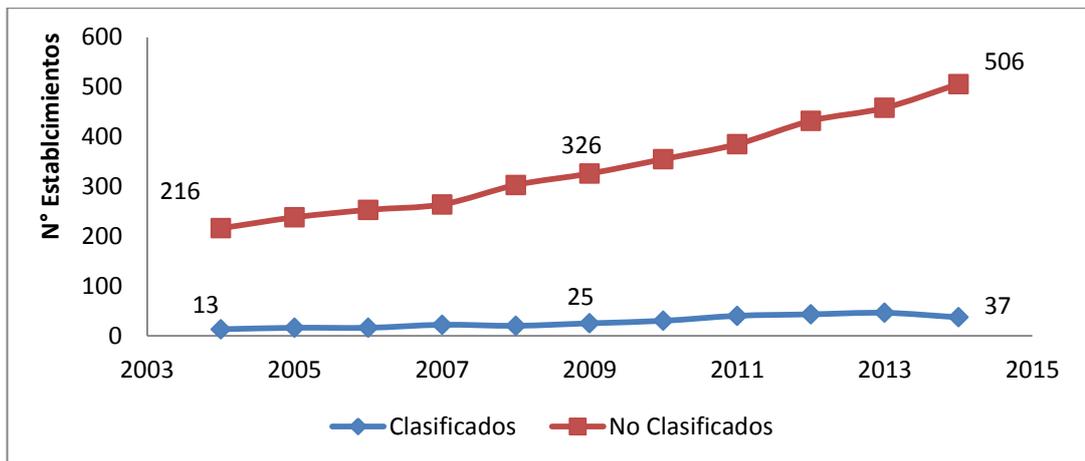


Gráfico 1.12: Establecimientos Clasificados vs. No Clasificados

Fuente: Mincetur – Distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje 2004 - 2014

Elaboración propia

1.2.4 Capacidad de Negociación de los Proveedores

La función principal del proyecto es brindar alojamiento, los insumos y materiales necesarios para el desarrollo del ecolodge estarán ligados a la variación de precios al consumidor en alimentos, bebidas y combustible, además de la variación de precios al consumidor general.

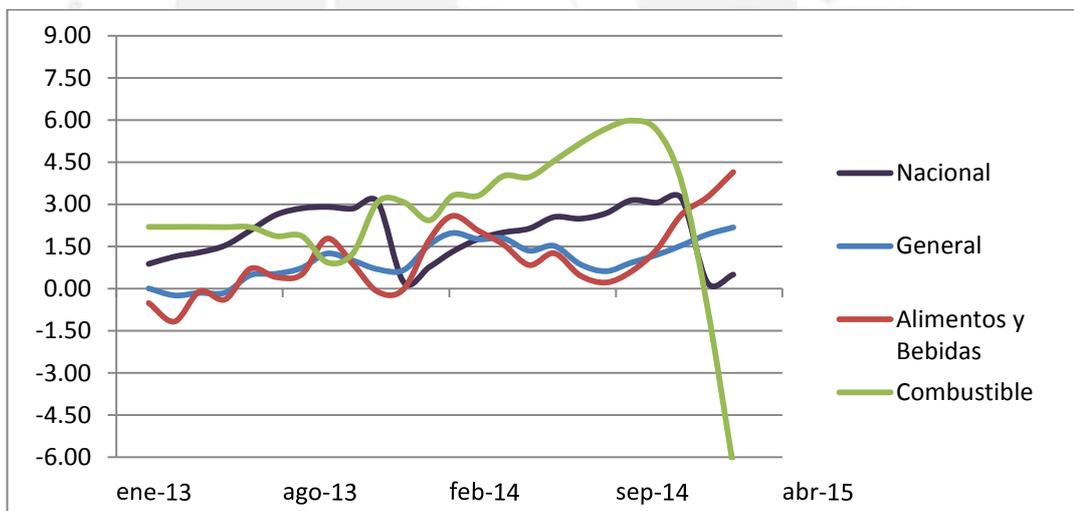


Gráfico 1.13: Variación anual porcentual de la inflación-San Martín

Fuente: INEI-Sistema de información regional para la toma decisiones (2015)

Elaboración propia

El incremento en los primeros meses del año 2015 es debido a los cambios meteorológicos que han afectado la zona; mientras que, la disminución exorbitante del precio de combustible ha sido consecuencia de la reducción del precio del barril de petróleo a nivel mundial. Aparte de estas situaciones anómalas se puede apreciar que el índice general del precio al consumidor se mantiene por debajo del índice general nacional.

1.2.5 Capacidad de Negociación de los Consumidores

Perú tiene la oportunidad para potenciar aún más sus destinos de turismo cultural y de naturaleza debido a la existencia de una demanda que crece año a año proveniente de un turista que valora más las condiciones de una experiencia de viaje auténtica.

En la región San Martín, como se puede ver en la información descrita en los puntos anteriores, la oferta de hospedajes informales y formales ha ido incrementando (9.3% y 7.1% anual, respectivamente) en el transcurso del tiempo por lo que el turista cuenta cada vez con más opciones de lugares donde pernoctar. Esto incrementa su poder de negociación; sin embargo, al enfocarnos en brindar servicios que cumplan con las expectativas del turista extranjero permite diferenciar nuestra oferta de la mayoría de hospedajes, reduciendo el poder de negociación de los consumidores.

1.3 Planeamiento Estratégico

Con esta sección se tendrá como finalidad plasmar el rumbo que se quiere dar al proyecto, y cuando se transmita a toda la organización, genere sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos¹³.

1.3.1 Visión

Otorgar un servicio exclusivo de alojamiento, descanso, alimentación y atractivos turísticos, promoviendo servicios con los más altos estándares de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible, contando con capital humano que permita alcanzar la satisfacción plena de nuestros clientes.

1.3.2 Misión

Ser un simple y sofisticado Ecolodge que ofrece aventura y confort en armonía con el entorno, contando con un equipo de trabajo creativo y comprometido con el turismo sostenible para crear experiencias inolvidables que trasciendan en la vida de los huéspedes.

1.3.3 Análisis FODA

En este punto se desarrollara el instrumento estratégico, conocido como matriz FODA, para relacionar las fortalezas y debilidades del proyecto con las oportunidades y amenazas del ambiente. Para esto se desarrollara tres matrices previas: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), relacionada con las oportunidades y amenazas, y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), relacionada con las fortalezas y debilidades, y la Matriz Interna – Externa (MIE)

¹³ Nota desarrollada en blog de la PUCP: *"Importancia del Plan Estratégico"*

a. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

A continuación se muestra la matriz en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Matriz EFE

Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Tendencia mundial creciente por obtener experiencias mediante el turismo natural	10.71%	4	0.43
Reglamento flexible y claro sobre requerimientos para categorización	7.14%	3	0.21
Tendencia creciente de Perú como referente mundial en sector turismo	17.86%	4	0.71
Riqueza en biodiversidad y atractivos turísticos en la región	10.71%	4	0.43
Departamento considerado como principal <i>retail</i> moderno en crecimiento	17.86%	3	0.54
Amenazas			
Competencia de establecimientos con mayor experiencia en el sector	10.71%	2	0.21
Desorden vehicular en la zona por abundancia de mototaxis	10.71%	1	0.11
Proliferación de hospedajes informales no categorizados	10.71%	2	0.29
TOTAL	100%		2.93

Elaboración propia

Los factores externos de la **Tabla 1.1** son evaluados según el peso, el cual ha sido asignado en un análisis previo, y el puntaje correspondiente que va de 1 a 4, donde 1 es un factor muy negativo y 4 un factor muy positivo. Como se puede observar el resultado total ponderado es de 2.93.

b. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

En la tabla 1.2 se muestra la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 1.2: Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Brindar experiencias distintas a las tradicionales mediante un enfoque ecológico	14.29%	4	0.57
Bajos costos en construcción del establecimientos debido al uso de materiales naturales	19.05%	3	0.57
Flexibilidad para atender expectativas de turismo cultural, natural, aventura y/o vivencial	19.05%	4	0.76

Tabla 1.2: Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Debilidades			
Inversión en empleo de tecnología verde (eco-eficiente)	9.52%	2	0.19
Nivel precios por encima del promedio de servicios sustitutos	9.52%	1	0.10
Posicionamiento de la marca	14.29%	2	0.29
Poco desarrollo de cultura eco-sostenible	14.29%	2	0.29
TOTAL	100%		2.76

Elaboración propia

Los factores externos de la Tabla 1.2 son evaluados según el peso, el cual ha sido asignado en un análisis previo, y el puntaje correspondiente, el cual es detallado en el párrafo anterior. Como se puede observar el resultado total ponderado es de 2.76.

c. Matriz Interna-Externa – MIE

Este tipo de matriz nos permite ubicar, en un cuadrante, la intersección del resultado de las ponderaciones totales de las matrices EFE y EFI. Para el cuadrante V, lo que se recomienda a utilizar como estrategia es el retener y mantener, en otras palabras, buscar la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

Tabla 1.3: Matriz IE

		Totales ponderados EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.9	Débil 1.0 a 1.99
Totales ponderados EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.9	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.9	VII	VIII	IX

Elaboración propia

d. Matriz FODA

En la tabla 1.4 se puede apreciar la matriz FODA, junto con las estrategias desarrolladas.

Tabla 1.4: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar experiencias distintas a las tradicionales mediante un enfoque ecológico • Bajos costos en construcción del establecimiento debido al uso de materiales naturales • Flexibilidad para atender expectativas de turismo cultural, natural, aventura y/o vivencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en empleo de tecnología verde (eco-eficiente) • Nivel precios por encima del promedio de servicios sustitutos • Posicionamiento de la marca • Poco desarrollo de cultura eco-sostenible
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia mundial creciente por obtener experiencias mediante el turismo natural • Reglamento flexible y claro sobre requerimientos para categorización • Tendencia creciente de Perú como referente mundial en sector turismo • Riqueza en biodiversidad y atractivos turísticos en la región • Departamento considerado como principal <i>retail</i> moderno en crecimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar paquetes de alojamiento dirigidos al turismo cultural, natural, de aventura y vivencial 2. Implementar servicios de operador de turismo para llevar a conocer al huésped atractivos turísticos 3. Diseñar áreas en el hospedaje que estén en armonía con los intereses de cada uno de los 4 tipos de turismo 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Promover el uso de tecnologías verdes en la zona y colaborar con el turismo sostenible nacional 5. Realizar capacitaciones continuas con el equipo de trabajo para vincularlos continuamente con la visión y misión 6. Compensar la tarifa del hospedaje con brindar calidad de servicios a estándares internacionales
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de establecimientos con mayor experiencia en el sector • Desorden vehicular por abundancia de mototaxis • Proliferación de hospedajes informales no categorizados 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Brindar servicio de traslado al huésped 8. Posicionar y fortalecer la marca resaltando los atributos del hospedaje 9. Generar alianzas con agencias de viajes y operadores turísticos 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Crear clima laboral relacionado al concepto ecológico para brindar un mejor servicio coherente a la visión y misión de la empresa 11. Promocionar paquetes de bajo costo para atraer a turistas que tengan como prioridad conocer más y pagar menos

Elaboración propia

e. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica – MCPE

Con las estrategias propuestas en la matriz FODA y los factores mencionados en las matrices MEFE y MEFI se procederá a desarrollar la matriz MCPE para categorizar las estrategias en principales y secundarias. Esta consiste en analizar el impacto que pudiese generar cada una de las estrategias respecto a los factores externos e internos.

Tabla 1.5: Estrategias

Estrategias	Puntaje
Principales	
1. Posicionar y fortalecer la marca resaltando los atributos del hospedaje	116
2. Implementar servicios de operador de turismo para llevar a conocer al huésped atractivos turísticos	101
3. Compensar la tarifa del hospedaje con brindar calidad de servicios a estándares internacionales	98
4. Promocionar paquetes de bajo costo para atraer a turistas que tengan como prioridad conocer más y pagar	97

Tabla 1.5: Estrategias

Estrategias	Puntaje
Principales	
menos	
5. Generar alianzas con agencias de viajes y operadores turísticos	93
Secundarias	
6. Desarrollar paquetes de alojamientos dirigidos al turismo cultural, natural, de aventura y vivencial	89
7. Crear clima laboral relacionado con concepto ecológico para brindar un mejor servicio coherente a la visión y misión de la empresa	88
8. Realizar capacitaciones constantemente con el equipo de trabajo para vincularlos continuamente con la visión y misión	83
9. Promover el uso de tecnologías verdes en la zona y colaborar con el turismo sostenible nacional	82
10. Diseñar áreas en el hospedaje que estén en armonía con los intereses de cada uno de los 4 tipos de turismo	80
11. Brindar servicio de traslado al huésped	80

Elaboración propia

1.3.4 Estrategia Genérica

Analizando los datos obtenidos de los puntos desarrollados en el macro-entorno, micro-entorno y las estrategias planteadas, utilizando la matriz FODA, junto con las estrategias establecidas por Porter, la estrategia genérica más adecuada para el proyecto es la de diferenciación.

Esta se basa en brindar una excelente calidad de servicio al cliente y ofrecer experiencias distintas al mercado hotelero tradicional, aprovechando los recursos naturales de la zona.

1.3.5 Objetivos

Los objetivos se clasificarán en dos categorías: Estratégicos y Financieros.

Objetivos Estratégicos

- Difundir y posicionar la marca del ecolodge en el mercado nacional e internacional.
- Concretar alianzas estratégicas con principales agencias y operadores de turismo.
- Capacitar y motivar continuamente a los empleados para mantenerlos en sinergia con la misión y visión el ecolodge.
- Crear paquetes especializados para cada perfil de turismo (vivencial, aventura, natural y cultural).
- Contribuir con el desarrollo de la cultura eco-sostenible en la región y el país.

Objetivos Financieros

- Lograr obtener un periodo de retorno de la inversión no mayor a 4 años.
- Tener un crecimiento anual en ventas de 10% a 12%.

Capítulo 2 ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrollará el análisis del mercado donde se implementará el *ecolodge*. Para esto se procederá a detallar el perfil del consumidor (huésped), el alcance del servicio a brindar, la demanda, la oferta, la demanda insatisfecha y las estrategias de comercialización para el proyecto.

2.1 Aspectos Generales

En la región San Martín existe una infinita variedad de atractivos turísticos (muchos de ellos debido a la biodiversidad de flora y fauna que posee la zona), riqueza natural y cultural. Sin embargo, es importante segmentar y enfocarnos en un punto estratégico para el desarrollo del proyecto.

En un estudio realizado por el Gobierno Regional de San Martín¹⁴ se identificó dos principales zonas para el desarrollo turístico. La primera zona está conformada por las provincias de Tarapoto, Lamas, Moyobamba y Rioja; mientras que, la segunda zona está conformada por la provincia de Juanjui. Por otro lado, las principales ciudades de San Martín son Moyobamba y Tarapoto, siendo la segunda de mayor población y desarrollo; incluso, el principal aeropuerto de San Martín se encuentra en la ciudad de Tarapoto, el cual tiene un promedio entre 9 a 11 arribos diarios; además, la primera zona presenta mayores facilidades para el turismo (internet, bancos, transporte, restaurantes, discotecas, hospitales). Por lo tanto, a nivel macro, el proyecto se enfocará entre las provincias de Tarapoto y Moyobamba.

2.2 El Consumidor

Para una mejor descripción del perfil del turista extranjero que visita el Perú se decidió por realizarlo según criterios de análisis, además se tendrá como fuente de información principal el estudio de Perfil del Turista Extranjero 2013, el cual tiene como fin ofrecer información concreta, confiable y actualizada para la planificación de proyectos, la mejora de servicios y la toma de decisiones estratégicas en el sector turístico (PROMPERU, 2014).

A. Turismo receptor en el mundo

En el año 2013 el flujo de viajes internacionales en el mundo estuvo liderado por Europa, continente que recibió cerca del 52% del total, seguido por Asia y el Pacífico con una captación del 23%; en tercer lugar, se encuentra América con el 15% de captación y en cuarto y quinta posición África y Medio Oriente, respectivamente, con 5% cada uno.

Del 15% del flujo de viajes internacionales en el mundo que recibió el continente americano, el cual representa cerca de 168.2 millones de visitas, América del Sur recibió 27.4 millones (16%, aproximadamente, del total de visitas en América), de

¹⁴ Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2008-2013 junto con el apoyo del Programa Desarrollo Rural Sostenible y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

los cuales 3.16 millones de visitas fueron realizadas a Perú (es decir el 12% del total de visitas efectuadas a América del Sur)¹⁵

B. Motivo de visita al Perú

En el año 2013, se registró que el principal motivo de visita al Perú fue por vacaciones, recreación u ocio. Como se puede ver en el gráfico 2.1, la diferencia que existe entre el principal motivo de visita y el siguiente es considerable, siendo de 47 puntos porcentuales.

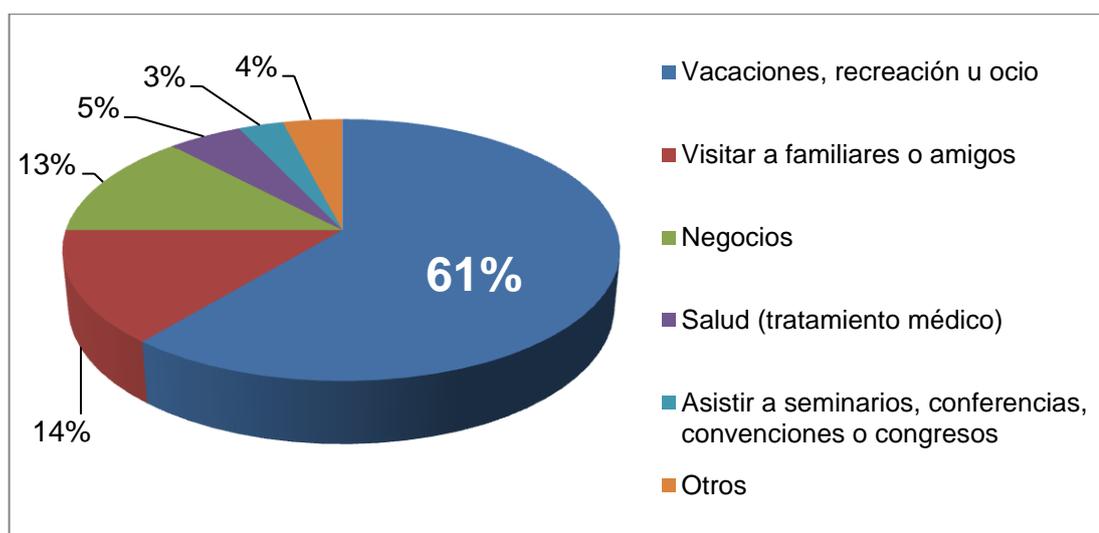


Gráfico 2.1: Motivo de visita al Perú

Fuente: PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2013 (2014)

Elaboración propia

Dentro de los turistas con perfil vacacional, recreacional u ocio, el 73% tuvo como principal motivo visitar Machu Picchu, destino que aún sigue manteniéndose como principal motivo de viaje en el turismo receptivo.

C. Ingreso de turistas extranjeros al país según procedencia

Tomando como base el modelo estadístico – matemático diseñado por *Oxford Economics*, el cual tienen como uno de sus fines indicar cuales son los países que deberían ser considerados como los principales emisores de turistas hacia el Perú, y la información del estudio del Perfil del Turista Extranjero 2013 se identificó a Chile como el principal emisor de turistas hacia el país; no obstante, hay que mencionar que la mayor cantidad de turistas chilenos entran por la frontera de Santa Rosa-Tacna y esto se debe a que su ingreso es solo por el día o el fin de semana para realizar compras, probar de la gastronomía local o salir de la rutina (esto se debe principalmente a la corta distancia que existe entre las ciudades de Tacna y Arica y a los precios bajos en los productos/servicios peruanos).

En el gráfico 2.2 se muestra la posición de los países considerados como principales emisores hacia el Perú.

¹⁵ Esta información se puede ver en las páginas 12 y 13 del estudio mencionado.

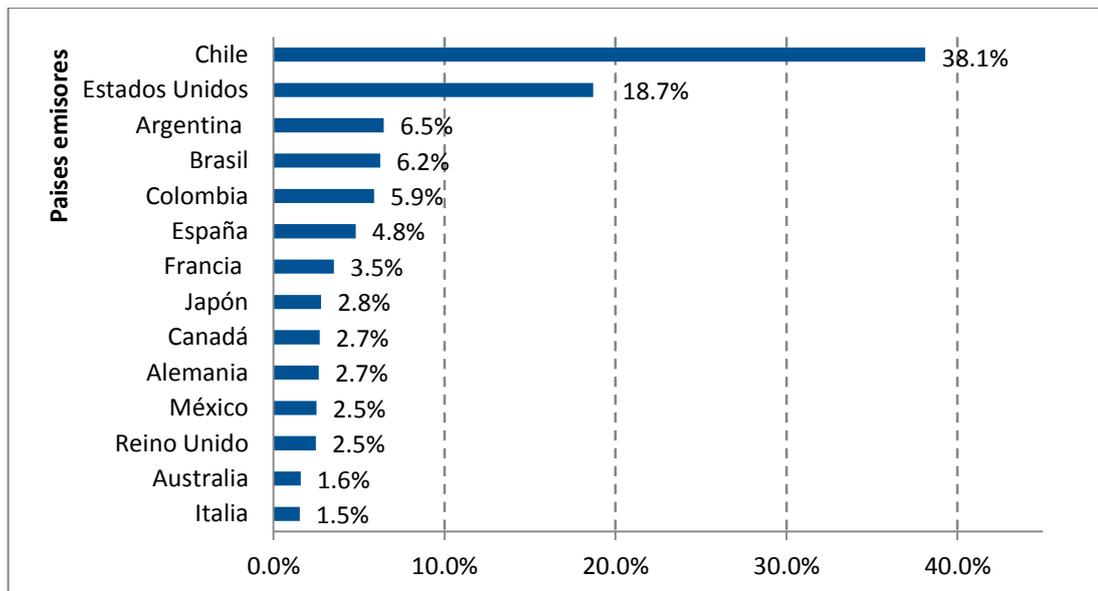


Gráfico 2.2: Flujo de turistas que emiten los mercados de interés hacia el Perú
 Fuente: PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2013 (2014)
 Elaboración propia

D. Gasto promedio por turista en el Perú según su procedencia

Como se puede ver en el gráfico 2.3 los países europeos son los que realizan un gasto promedio mayor que el gasto promedio del turista extranjero general que visita el Perú, cabe mencionar que el país asiático también posee un gasto promedio por encima del general. Por otro lado, los países sudamericanos se encuentran por debajo del gasto promedio general.

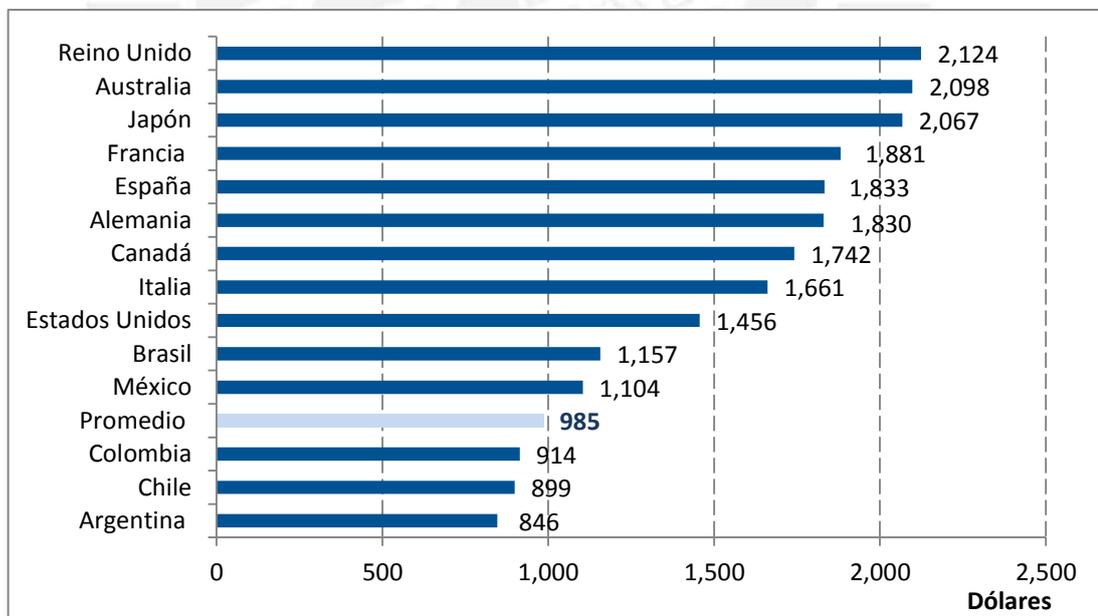


Gráfico 2.3: Gasto promedio en Perú por turistas según su procedencia
 Fuente: PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2013 (2014)
 Elaboración propia

E. Principales medios donde el turista busca información para el viaje

En el gráfico 2.4 se puede observar que el principal medio de búsqueda de información que utiliza el turista extranjero es el internet, seguido por la consulta a familiares / amigos y las agencias de viajes. Como se había mencionado antes en el análisis FODA, una de las principales estrategias para el desarrollo del proyecto es generar y mantener alianzas con agencias de viajes y operadores turísticos para poder llegar a más personas; asimismo, es crucial desarrollar una página web que sea totalmente dinámica, atractiva y de clara en comunicación para el turista.

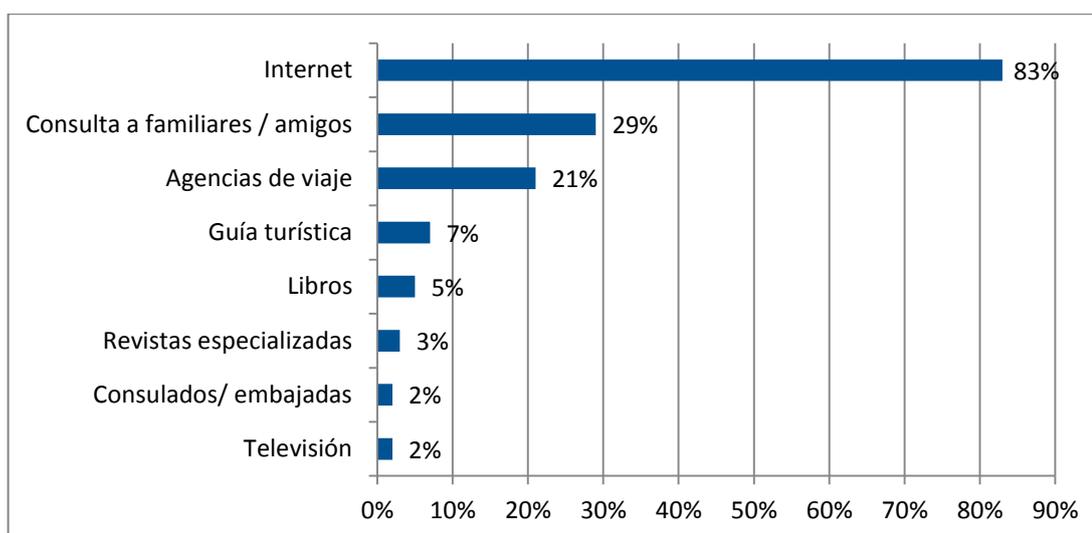


Gráfico 2.4: Medios donde el turista extranjero busca información para el viaje

Fuente: PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2013 (2014)

Elaboración propia

F. Tipo de información que busca el turista antes de realizar el viaje

Antes de realizar el viaje, el turista vacacionista prioriza en su búsqueda la información relacionada con el lugar que va a visitar con la finalidad de identificar sus principales atractivos turísticos, seguido por el lugar donde va alojarse y el pasaje aéreo internacional. Como se puede ver en el gráfico 2.5, lugares que visitar y el alojamiento son las variables que más priorizan los turistas. Esta situación fortalece la estrategia planteada de generar alianzas con las principales agencias de viajes y desarrollar un medio (página web) que permita posicionar la marca de una manera más efectiva y, además, comunicar al turista todos nuestros atributos y servicios.

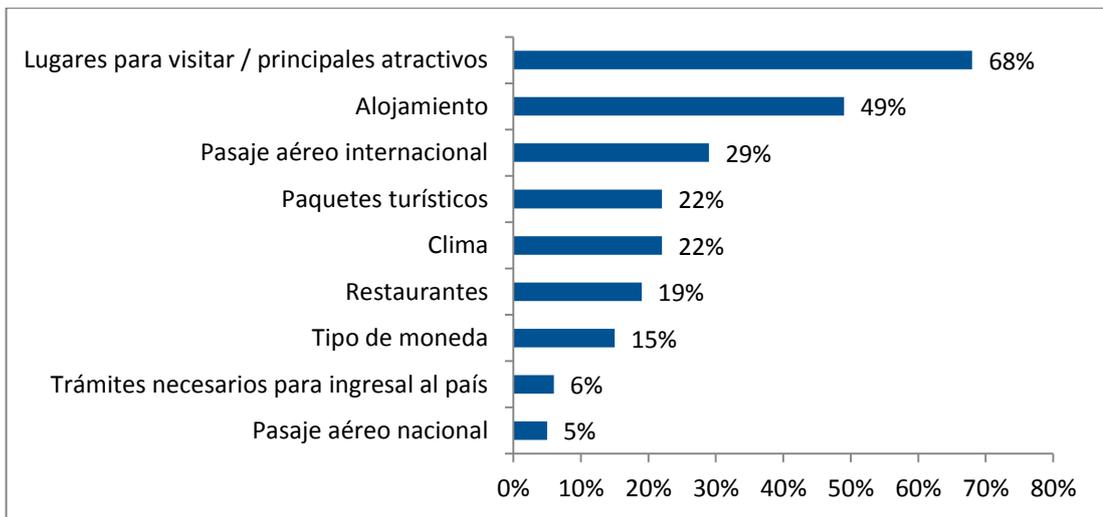


Gráfico 2.5: Tipo de información que busca el turista antes del viaje

Fuente: PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2013 (2014)

Elaboración propia

G. Tipo de alojamiento que frecuenta el turista extranjero

La mayor población del turismo receptivo prefiere hospedarse en hoteles/hostales con categoría de 1 a 3 estrellas. Sin embargo, también existe un porcentaje considerable de turistas que tienen como preferencia hospedarse en hoteles de 4 ó 5 estrellas (ver gráfico 2.6). Generalmente estas últimas son personas que tienen un mayor gasto durante su estadía en el país.

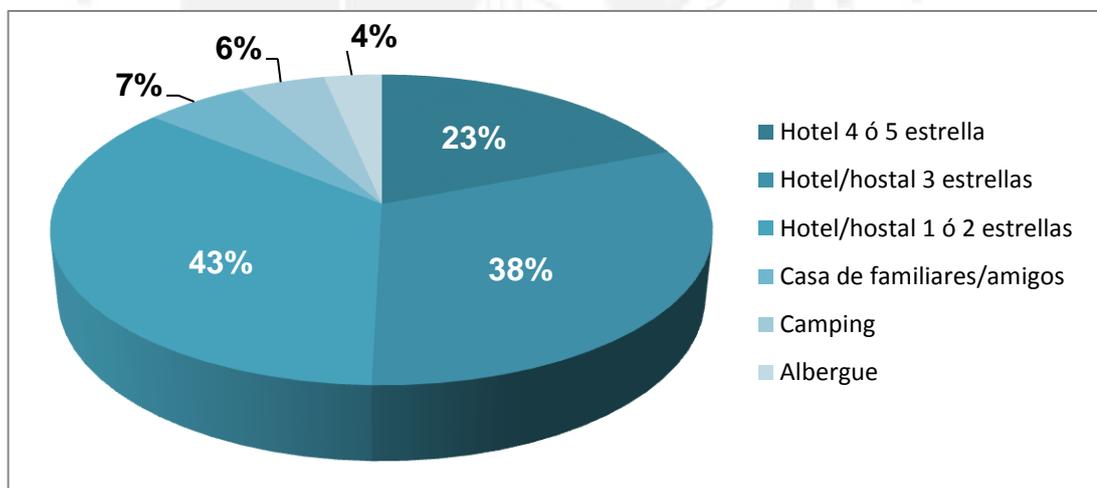


Gráfico 2.6: Tipo de alojamiento utilizado en la visita al país

Fuente: PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2013: Turistas que vienen al Perú por vacaciones (2014)

Elaboración propia

Además, si segmentamos el mercado de turistas extranjeros por su residencia y formamos dos grupos: países americanos y países europeos-asiáticos, se podrá ver en la siguiente tabla que tanto los países euro-asiáticos y americanos prefieren hospedarse en hoteles/hostales de categoría 3 estrellas; seguidamente, se encuentra los hoteles de 4 o 5 estrellas y en tercer lugar los hoteles/hostales de 1 o 2 estrellas.

Tabla 2.1: Preferencia por alojamiento según país de procedencia

Países euro-asiáticos							
Hospedaje	Alemania	Australia	España	Francia	Italia	Japón	Reino Unido
Hotel 4 o 5 estrellas	36%	32%	32%	28%	36%	64%	42%
Hotel/hostal 3 estrellas	34%	41%	45%	50%	47%	38%	48%
Hotel/hostal 1 o 2 estrellas	34%	38%	15%	28%	15%	13%	25%
Casa de familiares / amigos	27%	6%	24%	19%	20%	2%	11%
Camping	11%	9%	6%	10%	5%	-	17%
Albergue	10%	12%	8%	8%	6%	1%	12%
Países americanos							
Hospedaje	Argentina	Brasil	Canadá	Chile	Colombia	Estados Unidos	México
Hotel 4 o 5 estrellas	37%	43%	44%	40%	37%	37%	38%
Hotel/hostal 3 estrellas	27%	33%	33%	35%	40%	35%	36%
Hotel/hostal 1 o 2 estrellas	14%	16%	24%	12%	13%	21%	14%
Casa de familiares / amigos	29%	15%	18%	19%	20%	24%	21%
Camping	2%	-	9%	1%	-	9%	-
Albergue	-	-	7%	-	-	6%	-

Elaboración propia

H. Tipo de turismo preferido por el extranjero

Dentro del turismo receptivo se tiene tres tendencias marcadas: el turismo cultural, el turismo de naturaleza y el turismo de aventura. Estos son denominados como turismo alternativo debido a la relación muy cercana que se encuentra entre ellos al momento de realizarlos.

El turismo de cultura es aquel que valora mucho el contacto con las culturas vivas y la interrelación con las costumbres, tradiciones y gastronomía del lugar del lugar¹⁶. Como se puede ver en la tabla 2.2, a lo largo de los últimos 5 años (sin considerar el año 2014) este tipo de turista ha mantenido un nivel de participación promedio de 91%, según la información recolectada de cada estudio realizado para el perfil del turista extranjero vacacionista en cada año respectivo.

¹⁶ Información obtenida del perfil del turista de cultura elaborado por PROMPERU en el año 2008

Tabla 2.2: Preferencia de turistas extranjeros por turismo cultural

Año	Porcentaje
2009	88
2010	100
2011	91
2012	91
2013	86
Promedio	91

Elaboración propia

Tabla 2.3: Preferencia de turistas extranjeros por turismo de naturaleza

Año	Porcentaje
2009	63
2010	55
2011	49
2012	44
2013	42
Promedio	51

Elaboración propia

El turismo de naturaleza motiva mayormente a los turistas extranjeros por tener contacto con la biodiversidad del lugar (flora y fauna), con la vida salvaje y con las costumbres de las comunidades nativas¹⁷. Como se puede ver en la tabla 2.3, a lo largo de los últimos 5 años (sin considerar el año 2014) este tipo de turismo ha mantenido un nivel de preferencia promedio de 51%, según la información recolectada de cada estudio realizado para el perfil del turista extranjero vacacionista en cada año respectivo.

En el turismo de aventura los turistas extranjeros buscan experimentar la aventura en actividades al aire libre, así como sensaciones que le generen adrenalina en contacto con la naturaleza y la visión de paisajes asombrosos¹⁸. Como se puede ver en la tabla 2.4, a lo largo de los últimos 5 años (sin considerar el año 2014) este tipo de turismo ha mantenido un nivel de preferencia promedio de 22%, según la información recolectada de cada estudio realizado para el perfil del turista extranjero vacacionista en cada año respectivo.

Tabla 2.4: Preferencia de turistas extranjeros por turismo de aventura

Año	Porcentaje
2009	28
2010	21
2011	20
2012	19
2013	24
Promedio	22

Elaboración propia

2.3 El Servicio

El principal motivo para implementar un hospedaje en la región de San Martín es cubrir y superar las expectativas del cliente para que al final de su estadía quede totalmente satisfecho y recomiende a su grupo social la visita a nuestras instalaciones. No solamente nos fijaremos en el tiempo que pase dentro las instalaciones del establecimiento, sino durante la mayor cantidad de tiempo de su visita en general. Por lo tanto, el alcance del proyecto estará compuesto por dos principales servicios: hospedaje y operador turístico. A continuación se detallará el servicio a brindar.

- Servicio de hospedaje

El establecimiento tendrá la capacidad de ofrecer al turista un servicio de hospedaje de alta calidad, manteniendo en todo momento armonía con el entorno. Es así, que las áreas comunes estarán diseñadas de tal manera que simulen ambientes típicos

¹⁷ Información obtenida del perfil del turista de naturaleza elaborado por PROMPERU en el año 2008

¹⁸ Información obtenida del perfil del turista de aventura elaborado por PROMPERU en el año 2008

de la zona. Para esto, se trabajará con arquitectos y diseñadores de interiores. Asimismo, se va a tener en cuenta el requerimiento mínimo establecido por MINCETUR para poder ser categorizados y clasificados. Además, las habitaciones estarán equipadas con todas las facilidades (como servicio de conexión a internet, telefonía, televisión satelital, servicio a la habitación, aire acondicionado, caja de seguridad y buena iluminación) que el huésped necesita para sentir el descanso perfecto en medio de la naturaleza,

- Servicio de operador turístico

La necesidad de los clientes potenciales por realizar cualquiera de los tres turismos mencionados anteriormente evidencia la importancia de ofrecer un servicio paralelo, al hospedaje, de operador turístico donde principalmente se tendrá como fin informar y orientar en la elección de circuitos vinculados a sus preferencias. Para esto, es vital tener alianzas con operadores turísticos de la zona para poder ofrecer un servicio de calidad y sea un *win-win* tanto para nosotros como para el turista. Si bien se podría implementar un área que ofrezca el servicio de operador turístico, esto demandaría una mayor inversión de dinero y tiempo, lo cual podría causar la pérdida de enfoque en la visión planteada, por lo que se ha decidido tercerizar este servicio mediante alianzas.

- Servicio de restaurante y bar

Tarapoto, aparte de contar con sus atractivos turísticos, se caracteriza por su rica gastronomía por lo que también se ha decidido por brindar el servicio de restaurante donde se ofrecerá los principales platos de la región, así como platos típicos nacionales. Por ejemplo, estos son algunos platos a ofrecer en la carta, entre otros:

- Juane de gallina: con forma de gran tamal, es a base de arroz, gallina y huevos, envuelto en una hoja llamada “bijao”.
- Tacacho con cecina y/o chorizo: plátano frito y machacado mezclado con manteca de chanco y acompañado con cecina y/o chorizo.
- Inchicapi: Sopa preparada a base de maní molido o licuado, gallina de chacra, yuca, maíz, hoja de culantro, ajo, sal y comino.

Asimismo, se implementará una barra que estará especializada en preparar bebidas alcohólicas y no alcohólicas típicas de la zona y del país.

- Servicios complementarios

Se tendrá como finalidad brindar servicios que permitan enriquecer la estadía de los turistas en temas vinculados a comodidades. Estos serán:

- Servicio de lavandería
- Servicio médico
- Servicio de custodia de valores
- Agua caliente 24 horas al día
- Servicio de interpretación

- Servicios adicionales

Estos estarán orientados en brindar al hospedaje un valor agregado que permita diferenciarlo de la competencia. Estos son los servicios que se implementarán en el hospedaje:

- Áreas deportivas
- Juegos infantiles
- Áreas de esparcimiento
- Piscina
- Áreas para acampar
- Área de fogatas
- Servicio de transporte aeropuerto-hotel

Los recursos físicos mencionados, así como las dimensiones y estilos, en cada uno de los servicios se detallarán en el Estudio Técnico.

2.4 Análisis de la Demanda

Luego de haber detallado el perfil del cliente objetivo y el alcance del servicio se procederá a encontrar y analizar la demanda histórica para realizar la proyección de la demanda. Para esto se tendrá como fuente de información principal los resultados de la encuesta mensual a establecimientos de hospedaje temporal realizado por MINCETUR.

2.4.1 Demanda Histórica

La demanda histórica será determinada mediante el uso de dos *inputs*: arribo mensual de turistas extranjeros a la provincia de San Martín y el promedio de pernoctaciones, respectivamente. Cabe indicar que la provincia de San Martín se encuentra conformada por los distritos de Tarapoto, Alberto Leveau, Cacatachi, Chazuta, Chipurana, El Porvenir, Huimbayoc, Juan Guerra, La Banda de Shilcayo, Morales, Papaplaya, San Antonio, Sauce y Shapaja. De los distritos mencionados, el más importante es la capital de dicha provincia, Tarapoto.

A. Análisis de la demanda histórica de arribos

A continuación se mostrará el arribo mensual de turistas extranjeros a la provincia de San Martín (ver tabla 2.5). Donde, a simple vista, se puede notar la existencia de cierta estacionalidad en el mes de julio.

Tabla 2.5: Arribo mensual de extranjeros - San Martín

	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	575	671	640	604	757
Febrero	569	832	499	535	705
Marzo	640	673	624	607	719
Abril	480	579	868	742	759
Mayo	582	528	744	799	886

Tabla 2.5: Arribo mensual de extranjeros - San Martín

	2010	2011	2012	2013	2014
Junio	578	718	643	782	993
Julio	966	1061	1504	1007	1430
Agosto	864	668	881	1144	1613
Septiembre	641	474	677	702	1056
Octubre	827	625	649	770	886
Noviembre	580	524	690	779	1170
Diciembre	683	375	517	543	1195

Elaboración propia

Como se puede apreciar, el comportamiento del gráfico 2.7 de arribos mensuales muestra una tendencia creciente en los arribos; adicionalmente, se comprueba que existen comportamientos cíclicos de estacionalidad a lo largo del tiempo en el mes de julio, como se había mencionado anteriormente. Por tal motivo se aplicará el método de promedios móviles centrales para obtener una demanda histórica sin estacionalidad.

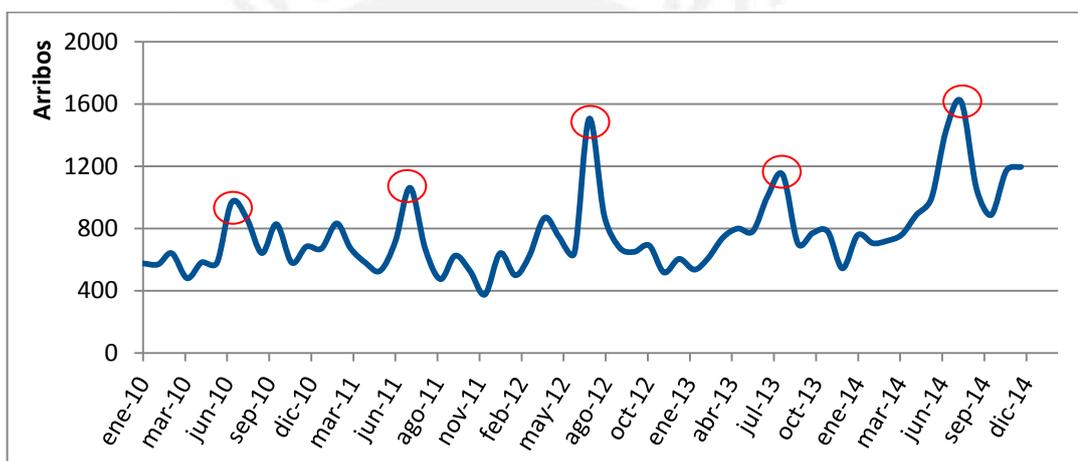


Gráfico 2.7: Comportamiento mensual totalizado de arribos mensuales

Fuente: Mincetur – Arribos según procedencia de los huéspedes no residentes (2014)

Elaboración propia

Habiendo observado la estacionalidad existente en los datos históricos sobre la demanda se procederá a remover dicho comportamiento para una correcta determinación. El proceso que involucra el método mencionado en el párrafo anterior será descrito en el anexo 1.

En el gráfico 2.8 se puede comprobar la existencia de estacionalidad en el mes de julio para los datos históricos de los arribos mensuales de extranjeros en la provincia de San Martín.

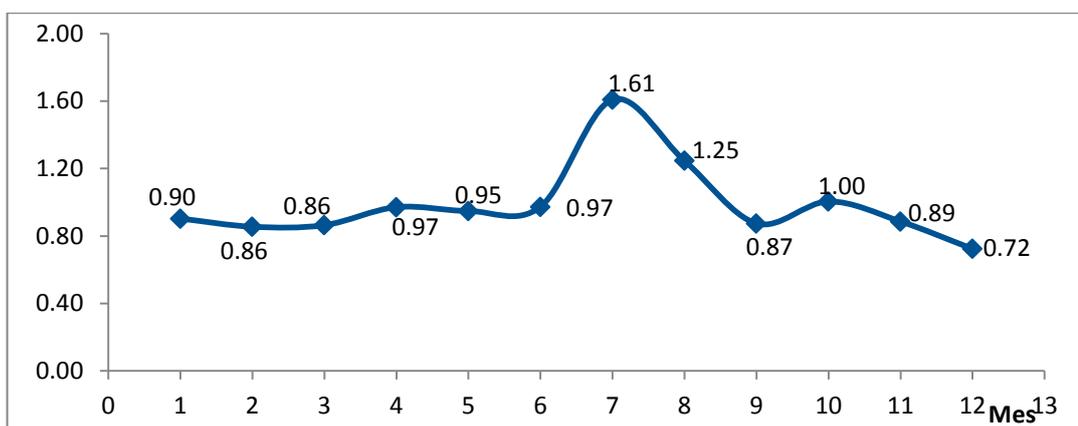


Gráfico 2.8: Índice de estacionalidad de los arribos mensuales
Fuente: Mincetur-Arribos según procedencia de los huéspedes no residentes (2014)
Elaboración propia

Luego de determinar los datos sin estacionalidad¹⁹ (ver tabla 2.6 los índices de estacionalidad calculados mediante el método de promedio móviles) se procede a analizar la tendencia de los mismos. Para esto se elegirá la función más adecuada (entre la lineal, exponencial, logarítmica y polinómica), según su coeficiente de determinación (R²), para realizar la proyección de la demanda.

Tabla 2.6: Índices estacionales promedio – arribos

	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Enero		0.930	0.938	0.854	0.892	0.903
Febrero		1.180	0.713	0.733	0.794	0.855
Marzo		0.974	0.870	0.830	0.784	0.864
Abril		0.859	1.207	1.001	0.819	0.971
Mayo		0.788	1.015	1.067	0.923	0.948
Junio	0.869	1.115	0.863	1.041	0.979	0.973
Julio	1.434	1.654	2.028	1.318		1.609
Agosto	1.243	1.089	1.183	1.470		1.246
Septiembre	0.918	0.778	0.911	0.892		0.875
Octubre	1.171	0.986	0.886	0.976		1.005
Noviembre	0.826	0.804	0.936	0.979		0.886
Diciembre	0.957	0.581	0.690	0.667		0.724

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 2.7, se ha logrado obtener un mejor coeficiente con la función exponencial, siendo este de 0.773. Es decir, el 77.3% de los datos son representados por esta función²⁰.

Teniendo ya definido la función exponencial para realizar la proyección del arribo de turistas

Tabla 2.7: Ajuste óptimo para arribos anuales y mensuales

Función	R ² anual
Lineal	0.7422
Exponencial	0.7730
Logarítmica	0.5602
Potencial	0.5942

Elaboración propia

¹⁹ Ver anexo 2 para mayor detalle.

²⁰ Ver anexo 3: Análisis de tendencia de los arribos mensuales sin estacionalidad.

extranjeros a la provincia de San Martín, en la tabla 2.8 se puede ver los resultados obtenidos de la aplicación de esta en la proyección.

Tabla 2.8: Proyección de arribos mensuales

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ene	918	1015	1121	1238	1368	1512	1670	1845	2039	2253
Feb	869	960	1061	1172	1295	1431	1581	1747	1930	2132
Mar	879	971	1073	1185	1309	1446	1598	1766	1951	2155
Abr	987	1091	1205	1331	1471	1625	1796	1984	2192	2422
May	964	1065	1177	1300	1436	1587	1753	1937	2140	2365
Jun	990	1093	1208	1334	1474	1629	1800	1988	2197	2427
Jul	1635	1807	1996	2205	2437	2692	2974	3286	3631	4011
Ago	1267	1399	1546	1708	1887	2085	2304	2545	2812	3107
Sep	889	982	1085	1199	1325	1463	1617	1786	1974	2181
Oct	1021	1128	1247	1377	1522	1681	1858	2052	2268	2505
Nov	901	995	1100	1215	1342	1483	1638	1810	2000	2210
Dic	736	813	898	993	1097	1212	1339	1479	1634	1805

Elaboración propia

B. Análisis de pernoctaciones promedio

En la siguiente tabla (tabla 2.9), se muestra los datos históricos del promedio de pernoctaciones de todos los turistas extranjeros que se hospedaron en algún establecimiento de la provincia de San Martín.

Tabla 2.9: Promedio de pernoctaciones de turistas extranjeros - San Martín

	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	2.32	1.74	1.93	2.23	1.8
Febrero	2.07	1.65	1.98	2.39	2.04
Marzo	2.32	1.96	2.05	2.22	2.54
Abril	2.25	2.01	2.19	2.47	1.92
Mayo	2.06	1.85	2.47	2.18	2.13
Junio	2.39	2.15	2.36	2.08	1.9
Julio	1.92	2.06	1.98	1.98	1.87
Agosto	2.07	2.25	2.18	1.97	1.78
Septiembre	1.89	2.04	2.54	2.02	1.82
Octubre	2.11	1.97	2.21	2.16	2.09
Noviembre	1.83	2.17	4.06	2.07	1.6
Diciembre	1.95	2.13	2.27	2.49	1.77

Elaboración propia

Al graficar los índices de estacionalidad (ver tabla 2.10) de los datos obtenidos del promedio de pernoctaciones de los turistas extranjeros en los hospedajes de la provincia de San Martín, obtenidos mediante el uso del método de promedio móvil centrado (ver detalle en anexo 4 y 5), se puede identificar la presencia de estacionalidad en el mes de noviembre, siendo el mes con mayor promedio de pernoctaciones (ver gráfico 2.9).

Tabla 2.10: Índices de estacionalidad promedio – pernoctaciones promedio

Mes / Año	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Enero		0.897	0.908	0.929	0.867	0.900
Febrero		0.844	0.934	1.003	0.990	0.943
Marzo		0.997	0.948	0.949	1.243	1.034
Abril		1.028	1.003	1.057	0.942	1.008
Mayo		0.933	1.056	1.005	1.066	1.015
Junio	1.139	1.076	1.004	0.950	0.980	1.030
Julio	0.937	1.023	0.833	0.920		0.928
Agosto	1.027	1.102	0.904	0.928		0.990
Septiembre	0.952	0.996	1.047	0.940		0.984
Octubre	1.074	0.954	0.903	1.027		0.989
Noviembre	0.940	1.026	1.675	0.986		1.156
Diciembre	1.012	0.998	0.946	1.194		1.037

Elaboración propia

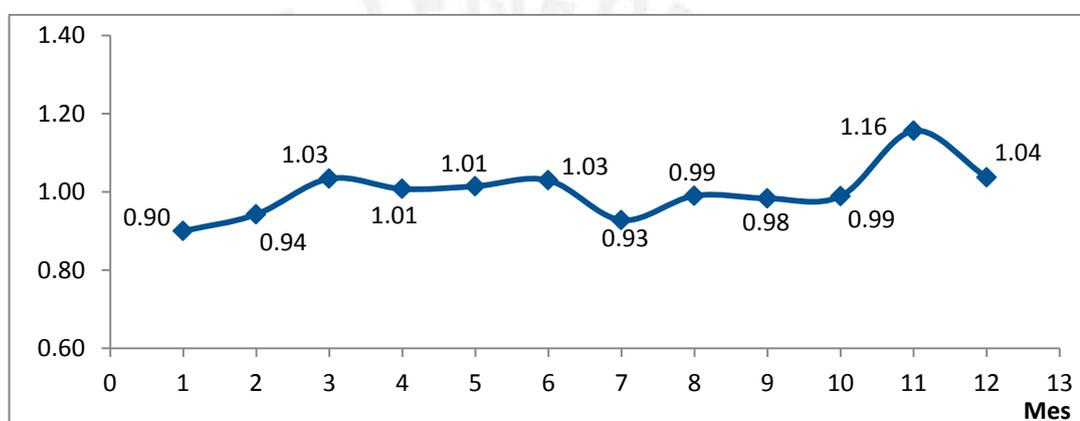


Gráfico 2.9: Índice de estacionalidad de pernoctaciones promedios

Fuente: Mincetur–Arribos según procedencia de los huéspedes no residentes 2014

Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 2.11, se consideró los promedios anuales, removiendo los puntos anormales. Esto implica la determinación de un promedio anual con los datos mensuales analizados, ver anexo 6. Con los nuevos datos anualizados sobre el promedio de pernoctaciones se consigue un mejor ajuste con la función lineal, el cual arroja un coeficiente de determinación de 42.5%²¹.

Tabla 2.11: Ajuste óptimo para pernoctaciones anuales y mensuales

Función	R ² anual
Lineal	0.4250
Exponencial	0.4151
Logarítmica	0.3109
Potencial	0.3006

Elaboración propia

Teniendo ya definido la función lineal para realizar la proyección de las pernoctaciones promedio mensuales de los turistas extranjeros, en la provincia de San Martín, se puede ver los resultados obtenidos de la aplicación de esta en la proyección en la tabla 2.12.

²¹ Ver en el anexo 6: Análisis de tendencia de los tiempos promedios de pernoctación sin estacionalidad

Tabla 2.12: Proyección de promedio de pernoctaciones extranjeros

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ene	2.06	2.10	2.14	2.18	2.22	2.27	2.31	2.35	2.39	2.44
Feb	2.15	2.20	2.24	2.29	2.33	2.37	2.42	2.46	2.51	2.55
Mar	2.36	2.41	2.46	2.51	2.56	2.60	2.65	2.70	2.75	2.80
Abr	2.30	2.35	2.40	2.44	2.49	2.54	2.58	2.63	2.68	2.73
May	2.32	2.37	2.41	2.46	2.51	2.56	2.60	2.65	2.70	2.75
Jun	2.35	2.40	2.45	2.50	2.55	2.59	2.64	2.69	2.74	2.79
Jul	2.12	2.16	2.21	2.25	2.29	2.34	2.38	2.42	2.47	2.51
Ago	2.26	2.31	2.35	2.40	2.45	2.49	2.54	2.59	2.63	2.68
Sep	2.25	2.29	2.34	2.38	2.43	2.48	2.52	2.57	2.62	2.66
Oct	2.26	2.31	2.35	2.40	2.44	2.49	2.54	2.58	2.63	2.68
Nov	2.64	2.70	2.75	2.80	2.86	2.91	2.97	3.02	3.07	3.13
Dic	2.37	2.42	2.47	2.52	2.56	2.61	2.66	2.71	2.76	2.81

Elaboración propia

2.4.2 Demanda Proyectada

Ahora que se tiene el resultado de las proyecciones realizadas para para cada uno de los parámetros analizados (arribos y pernoctaciones promedio), el siguiente paso es la multiplicación entre ambos para poder obtener las pernoctaciones mensuales durante los años proyectados.

A continuación se muestra en la tabla 2.13 la proyección de la demanda en pernoctaciones para los siguientes 10 años.

Tabla 2.13: Proyección de la demanda (en pernoctaciones)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ene	1,888	2,129	2,399	2,703	3,044	3,427	3,856	4,338	4,879	5,486
Feb	1,872	2,110	2,378	2,679	3,017	3,397	3,823	4,300	4,836	5,438
Mar	2,075	2,340	2,637	2,971	3,346	3,766	4,239	4,768	5,363	6,029
Abr	2,273	2,562	2,888	3,253	3,664	4,125	4,642	5,222	5,873	6,603
May	2,234	2,519	2,839	3,199	3,602	4,055	4,564	5,134	5,774	6,492
Jun	2,328	2,624	2,958	3,332	3,752	4,224	4,754	5,348	6,015	6,762
Jul	3,466	3,908	4,405	4,962	5,588	6,291	7,080	7,965	8,958	10,071
Ago	2,865	3,231	3,641	4,102	4,619	5,200	5,852	6,584	7,404	8,325
Sep	1,997	2,252	2,538	2,859	3,220	3,625	4,079	4,589	5,161	5,803
Oct	2,308	2,602	2,933	3,304	3,721	4,189	4,714	5,303	5,964	6,705
Nov	2,379	2,683	3,024	3,406	3,836	4,319	4,860	5,467	6,149	6,913
Dic	1,744	1,966	2,216	2,496	2,811	3,165	3,562	4,007	4,507	5,067

Elaboración propia

2.5 Análisis de la Oferta

En este acápite se determinará la oferta histórica y luego la oferta proyectada para el tiempo de vida del proyecto.

2.5.1 Oferta Histórica

Al investigar sobre la presencia de establecimientos en la provincia de San Martín se pudo identificar que en los últimos 5 años la participación más fuerte ha sido por los hoteles de 2 y 3 estrellas, ver anexo 7. También, se identificó la presencia de albergues, pero estos no captan un grupo considerable de turistas, al igual que los establecimientos de 1 estrella. Por otro lado, los hospedajes categorizados con 4 estrellas recién han sido implementados en el 2013²².

Tabla 2.14: Promedio anual de pernoctaciones de extranjeros

Año	2 Estrellas	3 Estrellas
2010	53	429
2011	66	556
2012	121	805
2013	148	508
2014	321	393

Elaboración propia

Por lo tanto, la oferta se trabajará con la información obtenida de Mincetur sobre el total de plazas-cama en los hospedajes de 2 y 3 estrellas ubicados en la provincia de San Martín (ver tabla 2.14) y el tiempo neto de ocupabilidad de camas ajustado al público extranjero.

A. Análisis del total de plazas-cama de huéspedes extranjeros

A continuación, en las tablas 2.15 y 2.16 se muestran la oferta histórica de plazas-cama de los establecimientos de 2 y 3 estrellas, respectivamente, ajustado al público extranjero. La información mostrada corresponde a la capacidad ofertada por las ciudades de Tarapoto y Moyobamba.

Tabla 2.15: Datos históricos de plazas-cama en hospedajes de 2 estrellas

	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	99	36	91	90	65
Febrero	47	35	68	75	63
Marzo	25	40	4	74	59
Abril	35	14	91	52	113
Mayo	28	51	131	101	166
Junio	38	121	99	53	297
Julio	51	96	105	119	673
Agosto	72	29	51	125	556
Septiembre	43	40	54	120	625
Octubre	36	36	83	69	317
Noviembre	41	36	90	79	742
Diciembre	29	34	38	77	756

Elaboración propia

²² En la información obtenida sobre N° de plazas-camas y porcentaje de ocupabilidad, los albergues tienen 24 plazas y un promedio anual de 23%, respectivamente. Esto posiciona a esta categoría por debajo de los demás hospedajes que muestran un promedio mayor a 50%.

Tabla 2.16: Datos históricos de plazas-cama en hospedajes de 3 estrellas

	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	294	373	284	284	375
Febrero	336	690	401	358	445
Marzo	385	307	390	433	440
Abril	261	241	767	462	413
Mayo	379	302	456	303	459
Junio	205	613	378	452	407
Julio	507	575	1,653	612	382
Agosto	303	396	415	557	519
Septiembre	304	325	611	361	227
Octubre	521	365	344	450	280
Noviembre	416	495	650	396	259
Diciembre	369	108	233	219	333

Elaboración propia

De la misma forma que los casos analizados en la demanda, se verificó un comportamiento estacional, tanto en la oferta de plazas-cama de los establecimientos de categoría 2 y 3 estrellas (ver tabla 2.17 y 2.18)²³.

Tabla 2.17: Índices de estacionalidad promedio – hospedajes 2 estrellas

Mes / Año	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Enero		0.700	1.429	1.221	0.411	0.940
Febrero		0.734	1.046	0.948	0.322	0.763
Marzo		0.852	0.055	0.876	0.250	0.508
Abril		0.304	1.288	0.618	0.439	0.662
Mayo		1.082	1.741	1.213	0.530	1.142
Junio	0.845	2.561	1.310	0.613	0.804	1.227
Julio	1.273	1.849	1.398	1.418		1.484
Agosto	1.842	0.525	0.670	1.504		1.135
Septiembre	1.073	0.766	0.663	1.468		0.993
Octubre	0.928	0.620	1.055	0.794		0.850
Noviembre	1.006	0.562	1.182	0.852		0.901
Diciembre	0.609	0.540	0.533	0.686		0.592

Elaboración propia

Tabla 2.18: Índices de estacionalidad promedio – hospedajes 3 estrellas

Mes / Año	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Enero		0.892	0.566	0.660	0.918	0.759
Febrero		1.621	0.796	0.812	1.098	1.082
Marzo		0.719	0.741	1.029	1.116	0.901
Abril		0.582	1.460	1.075	1.087	1.051
Mayo		0.717	0.847	0.741	1.244	0.887

²³ Detalle de cálculo se muestra en anexo 8.

Tabla 2.18: Índices de estacionalidad promedio – hospedajes 3 estrellas

Mes / Año	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Junio	0.576	1.536	0.689	1.111	1.077	0.998
Julio	1.396	1.468	3.015	1.476		1.839
Agosto	0.771	1.077	0.761	1.320		0.982
Septiembre	0.787	0.867	1.113	0.853		0.905
Octubre	1.355	0.874	0.657	1.075		0.990
Noviembre	1.101	1.147	1.274	0.917		1.110
Diciembre	0.895	0.263	0.451	0.511		0.530

Elaboración propia

Como se puede ver en el gráfico 2.10, los establecimientos de 2 estrellas presentan un comportamiento de estacionalidad en los meses de marzo, siendo el punto más bajo en el año, y el mes de julio como el más alto en el año.

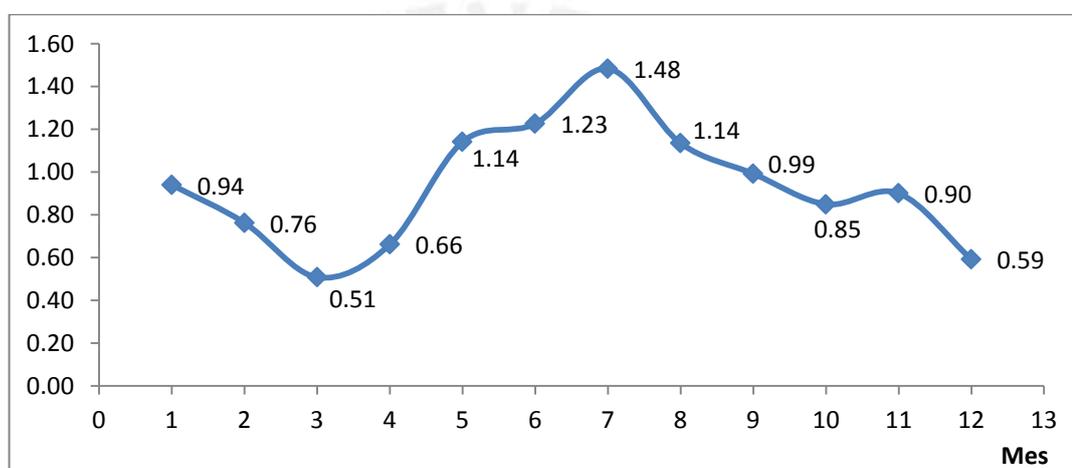


Gráfico 2.10: Índice de estacionalidad en establecimientos de 2 estrellas
Fuente: Mincetur – Índices mensuales de plazas-cama 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010

Elaboración propia

Por el contrario, en los establecimientos de 3 estrellas presentan un comportamiento estacional en el mes de julio, siendo el punto más alto en el año (ver gráfico 2.11) y en diciembre como el punto más bajo en el año.

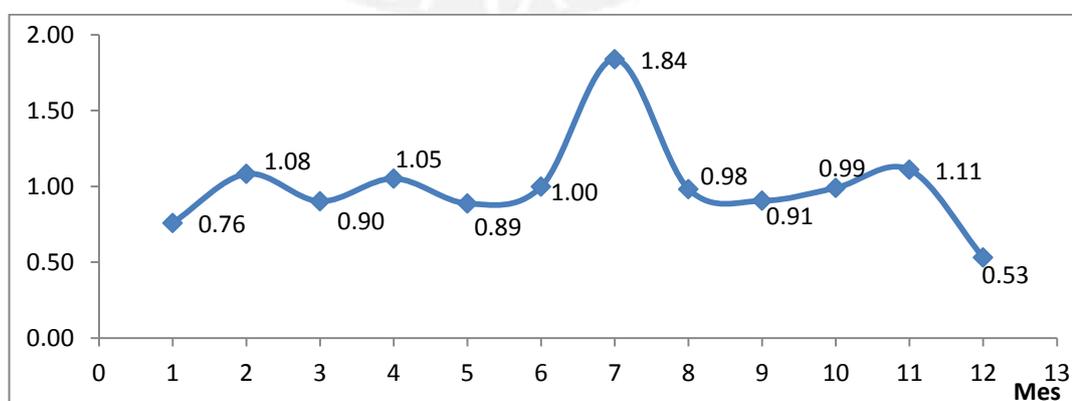


Gráfico 2.11: Índice de estacionalidad en establecimientos de 3 estrellas

Fuente: Mincetur – Índices mensuales de plazas-cama 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010

Elaboración propia

En los establecimientos de 2 estrellas, se obtiene con el análisis anual un coeficiente de 94% con la ecuación exponencial, como se puede observar en la tabla 2.20. En el caso de los hospedajes de 3 estrellas, se puede ver en la tabla 2.19 que se obtuvo un coeficiente de determinación de 82% con la ecuación logarítmica²⁴.

Tabla 2.20: Coeficiente de determinación mensual y anual para establecimientos de 2 estrellas

Año	R ² anual
Lineal	0.9351
Exponencial	0.9360
Logarítmica	0.8648
Potencial	0.886

Elaboración propia

Tabla 2.19: Coeficiente de determinación mensual y anual para establecimientos de 3 estrellas

Año	R ² anual
Lineal	0.6553
Exponencial	0.6512
Logarítmica	0.8207
Potencial	0.8176

Elaboración propia

B. Análisis del tiempo neto de ocupabilidad de camas (TNOC)

El TNOC es el indicador que refleja el porcentaje de ocupabilidad de la capacidad oferta. Este indicador es proporcionado por Mincetur, el cual considera a todos los turistas, tanto nacionales como extranjeros. A continuación, en las tablas 2.21 se muestra el TNOC ajustado al turista extranjero que se aloja en hoteles 2 y 3 estrellas.

Tabla 2.21: TNOC extranjero mensual

	2 estrellas					3 estrellas				
	2010	2011	2012	2013	2014	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	1.82	0.58	0.81	0.75	0.48	2.43	2.65	1.68	1.79	2.44
Febrero	0.87	0.57	0.61	0.59	0.46	3.34	4.88	2.33	2.26	2.90
Marzo	0.46	0.66	0.03	0.55	0.44	3.82	1.85	2.27	2.73	2.87
Abril	0.65	0.23	0.81	0.38	0.83	3.93	1.45	4.46	2.92	2.69
Mayo	0.48	0.83	1.06	0.75	1.17	5.71	1.81	2.65	1.91	2.95
Junio	0.65	1.09	0.80	0.39	2.09	3.10	3.68	2.20	2.86	2.62
Julio	0.87	0.86	0.85	0.89	4.74	7.65	3.45	9.72	3.87	2.46
Agosto	1.22	0.29	0.41	0.93	3.91	4.57	2.38	2.45	3.52	3.34
Septiembre	0.74	0.39	0.44	0.89	4.61	4.58	1.95	3.61	2.28	1.45
Octubre	0.61	0.36	0.67	0.51	2.34	7.86	2.19	2.03	2.84	1.80
Noviembre	0.69	0.36	0.73	0.58	5.22	6.28	2.97	3.84	2.50	1.66
Diciembre	0.49	0.34	0.31	0.57	5.32	5.57	0.74	1.38	1.38	2.14

Elaboración propia

Seguidamente se puede observar en el gráfico 2.12 y 2.13 que tanto el TNOC ajustado para extranjeros en hoteles 2 y 3 estrellas presentan estacionalidad en el mes de julio, siendo el punto más alto, y el mes de diciembre como el más bajo durante el año.

²⁴ Ver el anexo 10: Análisis de la tendencia de pernoctaciones en establecimientos de 2 y 3 estrellas

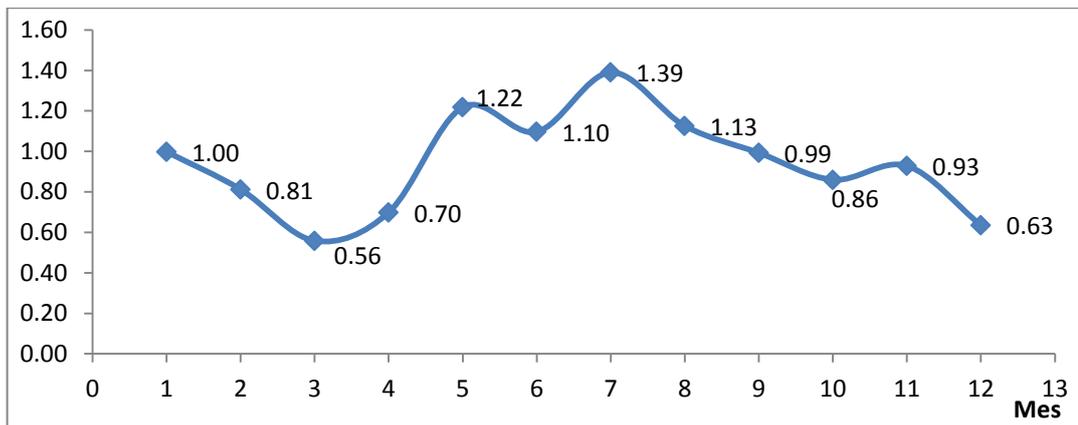


Gráfico 2.12: Índice de estacionalidad en establecimientos de 3 estrellas
Fuente: Mincetur – Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010
Elaboración propia

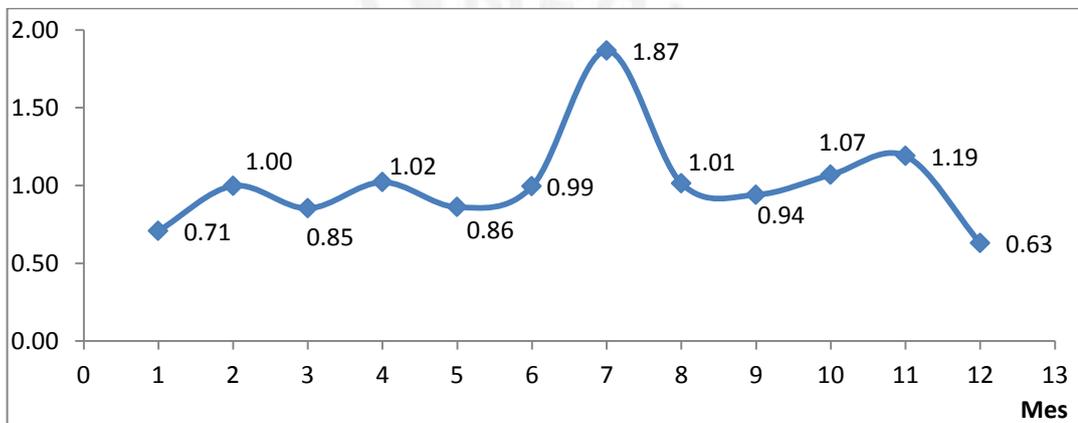


Gráfico 2.13 Índice de estacionalidad en establecimientos de 3 estrellas
Fuente: Mincetur – Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010
Elaboración propia

En la tabla 2.22 se puede observar que el mejor coeficiente de determinación, de la data anualizada para los hospedajes de 2 estrellas, se obtiene con la función exponencial, siendo este de 68%; mientras que, para los hospedajes de 3 estrellas el mejor coeficiente se obtiene con la función lineal, siendo de 55% (ver tabla 2.23).

Tabla 2.22: Coeficiente de determinación anual para establecimientos de 2 estrellas

Año	R ² anual
Lineal	0.6344
Exponencial	0.6798
Logarítmica	0.4682
Potencial	0.5198

Elaboración propia

Tabla 2.23: Coeficiente de determinación anual para establecimientos de 3 estrellas

Año	R ² anual
Lineal	0.5548
Exponencial	0.5404
Logarítmica	0.7425
Potencial	0.7304

Elaboración propia

2.5.2 Oferta Proyectada

Teniendo ya definido la función exponencial para realizar la proyección de las pernoctaciones en los hospedajes de categoría 2 estrellas y la función lineal para la proyección de pernoctaciones en los hospedajes de categoría 3 estrellas; así como, las funciones del TNOC extranjero, se procede a proyectar el volumen de captación de turistas extranjeros en la provincia de San Martín, el resultado se puede observar en la tabla 2.24.

Tabla 2.24: Proyección de la oferta según categoría (en pernoctaciones)

Mes / Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3 ESTRELLAS										
Ene	350	356	361	365	369	372	375	378	380	383
Feb	500	507	514	520	525	530	535	539	542	546
Mar	416	423	428	433	438	442	445	449	452	455
Abr	486	493	500	505	511	515	520	523	527	530
May	410	416	422	427	431	435	438	442	445	448
Jun	461	468	474	480	485	489	493	497	500	503
Jul	849	863	874	884	893	901	909	916	922	928
Ago	454	461	467	472	477	481	485	489	492	496
Sep	418	425	430	435	440	444	447	451	454	457
Oct	457	465	471	476	481	485	489	493	497	500
Nov	513	521	527	534	539	544	548	553	556	560
Dic	245	249	252	255	258	260	262	264	266	268
2 ESTRELLAS										
Ene	113	144	183	234	298	380	485	618	788	1,004
Feb	161	205	262	333	425	542	691	881	1,123	1,432
Mar	134	171	218	278	354	452	576	734	936	1,193
Abr	156	199	254	324	413	527	672	856	1,092	1,392
May	132	168	214	273	349	444	567	722	921	1,174
Jun	148	189	241	308	392	500	637	812	1,036	1,321
Jul	273	349	445	567	723	921	1,175	1,497	1,909	2,434
Ago	146	186	237	303	386	492	627	800	1,020	1,300
Sep	135	172	219	279	356	453	578	737	940	1,198
Oct	147	188	239	305	389	496	633	806	1,028	1,311
Nov	165	210	268	342	436	556	709	904	1,152	1,469
Dic	79	101	128	163	208	266	339	432	550	702

Elaboración propia

2.6 Demanda del proyecto

Es importante resaltar que la demanda está representada por el total de pernoctaciones mensuales futuras en la provincia de San Martín; mientras que la oferta está representada por el total de pernoctaciones mensuales para los futuros 10 años, pero segmentada por la categoría del hospedaje. Es necesario entonces,

segmentar de igual manera la demanda estimada con la finalidad de poder identificar el porcentaje de captación del mercado para el análisis del proyecto.

2.6.1 Demanda Insatisfecha

En la tabla 2.25 se puede revisar el promedio de los últimos 5 años de la redistribución de la demanda proyectada por tipo de hospedaje preferido para el turista extranjero con perfil vacacionista. Teniendo como preferencia los hospedajes de 2 estrellas con un 50% y los hospedajes de 3 estrellas con 41%²⁵.

Tabla 2.25: Promedio de redistribución de hospedajes

Año	2 Estrellas	3 Estrellas
2009	53%	46%
2010	56%	39%
2011	53%	39%
2012	46%	42%
2013	43%	38%
Promedio	50%	41%

Elaboración propia

Ahora, con los resultados obtenidos en la estimación de la demanda y la oferta, junto con el promedio de preferencia del tipo de hospedaje en los últimos 5 años, se procede a calcular una nueva tabla utilizando la información. El resultado se puede observar en la tabla 2.23, el cual se encuentra en plazas-cama como unidad de medida. Primero, a la demanda estimada se multiplicó por el promedio de la preferencia del hospedaje; luego, a la demanda segmentada, se restó el resultado obtenido en la estimación de la oferta.

Tabla 2.26: Demanda Insatisfecha estimada según categoría

Mes / Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
3 Estrellas										
Ene	424	517	623	743	879	1,033	1,206	1,401	1,620	1,866
Feb	268	358	461	578	712	862	1,033	1,225	1,441	1,684
Mar	435	537	653	785	934	1,102	1,292	1,506	1,747	2,017
Abr	446	557	684	828	992	1,176	1,384	1,618	1,881	2,177
May	506	617	742	885	1,046	1,228	1,433	1,663	1,922	2,214
Jun	493	608	738	886	1,054	1,243	1,456	1,696	1,966	2,269
Jul	572	740	932	1,150	1,398	1,678	1,994	2,350	2,751	3,201
Ago	721	864	1,026	1,210	1,417	1,651	1,914	2,210	2,543	2,917
Sep	401	499	610	737	881	1,043	1,225	1,431	1,662	1,922
Oct	489	602	732	878	1,045	1,232	1,443	1,681	1,949	2,249
Nov	463	579	712	863	1,034	1,227	1,444	1,689	1,965	2,274
Dic	470	557	657	769	895	1,038	1,198	1,379	1,582	1,810
2 Estrellas										
Ene	831	921	1,016	1,118	1,224	1,333	1,443	1,551	1,652	1,738
Feb	775	850	928	1,006	1,084	1,156	1,220	1,269	1,295	1,287
Mar	904	999	1,101	1,208	1,319	1,432	1,544	1,650	1,746	1,822
Abr	980	1,082	1,190	1,303	1,419	1,536	1,649	1,755	1,845	1,910
May	985	1,091	1,205	1,326	1,452	1,583	1,715	1,845	1,966	2,071
Jun	1,015	1,123	1,238	1,358	1,484	1,612	1,740	1,862	1,971	2,060

²⁵ Para el promedio de la preferencia de hospedaje se tomó para el periodo entre el 2009 y 2013 debido que Promperu aún no ha publicado el estudio del perfil del turista extranjero 2014

Tabla 2.26: Demanda Insatisfecha estimada según categoría

Mes / Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jul	1,460	1,605	1,758	1,914	2,072	2,224	2,365	2,485	2,570	2,601
Ago	1,287	1,429	1,583	1,748	1,924	2,108	2,299	2,492	2,682	2,862
Sep	864	954	1,050	1,151	1,254	1,359	1,462	1,558	1,641	1,703
Oct	1,007	1,113	1,227	1,347	1,471	1,598	1,724	1,845	1,954	2,042
Nov	1,025	1,131	1,244	1,361	1,482	1,603	1,721	1,830	1,922	1,988
Dic	793	883	980	1,085	1,197	1,317	1,442	1,572	1,703	1,831

Elaboración propia

Si bien se obtiene en ambos escenarios una demanda insatisfecha positiva dentro del periodo establecido para el proyecto (10 años), en la tabla 2.27 se puede observar la proporción de diferencia que existe entre las dos opciones. Por ejemplo, en enero del año 1 la demanda insatisfecha de hoteles 2 estrellas es 96% superior a la demanda insatisfecha de los de 3 estrellas.

Como se puede ver en la tabla mencionada, hasta el año 8 la demanda insatisfecha que se obtiene en el segmento de hoteles de 2 estrellas está por encima que el segmento de 3 estrellas; asimismo, se puede observar que la tendencia indica que desde el octavo año hacia adelante el mercado de hoteles 3 estrellas se torna más atractivo a comparación del mercado 2 estrellas.

Tabla 2.27: Diferencia de demanda insatisfecha entre hospedajes de 2 y 3 estrellas, en porcentajes

Mes / Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Enero	96%	78%	63%	50%	39%	29%	20%	11%	2%	-7%
Febrero	189%	138%	101%	74%	52%	34%	18%	4%	-10%	-24%
Marzo	108%	86%	69%	54%	41%	30%	19%	10%	0%	-10%
Abril	120%	94%	74%	57%	43%	31%	19%	8%	-2%	-12%
Mayo	95%	77%	62%	50%	39%	29%	20%	11%	2%	-6%
Junio	106%	85%	68%	53%	41%	30%	19%	10%	0%	-9%
Julio	155%	117%	89%	66%	48%	33%	19%	6%	-7%	-19%
Agosto	78%	65%	54%	45%	36%	28%	20%	13%	5%	-2%
Septiembre	116%	91%	72%	56%	42%	30%	19%	9%	-1%	-11%
Octubre	106%	85%	68%	53%	41%	30%	19%	10%	0%	-9%
Noviembre	121%	95%	75%	58%	43%	31%	19%	8%	-2%	-13%
Diciembre	69%	58%	49%	41%	34%	27%	20%	14%	8%	1%

Elaboración propia

En conclusión, por cuestiones de periodo de duración del proyecto, se toma la demanda insatisfecha para hospedajes de 2 estrellas debido a que se logra obtener una mayor cantidad de clientes, lo cual permite obtener mayores ingresos.

2.6.2 Demanda del Proyecto

Como se mencionó en el párrafo anterior, la demanda del proyecto estará conformada por la demanda insatisfecha estimada en los hospedajes de categoría 2 estrellas. Para definir el porcentaje de captación de esta se debe tener en cuenta la variación de la demanda a nivel mensual debido a la existencia de puntos picos donde la demanda del mes se incrementa cerca del 150%, respecto a los meses con demanda baja. Es importante esta acotación dado que si se fijase un mismo porcentaje para todos los meses la demanda del proyecto sería directamente proporcional a la insatisfecha. Esto último implicaría que en el futuro, cuando se estime la capacidad del hospedaje del proyecto y se tome en cuenta cubrir los meses de alta demanda exista una capacidad no utilizada en los meses de baja demanda, lo cual sería equivalente a tener un mayor monto de gastos pasivos.

Con la finalidad de conseguir un equilibrio en este patrón se empleará un método tradicional en el cual simplemente se fija rangos de porcentajes de 30%, 35% y 50% de acuerdo a los meses de demanda máxima, media y baja respectivamente. Cabe indicar que para este caso, que se tiene competencia existente, los porcentajes de cobertura no pueden ser tan altos. Se puede apreciar en la tabla 2.28 los porcentajes de cobertura mensual para la demanda insatisfecha.

Tabla 2.28: Cobertura mensual de la demanda insatisfecha

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
35%	35%	35%	35%	35%	35%	30%	35%	35%	35%	35%	50%

Elaboración propia

Finalmente, de la multiplicación de la demanda insatisfecha estimada para hospedajes de 2 estrellas junto con el porcentaje de cobertura mensual se obtiene la demanda del proyecto, en plazas-cama como unidad de medida. Esto se puede observar en la tabla 2.29.

Tabla 2.29: Demanda del proyecto

Mes / Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ene	291	322	356	391	428	467	505	543	578	608
Feb	271	297	325	352	379	405	427	444	453	450
Mar	316	350	385	423	462	501	540	578	611	638
Abr	343	379	416	456	497	537	577	614	646	668
May	345	382	422	464	508	554	600	646	688	725
Jun	355	393	433	475	519	564	609	652	690	721
Jul	438	482	527	574	621	667	710	745	771	780
Ago	450	500	554	612	673	738	805	872	939	1,002
Sep	302	334	368	403	439	476	512	545	574	596
Oct	352	390	429	471	515	559	604	646	684	715
Nov	359	396	435	476	519	561	602	640	673	696
Dic	397	441	490	542	599	658	721	786	851	916

Elaboración propia

2.7 Comercialización

Finalmente, en esta sección se realiza el análisis de las variables restantes del mix de marketing (la variable producto/servicio se analizó al inicio del capítulo): plaza, promoción y precio; las cuales tienen como propósito ser un soporte considerable en el posicionamiento de la marca en el mercado.

2.7.1 Plaza

La plaza se refiere a los canales de distribución a utilizar para que el producto llegue al consumidor. En este caso, que se está tratando de un servicio se va ofrecer directamente el producto al cliente final; no obstante, también se contará con la venta indirecta mediante las alianzas con agencias de viajes.

La principal ventaja de la venta directa es que permite estar en contacto con los consumidores, de modo que se puede detectar los cambios en el mercado con facilidad. Como principal canal directo se utilizará el internet, ya que es la principal fuente de información de los turistas al momento de planear un viaje. La página web se mandará a crear por profesionales en este rubro para ofrecer una buena interfaz al cliente y, sobre todo, dar una perfecta primera imagen que incite a visitar de nuevo el portal y recomendarla a sus familiares y amistades. Este portal web contará con la opción de reserva y venta on-line, así como la asesoría virtual durante su interacción²⁶; también, se mostrará la opción de selección de lenguaje para hacer más cómodo la visita a la página web.

La venta indirecta consiste en contratar, o generar alianzas – convenios, un intermediario para que este ofrezca el servicio de hospedaje; su principal ventaja es que se podrá llegar a más personas, debido que estos tienen un número de clientes bastante más amplio, además de la importancia de aligerar la carga laboral a nuestro personal administrativo ya que ellos se encargarían de todo el proceso relacionado a la reserva, pago y registro del huésped. Como principal canal indirecto se tendrá a las agencias de viaje y operadores de turismo a nivel nacional e internacional. Estos servirán como medio para facilitar información sobre los servicios y atributos del hospedaje, así como los procesos mencionados anteriormente.

2.7.2 Promoción

Lo que se busca es identificar los medios a utilizar para fomentar la estadía en nuestro hospedaje, dando a conocer a los consumidores potenciales cuál es el servicio, qué experiencias pueden vivir durante su estadía y porqué debería alojarse en nuestro establecimiento.

²⁶ Esta asesoría virtual se puede identificar en la página web de *hellofood*, la cual se preocupa desde un inicio en que tengas una buena experiencia durante el proceso de realizar tu pedido.

¿Cuál es el servicio?

Pues, en este punto se mostrará todos los atributos del hospedaje. Se detallará los servicios que se brindan cómo el tipo de habitación, las facilidades que hay dentro de las habitaciones, así como en las áreas comunes. También, se detallará, con la ayuda de imágenes y los tipos de actividades que se pueden realizar en cada punto respectivo de, todas las áreas comunes, como piscinas, restaurantes, bares, áreas verdes, zona de camping. No hay que olvidar que el entorno donde se encuentra el *ecolodge* también se puede utilizar como atributo para potencia nuestra imagen, dando a mostrar la armonía existente entre *ecolodge* y naturaleza.

¿Qué experiencias se pueden vivir?

El objetivo es darle una visión amplia y simple de todas las actividades que puede realizar con nosotros y/o de forma independiente en la provincia de San Martín. Experiencias que van desde degustar los potajes típicos de la zona, visitar y vivir las costumbre típicas amazónicas (como las existentes en el pueblo de Lamas), realizar tours y tener un contacto más directo con la naturaleza, visitando sus atractivos turísticos naturales, hasta pasar momentos placenteros de descanso en nuestras instalaciones.

¿Por qué debería alojarse en nuestro *ecolodge*?

Porque nos preocupamos exclusivamente de que durante el tiempo de la estadía con nosotros sea la más placentera, logre desconectarse, y que al final de la visita el turista tenga las ganas de volver a visitarnos. Asimismo, como medios para incentivar la fidelidad se contará con el programa de huéspedes frecuentes, el cual premiara con descuentos a todos nuestros clientes que vuelvan a visitarnos y recomienden nuestros servicios.

Por otro lado, se contará con el auspicio de mara Perú, la cual permite lograr una mayor recordación en nuestros clientes potenciales, ya que esta tiene una reputación construida en base a la experiencia gratificante y única de cada persona al tomar contacto con el Perú. Asimismo, la marca país se apoya en la “imagen país”, la cual busca construir, cambiar y/o proteger la reputación internacional del país en cuestión y su imagen en el exterior²⁷.

2.7.3 Precio

En los precios de la estadía se tendrá en consideración la tarifa de los hospedajes con mayor nivel de calidad de servicio en la región de San Martín y los hospedajes que cumplen con las necesidades básicas que involucran una categoría 3 estrellas.

²⁷ Descripción obtenida de la página web www.peru.info/#what, sección ¿Qué es una Marca País?

En la siguiente tabla 2.30 lo que se muestra es el rango tarifario de tres tipos de hospedajes: los de altos estándares en la región de San Martín, de 3 estrellas y estándar promedio y *ecolodge* de 5 estrellas en Chile y Costa Rica.

Tabla 2.30: Tarifario de hospedajes

Categoría	4 Estrellas		3 Estrellas	Chile	Costa Rica
Hotel	Puma Riniri	Tucán Suites	Madera Labrada Lodge	Patagonia Camp	Lapa Ríos
Tipo habitación	S./noche	S./noche	S./noche	S./noche	S./noche
Simple	189	229	100	-	1,674
Doble	229	269	160	806	1,333
Triple	269	309	200	-	1,054
Cuádruple	329	-	240	-	992
Suite	329	389	-	-	-
All inclusive	-	-	-	2,434	-

Elaboración propia

De esta manera es que se obtiene un rango de precios referenciales a nivel internacional y regional. Al momento de sugerir el rango de precios para el *ecolodge* es importante tener en cuenta que si bien será de categoría 3 estrellas el nivel y calidad de servicios serán lo más semejantes a los hospedajes internacionales, siendo esta nuestra principal estrategia de diferenciación en el mercado.

En la tabla 2.31 se puede apreciar los precios sugeridos por noche, según el tipo de habitación.

Tabla 2.31: Precios sugeridos *ecolodge*

Tipo habitación	Precio por noche (S./)
Simple	260
Doble	380
Matrimonial	330

Elaboración propia

Capítulo 3 ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se desarrollará el aspecto técnico del proyecto con la finalidad de optimizar dinero, espacio y tiempo. Se analizará la localización del hospedaje, mediante un análisis macro y micro; las dimensiones de los espacios que comprometerá el establecimiento; las características físicas de las áreas; las operaciones de los procesos vinculados al servicio de hospedaje y los requerimientos de insumos y servicios básicos.

3.1 Localización

Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto se implementará en el departamento de San Martín, pero es necesario identificar, a nivel macro, cuál es la provincia más adecuada, según criterios establecidos, para luego identificar, a nivel micro, el distrito ideal por sus características. Por tal motivo, la localización del proyecto se determinará mediante dos etapas: macrolocalización, la cual tendrá como alcance de análisis a ciertas provincias del departamento, y microlocalización, la cual tendrá como alcance los distritos de la provincia seleccionada anteriormente.

Para ambos etapas, la metodología de análisis tendrá como base el método de comparación por matriz pareada, la cual tiene como esencia la jerarquización de prioridades (o criterios, en este caso) para las alternativas de decisión.

3.1.1 Macrolocalización

El departamento de San Martín ocupa una superficie de 51,253 km², la cual representa el 3.9% del total del país. Se encuentra ubicado en la región nororiental y en su mayor parte se extiende por la selva alta, destacando en la zona oriental la Cordillera Azul. Limita con los departamentos de Amazonas y Loreto por el norte; por el sur con Huánuco; por el este con Ucayali; y por el oeste con La libertad. La capital del departamento es la ciudad de Moyobamba, perteneciente a la provincia del mismo nombre; no obstante, es la segunda provincia con mayor la población, siendo la primera San Martín.

Las provincias a evaluar serán Moyobamba, Lamas y San Martín dado que estas poseen dentro de sus áreas mayor cantidad de atractivos turísticos. Los criterios seleccionados para la evaluación han sido segmentados según el factor a considerar, los cuales son: turístico, comercial, laboral, social, operaciones e infraestructura. En la tabla 3.1 se puede observar los criterios respectivos para cada factor, así como sus pesos. El cálculo de estos últimos ha sido realizado mediante las matrices de comparación pareada (ver tabla 3.3 y 3.4). Se puede observar que el mayor peso está asignado a los criterios vinculados al factor turístico.

Los criterios serán evaluados, respecto a cada alternativa, utilizando un rango de calificación de 1 a 10 puntos de acuerdo a su desempeño relativo. Luego, se procederá a multiplicar la calificación del criterio con su peso respectivo para cada provincia. Finalmente, se suma para obtener el total de cada provincia. De esta manera se identificará la provincia adecuada.

Tabla 3.1: Factores y criterios de macrolocalización

Factor	Criterio	Peso	
Turístico	T1	Atractivos naturales	14%
	T2	Atractivos culturales	11%
	T3	Atractivos arqueológicos	8%
	T4	Deporte de aventura	12%
	T5	Festividades locales	9%
Comercial	C1	Establecimientos	6%
	C2	Variedad de productos naturales	7%
	C3	Facilidad de abastecimiento	6%
Laboral	L1	Disponibilidad de mano de obra local	7%
	L2	Clima sindical	5%
Social	S1	Servicio médico	5%
	S2	Seguridad pública	4%
Operaciones	O1	Variedad de empresas de transporte	3%
	O2	Proximidad a Lima	2%
Infraestructura	I1	Disponibilidad de agua potable	3%
	I2	Servicio de alcantarillado y desagüe	2%
	I3	Cobertura de servicios de comunicación	2%

Elaboración propia

El método de matriz de comparación pareada parte del proceso de análisis jerárquico, el cual permite incorporar aspectos cualitativos que suelen quedarse fuera del análisis debido a su complejidad para ser medidos, pero que pueden ser relevantes. Las comparaciones pareadas utilizan una escala subyacente con valores de 1 a 9 (ver tabla 3.2) para calificar las preferencias relativas de los dos elementos (criterios) a analizar. Investigaciones anteriores han determinado que dicha escala es razonable para distinguir las preferencias entre dos alternativas.

Tabla 3.2: Escala de clasificación de criterios

Planteamiento verbal de la preferencia	Clasificación Numérica
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuertemente y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre fuertemente y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderadamente y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igualmente y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

Elaboración propia

Tabla 3.3: Comparación de factores - macrolocalización

	T1	T2	T3	T4	T5	C1	C2	C3	L1	L2	S1	S2	O1	O2	I1	I2	I3
T1		4.00	5.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00
T2	0.25		4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00
T3	0.20	0.25		2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
T4	0.33	0.50	0.50		4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00	4.00	6.00	6.00	3.00	4.00	3.00
T5	0.33	0.33	0.50	0.25		5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00
C1	0.33	0.33	0.50	0.20	0.20		2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.00
C2	0.50	0.33	0.33	0.20	0.25	0.50		3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	5.00	3.00	2.00
C3	0.33	0.50	0.33	0.20	0.33	0.50	0.33		3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
L1	0.50	0.50	0.33	0.33	0.33	0.50	0.33	0.33		4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00
L2	0.50	0.33	0.50	0.33	0.33	0.33	0.33	0.25	0.25		2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00
S1	0.50	0.50	0.50	0.33	0.25	0.33	0.25	0.25	0.25	0.50		3.00	6.00	3.00	5.00	5.00	3.00
S2	0.50	0.33	0.33	0.25	0.25	0.50	0.50	0.25	0.20	0.25	0.33		4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
O1	0.33	0.25	0.33	0.17	0.33	0.33	0.50	0.33	0.20	0.25	0.17	0.25		4.00	3.00	4.00	3.00
O2	0.25	0.25	0.33	0.17	0.25	0.33	0.25	0.50	0.20	0.33	0.33	0.20	0.25		3.00	2.00	3.00
I1	0.50	0.33	0.50	0.33	0.33	0.50	0.20	0.33	0.33	0.25	0.20	0.20	0.33	0.33		4.00	4.00
I2	0.33	0.33	0.33	0.25	0.25	0.50	0.33	0.33	0.25	0.33	0.20	0.25	0.25	0.50	0.25		4.00
I3	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.50	0.50	0.25	0.33	0.33	0.25	0.33	0.33	0.25	0.25	
	6.03	9.42	14.67	10.35	15.45	22.67	22.53	24.08	22.93	29.25	31.57	37.15	47.17	51.17	46.50	51.25	50.00

Elaboración propia

Tabla 3.4: Jerarquización de factores - macrolocalización

	T1	T2	T3	T4	T5	C1	C2	C3	L1	L2	S1	S2	O1	O2	I1	I2	I3	Peso
T1		0.42	0.34	0.29	0.19	0.13	0.09	0.12	0.09	0.07	0.06	0.05	0.06	0.08	0.04	0.06	0.06	14%
T2	0.04		0.27	0.19	0.19	0.13	0.13	0.08	0.09	0.10	0.06	0.08	0.08	0.08	0.06	0.06	0.06	11%
T3	0.03	0.03		0.19	0.13	0.09	0.13	0.12	0.13	0.07	0.06	0.08	0.06	0.06	0.04	0.06	0.06	8%
T4	0.06	0.05	0.03		0.26	0.22	0.22	0.21	0.13	0.10	0.10	0.11	0.13	0.12	0.06	0.08	0.06	12%
T5	0.06	0.04	0.03	0.02		0.22	0.18	0.12	0.13	0.10	0.13	0.11	0.06	0.08	0.06	0.08	0.06	9%
C1	0.06	0.04	0.03	0.02	0.01		0.09	0.08	0.09	0.10	0.10	0.05	0.06	0.06	0.04	0.04	0.06	6%
C2	0.08	0.04	0.02	0.02	0.02	0.02		0.12	0.13	0.10	0.13	0.05	0.04	0.08	0.11	0.06	0.04	7%
C3	0.06	0.05	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01		0.13	0.14	0.13	0.11	0.06	0.04	0.06	0.06	0.04	6%
L1	0.08	0.05	0.02	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01		0.14	0.13	0.13	0.11	0.10	0.06	0.08	0.08	7%
L2	0.08	0.04	0.03	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01		0.06	0.11	0.08	0.06	0.09	0.06	0.06	5%
S1	0.08	0.05	0.03	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02		0.08	0.13	0.06	0.11	0.10	0.06	5%
S2	0.08	0.04	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01		0.08	0.10	0.11	0.08	0.08	4%
O1	0.06	0.03	0.02	0.02	0.02	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		0.08	0.06	0.08	0.06	3%
O2	0.04	0.03	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		0.06	0.04	0.06	2%
I1	0.08	0.04	0.03	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		0.08	0.08	3%
I2	0.06	0.04	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		0.08	2%
I3	0.06	0.04	0.02	0.03	0.02	0.01	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00		2%

Elaboración propia

En la tabla 3.5 se puede observar el resultado final, el cual demuestra que la provincia más adecuada para el proyecto es San Martín. Este resultado está respaldado mayormente por el hecho que la provincia de San Martín ha demostrado tener mayor crecimiento en el sector turístico y comercial, así como el inmobiliario.

Tabla 3.5: Resultado final de macrolocalización

Criterio	Peso	Lamas	Moyobamba	San Martín
T1	14%	10	10	10
T2	11%	9	6	8
T3	8%	8	5	5
T4	12%	6	5	8
T5	9%	10	7	6
C1	6%	6	8	10
C2	7%	8	8	8
C3	6%	7	7	9
L1	7%	9	8	9
L2	5%	6	7	8
S1	5%	8	9	10
S2	4%	10	10	10
O1	3%	9	8	10
O2	2%	9	8	10
I1	3%	9	9	9
I2	2%	7	9	9
I3	2%	8	8	9
Total		8.77	7.93	8.95

Elaboración propia

3.1.2 Microlocalización

La provincia de San Martín está conformada por 14 distritos: Tarapoto, capital de la provincia, Cabo Alberto Leveau, Cacatachi, Chazuta, Chipurana, Juan Guerra, Morales, Banda de Shilcayo, El Porvenir, Huimbayoc, Sauce, Shapaja, Papaplaya y San Antonio de Cumbaza. De estos se seleccionó para la evaluación a los distritos de Tarapoto, Shapaja y Sauce dado que tienen como una de sus principales actividades, la cual por su magnitud se convierte en función, el turismo²⁸.

²⁸ Extracto de estudio sobre diagnóstico territorial de la provincia de San Martín (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011)

Para la selección del distrito se ha considerado criterios vinculados a la disponibilidad de terreno, el precio del metro cuadrado, la distancia al aeropuerto de Tarapoto, la variedad de atractivos turísticos, las características naturales de la zona y el arribo histórico de turistas extranjeros. Al igual que en la evaluación de macrolocalización se

Tabla 3.6: Criterios y pesos para microlocalización

	Criterio	Peso
F1	Precio terreno	33%
F2	Disponibilidad de terreno	25%
F3	Características naturales	21%
F4	Atractivos turísticos	16%
F5	Servicios	8%
F6	Distancia de aeropuerto Tarapoto	7%
F7	Arribo de turistas	6%

Elaboración propia

desarrollará la matriz de comparación pareadas para asignarle jerarquización a los criterios. Como se puede ver en la tabla 3.6, los criterios más relevantes son el precio y la disponibilidad del terreno.

Al igual que en la macrolocalización se muestra en las tablas 3.7 y 3.8 las matrices de comparación pareadas.

Tabla 3.7: Comparación de factores - microlocalización

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1		4.00	2.00	3.00	4.00	5.00	3.00
F2	0.25		3.00	3.00	4.00	5.00	2.00
F3	0.50	0.33		3.00	4.00	4.00	4.00
F4	0.33	0.33	0.33		4.00	5.00	4.00
F5	0.25	0.25	0.25	0.25		2.00	3.00
F6	0.20	0.20	0.25	0.20	0.50		3.00
F7	0.33	0.50	0.25	0.25	0.33	0.33	
	1.87	5.62	6.08	9.70	16.83	21.33	19.00

Elaboración propia

Tabla 3.8: Jerarquización de factores - microlocalización

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Peso
F1		0.71	0.33	0.31	0.24	0.23	0.16	33%
F2	0.13		0.49	0.31	0.24	0.23	0.11	25%
F3	0.27	0.06		0.31	0.24	0.19	0.21	21%
F4	0.18	0.06	0.05		0.24	0.23	0.21	16%
F5	0.13	0.04	0.04	0.03		0.09	0.16	8%
F6	0.11	0.04	0.04	0.02	0.03		0.16	7%
F7	0.18	0.09	0.04	0.03	0.02	0.02		6%

Elaboración propia

En la tabla 3.9, se puede observar que el distrito de Tarapoto es el más idóneo para la implementación del proyecto. Este resultado se debe principalmente a las facilidades que presenta la ciudad con respecto a las facilidades de servicios, distancia al aeropuerto y mayor arribo de turistas extranjeros.

Tabla 3.9: Resultado final - microlocalización

Criterio	Criterio	Peso	Tarapoto	Sauce	Chazuta
F1	Precio terreno	33%	7	7	8
F2	Disponibilidad de terreno	25%	9	8	9
F3	Características naturales	21%	9	10	8
F4	Atractivos turísticos	16%	8	8	9
F5	Servicios	8%	10	10	6
F6	Distancia de aeropuerto Tarapoto	7%	10	5	7
F7	Arribo de turistas	6%	10	7	5
Total			9.89	9.08	8.32

Elaboración propia

3.2 Tamaño

El *ecolodge* estará conformado por tres sectores: el sector de hospedaje, el cual corresponde a las habitaciones para la pernoctación de los turistas; el sector principal, el cual estará enfocado a la ubicación de las oficinas administrativas y los servicios públicos; y el sector abierto o área común, el cual estará conformado por áreas de recreación. Estos serán detallados a continuación.

3.2.1 Sector de alojamiento

Para poder identificar el número de habitaciones a necesitar para el proyecto se debe de analizar la demanda del proyecto. Se procederá a dividir la demanda mensual entre el número de días correspondiente a cada mes; luego, se seleccionará el número más alto por año, con la finalidad de identificar el número más alto anual. Como se puede ver en la tabla 3.10, el máximo de plazas-cama a necesitar en un día es de 32. Si bien en los inicios del proyecto el número es menor se va a considerar el máximo para atender toda la demanda durante el ciclo de vida del proyecto sin la necesidad de ejecutar expansiones, dado que esto involucra tiempo y dinero adicionales de planificación y ejecución.

Tabla 3.10: Plazas-cama máximas diarias ocupadas

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
15	16	18	20	22	24	26	28	30	32

Elaboración propia

El tipo de habitaciones, indicadas en el capítulo 2, estará distribuido con los siguientes porcentajes: el 10% del total de habitaciones estará compuesto por simples; el 70% estará conformado por habitaciones dobles; y el 20% estará compuesto por habitaciones matrimoniales, como se puede ver en la tabla 3.11²⁹.

²⁹ El porcentaje de distribución según el tipo de habitación es el resultado del promedio calculado de la demanda registrada según las ediciones mostradas del año 2009 a 2013 de "Perfil del Turista Extranjero" y la comparación con los porcentajes de distribución utilizados en las tesis utilizadas como fuentes, mencionadas en la bibliografía.

Tabla 3.11: Proporción por habitaciones

Habitación	Proporción	Plazas-cama
Simple	10%	3
Doble	70%	23
Matrimonial	20%	6
Total	100%	32

Elaboración propia

El dimensionamiento del área de cada habitación está basado según los parámetros definidos en el “Reglamento de Establecimientos de Hospedajes”, elaborado por Mincetur, para el cual se tomó los requerimientos mínimos para establecimientos de 2 estrellas y *ecolodge*. Estas estarán conformadas por el área de la habitación, el área del baño y el área de la terraza; también se estará considerando el 30% del total del área para calcular el área vinculada al muro y circulaciones. El área de las habitaciones que se muestra en tabla 3.12 es la mínima en base al reglamento; sin embargo, para el caso de los baños y las terrazas se ha incrementado un 20% y 50% para las habitaciones dobles y matrimoniales, respectivamente, sobre el área mínima para las habitaciones simples, dado que no existe en el reglamento una diferenciación en estas.

Tabla 3.12: Área estimada por tipo de habitación

Tipo de habitación	Área (m ²)				
	Habitación (a)	Baño (b)	Terraza (c)	Muros (d)	Total (a+b+c+d)
Simple	9	4	6	6	25
Doble	12	5	8	8	33
Matrimonial	16	6	9	12	43

Elaboración propia

En la tabla 3.13, se muestra el área total que se va a requerir para el sector de hospedaje.

Tabla 3.13: Área total estimada por habitación

Tipo de habitación	Plazas-cama	Habitaciones	Área por habitación (m ²)	Total (m ²)
Simple	3	3	25	81
Doble	23	12	33	396
Matrimonial	6	6	43	278
Total	32	21	101	755

Elaboración propia

3.2.2 Sector central: zona administrativa y de servicios

Para el dimensionamiento del sector central se ha tomado en consideración los requisitos mínimos solicitados por Mincetur para un hotel con categoría 3 estrellas. Para ser más eficientes con el área total del el proyecto se subdivide el sector central en dos pisos. En el primer piso, se encontrará el área administrativa en su totalidad y parte del servicio, en su mayoría vinculado a custodia y lavandería;

también, se considera la zona correspondiente a estacionamientos para los clientes y la caseta de seguridad. En el segundo piso, con el objetivo de aprovechar la vista del entorno natural, se ha ubicado las zonas de: restaurant, cafetería, sala de internet y terraza.

En la tabla 3.14, se muestra las áreas asignadas para cada zona y la subdivisión por piso. Asimismo, en el subtotal mostrado se muestra la suma de cada sector más el 30% correspondiente a muros y circulaciones.

Tabla 3.14: Área sector central

Sector	Zona	Área (m ²)	Subtotal (m ²)
Primer piso			
Administración	Oficina de recepción	30	156
	Oficina de gerencia	20	
	Hall administrativo	20	
	Sala juntas	30	
	Almacén	20	
Servicios	Tópico	20	551
	Hall principal	94	
	Lavandería	20	
	Custodia de equipaje	20	
	Custodia de valores	20	
	Servicios higiénicos damas	20	
	Servicios higiénicos caballeros	20	
Otros servicios	Estacionamiento	200	
	Caseta de seguridad	10	
Segundo piso			
Servicios	Sala de internet y teléfono	20	507
	Comedor - Cafetería	30	
	Servicios higiénicos damas	20	
	Servicios higiénicos caballeros	20	
	Restaurant	195	
	Cocina	80	
	Terraza	25	
Total			1,214

Elaboración propia

3.2.3 Sector de las áreas abiertas

Este sector está compuesto por todas las actividades que se pueden realizar al aire libre y las zonas de esparcimiento. En la tabla 3.15 se muestra el área correspondiente a cada zona. Para aprovechar al máximo el entorno natural se brinda un mayor espacio a las zonas de camping y áreas verdes.

Tabla 3.15: Área sector abierto

Zona	Área (m ²)	Total (m ²)
Piscina	250	1250
BBQ	50	
Camping	200	
Áreas verdes	630	
Hamacas	120	

Elaboración propia

3.2.4 Área total requerida

Tabla 3.16: Área total establecimiento

Sector	Área (m ²)	Total (m ²)
Hospedaje	755	2512
Central	507	
Área abierta	1250	

Elaboración propia

En la tabla 3.16, se muestra el resumen de los tres sectores y el área total estimada a requerirse para el proyecto. Cabe mencionar que para el sector central se está considerando sólo el área correspondiente al primer piso.

3.3 Características físicas

Las características físicas del hospedaje estará subdividido en tres partes: infraestructura, equipamiento y distribución de espacios. Cada uno de los puntos nombrados será analizado teniendo como base el “Reglamento para Establecimientos de Hospedajes” elaborado por Mincetur³⁰.

3.3.1 Infraestructura

En este punto se analizará la infraestructura del sector de hospedaje y el sector central. En ambos casos se mencionará las características vinculadas a los materiales a utilizar, la arquitectura, diseño de interiores, techos y acabados. Asimismo se tendrá en cuenta la premisa para establecimientos con categoría de *ecolodge*: La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de hospedaje; así como, deberá ser construido con materiales naturales propios de la zona, debiendo guardar estrecha armonía con su entorno natural.

a) Sector de hospedaje

En la tabla 3.17 se muestra las características y dimensiones de cada tipo de habitación: simple, doble y matrimonial. La diferencia existente entre cada habitación principalmente se encuentra en las dimensiones de la habitación, el tamaño de la cama, la ubicación de la habitación y los acabados internos. Para la decoración de interiores se tendrá en cuenta el entorno natural para guardar sinergia y armonía con este, buscando siempre el confort del cliente.

Tabla 3.17: Infraestructura de habitaciones

Dimensiones	Tipo de habitación		
	Simple	Doble	Matrimonial
Habitación	9 m ²	12 m ²	16 m ²
Altura	2.5 m	2.5 m	2.5 m
Baño	4 m ²	5 m ²	6 m ²
Terraza	6 m ²	8 m ²	9 m ²

³⁰ Ver Anexo 15: Requisitos mínimos para hoteles y *ecolodge*

Tabla 3.17: Infraestructura de habitaciones

Características	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de interiores de acuerdo a la zona • Decoración interior con arte de la zona • Baño completo con ducha • Ventana panorámica de madera • Puerta a habitación de madera • Techo dos aguas típico de la selva • Ventilador • Aire acondicionado • TV por cable • Agua fría y caliente 24 hrs • Terraza • Baranda de madera • Mampara corrediza de madera hacia terraza • Cama <i>king size</i> * • Closet empotrado • Conexión a red <i>wi-fi</i> • Caja de seguridad
*En el caso de las habitaciones simples y dobles se dispondrá del tipo de cama <i>Queen Size</i>	

Elaboración propia

b) Sector Central

Como se mencionó anteriormente, el sector central estará conformado por 2 pisos. En el primer piso se ubicarán las oficinas administrativas, incluyendo la recepción de clientes; también, se encontrará una amplia y cómoda zona amoblada. En el segundo piso se ubicará la sala de internet, el restaurante y la cafetería, las cuales estarán conectadas por la terraza para aprovechar el paisaje natural. En la tabla 3.18 se resume las dimensiones y características físicas necesarias para las áreas de servicios y de administración.

Tabla 3.18: Infraestructura del sector central

Dimensiones	
Área por piso	507 m ²
Altura	3 m
Ancho paredes	0.25 m
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Cimentación de concreto • Paredes de piedra • Puertas de madera de la zona • Recubrimiento de interiores con madera • Puertas de madera • Piedras empotradas en exteriores • Baño con losetas • Columna y vigas de madera • Puerta a calle corrediza de madera y hierro • Tragaluces • Ventanas con marcos de madera • Escalera principal con barandas • Techo cubierto por tejas • Barandales para terraza 	

Elaboración propia

3.3.2 Equipamiento

En este punto se presenta la lista de equipos de oficina, inmobiliaria y máquinas-equipos electrónicos necesarios para el operatividad del hospedaje. La cantidad para cada caso se calcula de acuerdo al número de habitaciones y oficinas.

La información se presentará en dos categorías: Equipos y Muebles, diferenciado la zona a la cual va a pertenecer; asimismo, se presenta el precio unitario para cada uno de los equipos y muebles.

a) Equipos

En la tabla 3.19 se muestra la lista de equipos, junto con sus respectivos precios. Cabe indicar que los precios fueron establecidos de acuerdo a la oferta de tiendas especializadas. Los precios incluyen IGV.

Tabla 3.19: Equipos para *Ecolodge*

Área	Equipos	Cantidad	Precio Unitario
Adm.	Computadora de escritorio	3	S/. 2,560.00
	Fax	1	S/. 3,519.00
	Multifuncional	2	S/. 299.00
	Laptop	1	S/. 1,799.00
	Botiquín Primeros auxilios	2	S/. 89.90
	Equipo de radiocomunicación	4	S/. 270.00
	Sistema de seguridad	1	S/. 1,899.00
Restaurante Cocina Cafetería	Cocina	1	S/. 499.00
	Campana extractora	1	S/. 659.00
	Congeladora	1	S/. 1,149.00
	Licuadora	2	S/. 349.00
	Extractor de jugos	1	S/. 149.00
	Horno microondas	1	S/. 399.00
	Cafetera	1	S/. 60.00
	Batidora	1	S/. 99.00
	Tostadora	1	S/. 50.00
	Equipo de sonido	2	S/. 2,999.00
	Ventiladores	2	S/. 150.00
Sala de junta	Proyector	1	S/. 2,390.00
	Computadora de escritorio	1	S/. 2,560.00
	Aire acondicionado	1	S/. 899.00
Habitación	TV	22	S/. 899.00
	Aire acondicionado	22	S/. 899.00
	Ventilador	22	S/. 150.00
	Lámpara de mesa	40	S/. 149.90
	Caja de seguridad	22	S/. 59.90
Lavandería	Aspiradora	1	S/. 269.00
	Plancha	1	S/. 95.00
	Lustradora	1	S/. 499.00
	Lavadora	1	S/. 4,280.00
Sala de Internet	Computadora de escritorio	3	S/. 2,560.00
	Multifuncional	1	S/. 299.00
Otros	Camioneta	1	S/. 77,750.00
	Van H1	1	S/. 83,970.00

Elaboración propia

b) Muebles

En la tabla 3.20 se muestra la lista de muebles, junto con sus respectivos precios. Cabe indicar que los precios fueron establecidos de acuerdo a la oferta de tiendas especializadas. Los precios incluyen IGV.

Tabla 3.20: Muebles para *Ecolodge*

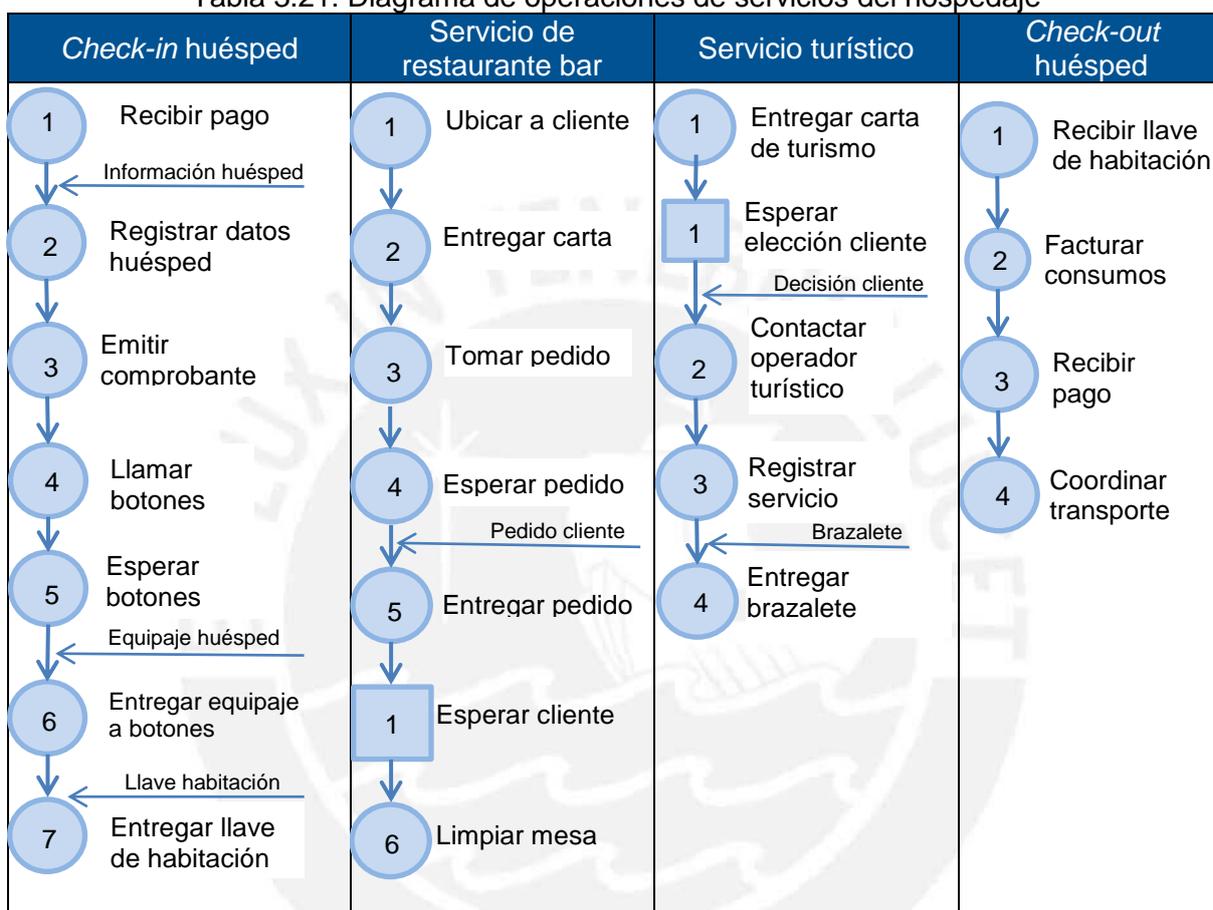
Área	Muebles	Cantidad	Precio Unitario
Administración	Escritorio de madera	4	S/. 550.00
	Archivadores	4	S/. 49.00
	Silla de madera	3	S/. 159.00
	Barra de atención	1	S/. 500.00
	Tachos de madera	4	S/. 50.00
	Sofá	3	S/. 349.00
Restaurante Cocina Cafetería	Mesas de madera	10	S/. 79.00
	Sillas de madera	40	S/. 150.00
	Mesa de acero	1	S/. 200.00
	Tachos de acero	2	S/. 30.00
	Tachos de madera	2	S/. 50.00
	Barra de madera	1	S/. 879.00
	Sillas altas giratorias	5	S/. 79.90
	Mobiliario cocina	4	S/. 579.00
	Juego de vajillas	40	S/. 100.00
Sala de junta	Escritorio	1	S/. 550.00
	Sillas de madera	12	S/. 89.90
	Tachos de madera	1	S/. 50.00
	Estante	2	S/. 69.00
Habitaciones	Cama <i>King Size</i>	12	S/. 3,199.00
	Cama <i>Queen Size</i>	28	S/. 2,249.00
	Mesa de madera	22	S/. 129.00
	Silla de madera	40	S/. 159.00
	Repisa para baño	80	S/. 49.00
	Tacho de madera	44	S/. 50.00
Lavandería	Mesa planchado	1	S/. 149.00
	Mesa de madera	1	S/. 200.00
	Tacho de acero	1	S/. 30.00
	Mueble de madera	1	S/. 300.00
Sala de Internet	Mueble de computadora	3	S/. 500.00
	Tachos de madera	1	S/. 50.00
	Sillas de madera	3	S/. 159.00
	Escritorio	1	S/. 550.00
	Sofá	2	S/. 349.00

Elaboración propia

3.4 Operaciones

En la tabla 3.21 se puede observar los diagramas de operaciones de los 4 procesos principales del establecimiento. Estos están vinculados al registro del ingresos (*check-in*) del cliente; la atención a los huéspedes durante su estadía en la zona del restaurante y cafetería; el servicio turístico, el cual es tercerizado con operadores turísticos de la zona (estos cuentan con una evaluación de calidad de servicio y firma de convenio previo); el registro de la salida (*check-out*) del huésped.

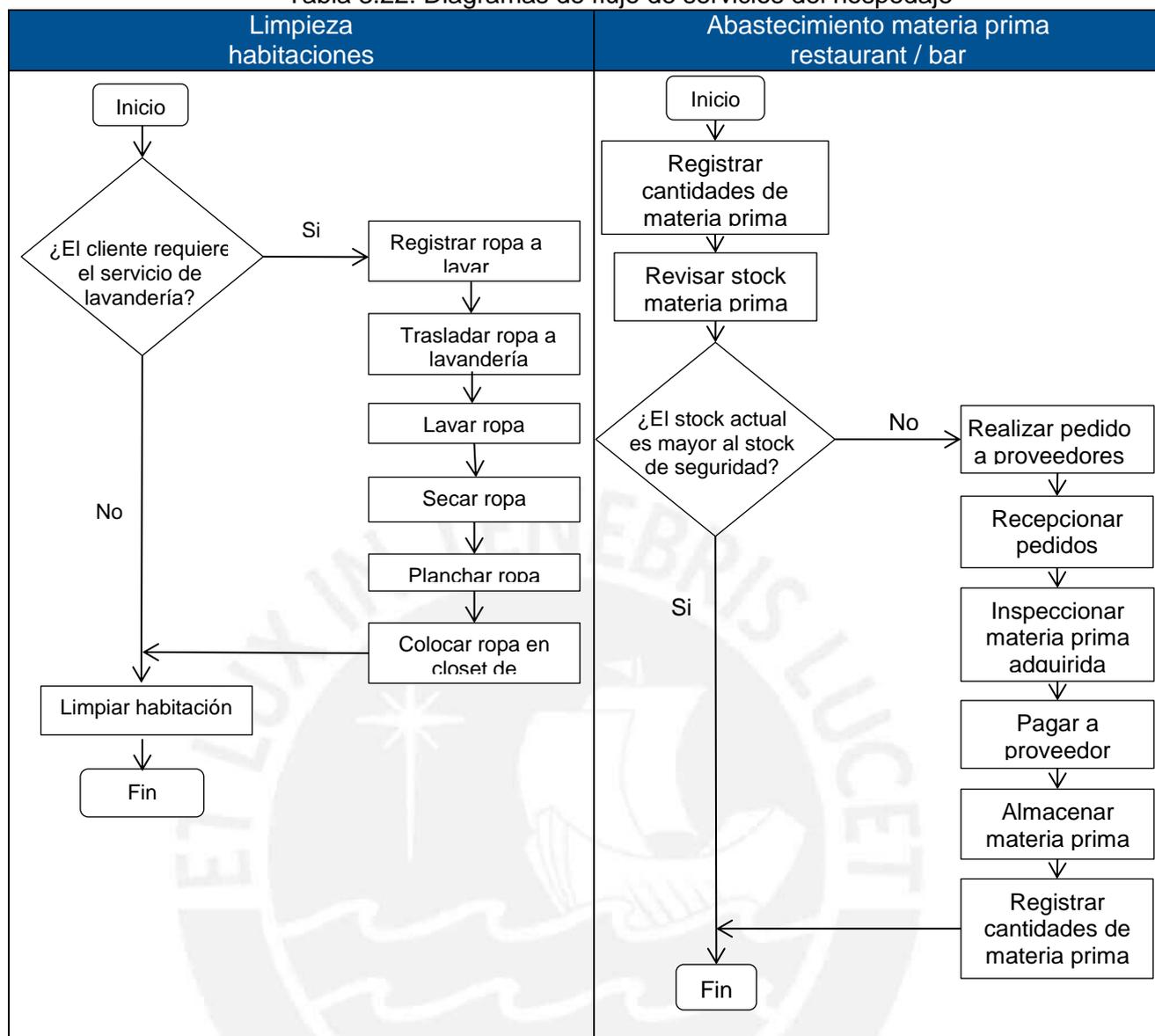
Tabla 3.21: Diagrama de operaciones de servicios del hospedaje



Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 3.22 se puede apreciar los procesos de limpieza de habitaciones y el abastecimiento de la materia prima para el restaurante y bar del hotel. Estas son consideradas como básicas del negocio, ya que sin ellas no se podría brindar el nivel de calidad en el servicio que se está proponiendo. Cabe indicar, que la limpieza de los juegos cama, como sábanas, edredones y toallas, se realizarán dos veces por semana.

Tabla 3.22: Diagramas de flujo de servicios del hospedaje



Elaboración propia

3.5 Requerimientos del proceso

Para lograr la operatividad del *ecolodge* es necesario identificar los servicios e insumos básicos a requerir. A continuación se detallará cada uno de ellos.

3.5.1 Servicios

Dentro de los servicios básicos para el establecimiento se considera la electricidad, agua y desagüe, telefonía e internet. En la tabla 3.23 se muestra las empresas a contratar, junto con una pequeña descripción del servicio que ofrecen y la tarifa respectiva.

Tabla 3.23: Servicios básicos del *ecolodge*

Servicio	Empresa	Descripción
Electricidad	Electro Oriente S.A.	Encargada de la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica en la región de Loreto, en un sistema aislado, y a la región San Martín. El sistema energético de la provincia de San Martín se encuentra alimentado por el Sistema Interconectado Nacional. La tarifa es S/. 0.526 / Kw-h
Agua y desagüe	EMAPA	Empresa Municipal de San Martín de agua potable y alcantarillado, la cual brinda servicio de saneamiento, encargada de ejecutar el desarrollo, control, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado. La tarifa es S/. 3.144/m³-mes en el caso que consumo sea de 0 a 30 m ³ /mes y S/. 1.417/ m³-mes en el caso q sea mayor a 30 m ³ /mes.
Telefonía	Movistar	El paquete ofrecido por movistar cuenta con el servicio de internet de 20 mbps, TV estelar HD y telefonía plana local. El precio de instalación es de S/. 182.00 y la tarifa mensual de S/. 269.90.

Elaboración propia

3.5.2 Insumos

En la tabla 3.23 se muestra los insumos requeridos principalmente a los servicios de soporte de alojamiento, limpieza y alimentación; asimismo, se menciona la vestimenta del personal administrativo y recursos básicos en el tópico. El tema presupuestal se analizara en el capítulo 5.

Tabla 3.24: Insumos requeridos estimados

Servicio	Material / Insumo		
Limpieza	Cera	Detergente	Jabón
	Pinesol	Toalla papel	Escoba
	Desodorizante	Esponja	Trapeador
Restaurante	Carne	Aceite	Lácteos
	Pollo	Arroz	Granos
	Pescado	Papa	Cereales
	Vegetales	Huevo	Frutas
	Lava vajillas	Servilletas	Condimentos
Bar Cafetería	Café	Vodka	Vino
	Whisky	Tequila	Sidra

Tabla 3.24: Insumos requeridos estimados

Servicio	Material / Insumo		
	Pisco	Ron	Cerveza
	Jarabe de Goma	Amargo de angostura	Otros
Oficinas	Papel	Lapiceros	Bidón de agua
	Tinta	Lápices	Sobres
	CD	Resaltadores	Folders
	Perforador	Engrampadora	Grapas
	Cinta sckotch	Tarjetas	Clips
Baños	Jabón	Papel toalla	Toalla
	Papel higiénico	Ambientador	Champú
	Algodón	Alcohol	Alcohol yodado
Tópico	Vendas	Hisopos	Gingisona
	Curitas	Agua oxigenada	Termómetro
	Medidor de presión	Crema antiquemadura	Antibiótico
	Sueros antiofídicos	Sueros antiponzoñosos ³¹	
Transporte	Combustible	Ambientador	
Habitaciones	Juego de toallas	Almohadas	Cenicero
	Juego de sábanas	Colgadores de madera	Cortina de baño
	Frazadas	Cuadros decorativos	
Personal (uniforme)	Recepcionista	Mozo	Agente seguridad
	Botones	Barman	
	Mucama	Cocinero	

Elaboración propia

³¹ Según requerimiento solicitado para hospedajes ubicados en zona tropical del país, indicado en el reglamento de establecimientos de hospedajes y norma técnica sobre prevención y tratamiento de accidentes por animales ponzoñosos emitido por el Ministerio de Salud, ver anexo.

Capítulo 4 ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

En este capítulo se determinará el tipo de sociedad para proceder con la constitución de la empresa según el marco legal regido por las leyes peruanas, la afectación de tributos al sector hotelero y la estructura organizacional con las funciones específicas de cada puesto de trabajo.

4.1 Tipo de sociedad

Tabla 4.1: Pasos para constitución de la empresa

Pasos para constituir una empresa
1.- Búsqueda de nombre de la empresa (<i>Machaqa Lodge Tarapoto S.A.C.</i>) en Registro Públicos de la SUNARP ³² .
2.- Trámite de reserva del nombre ante Registro Públicos de la SUNARP.
3.- Elaboración de Minuta de Constitución firmada por Abogado.
4.- Trámite de la Escritura Pública ante Notario Público y presentarla ante las oficinas registrales de la SUNARP.
5.- Inscripción en el Registro Único del Contribuyente (RUC) realizada en la SUNAT.
6.- Autorización para la emisión de comprobantes de pago por la SUNAT ³³ .
7.-Tramite de obtención de Licencia Municipal de Funcionamiento.
8.- Inscripción en el Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje.
9.- Solicitud de clasificación y categorización ante la Dirección Nacional de Turismo en categoría de <i>ecolodge</i> .

Elaboración propia

La organización de la empresa estará regida por el tipo de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). La decisión es fundamentada por las siguientes características que posee la sociedad: el número de accionistas debe ser mayor o igual a 2 y menor o igual a 20; los socios accionistas tienen preferencia en adquirir las acciones que se transfieran, y si se desea transferir las acciones a terceros se deberá tener el consentimiento de todos los accionistas; el accionista que posea mayor número de acciones tendrá mayor participación en la toma de decisiones en la junta; el capital social de la empresa está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales; no se podrá inscribir las acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.

Esta sociedad estará conformada por una junta general de accionistas, el cual será el órgano supremo de la sociedad; el gerente

general, sobre el cual recaerá la representación legal y gestión de la sociedad y un sub-gerente, el cual reemplazará al gerente en caso de ausencia. En la tabla 4.1 los pasos a seguir para realizar la constitución de la empresa.

La denominación adoptada para este proyecto sería Machaqa Lodge Tarapoto S.A.C.; el nombre del proyecto se encuentra constituido por una palabra en *aymara* (*Machaqa*, la cual significa nuevo), una en inglés (*lodge*, la cual significa posada) y una en español (*Tarapoto*, en alusión a la ubicación establecida).

³² Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP)

³³ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

4.2 Afectación tributaria

El *ecolodge* estará afecto a los siguientes impuestos:

- Impuesto a la Renta (IR)

Con la aprobación de la Ley N° 30296, la cual promueve la reactivación de la economía, incluye las modificaciones a la ley del impuesto a la renta de tercera, cuarta y quinta categoría. La empresa se acogerá a los impuestos regidos para la tercera categoría³⁴. La tasa de dicha categoría se reducirá progresivamente de la siguiente manera:

- Para ejercicios realizados en los años 2015-2016 la tasa será de 28%
- Para ejercicios realizados en los años 2017-2018 la tasa será de 27%
- Para ejercicios realizados en el año 2019 en adelante la tasa será de 26%

- Impuesto General a las Ventas (IGV)

El IGV es el tributo a pagar por las ventas o servicios que se realizan. La tasa es de 16%, que junto con la adición del 2% por el impuesto de promoción municipal, hace un total de 18%.

No obstante, mediante el Decreto Legislativo N° 919 -Ley que establece el beneficio tributario para los establecimientos de hospedaje-, se exonera del IGV aplicable a los servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación, prestados a sujetos no domiciliados, en forma individual o a través de un paquete turístico, por el periodo de su permanencia, no mayor de 60 días, requiriéndose del pasaporte correspondiente y el cumplimiento de las normas establecidas por el reglamento³⁵. Asimismo, se otorga el derecho a la devolución del saldo a favor, el cual tendrá como límite el 18% aplicado sobre los ingresos obtenidos por la prestación de los servicios de hospedaje y alimentación a sujetos no domiciliados en el país.

- Otros impuestos

Como otros impuestos se tiene los siguientes casos:

- Las actividades de la empresa no se encontrarán afectas al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC).
- El desembolso y pagos del préstamo bancario estarán afectos al Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), la tasa vigente es de 0.005%³⁶.

³⁴ “Cabe indicar que de acuerdo con el inciso a) del artículo 28° del TUO de la LIR, son rentas de tercera categoría, entre otras, las derivadas del comercio, la industria o minería, de la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; de la prestación de servicios comerciales, industriales o de índole similar, como transportes, comunicaciones, sanatorios, hoteles, ...”. Texto sustraído de la Ley del Impuesto a la Renta.

³⁵ A fin de gozar del beneficio, por parte de los establecimientos a nivel nacional, deberán inscribirse según los procedimientos establecidos por la SUNAT en la Resolución de Superintendencia N° 082-2001/SUNAT.

³⁶ Información sustraída de la Ley N° 29667, ley que modifica los artículos 10,13 y 17 del texto único ordenado (TUO) de la Ley para la lucha contra la evasión y para la formalización de la economía, donde se menciona la modificación del impuesto a las transacciones financieras a 0.005%.

4.3 Normas competentes

A continuación se mostrará las tablas 4.2, 4.3 y 4.4 correspondientes a las normas competentes a hospedaje, la actividad turística y sobre clasificación y categorización de establecimientos, respectivamente.

Tabla 4.2: Normas - Hospedaje

Ley	Fecha publicación	Descripción
Decreto Legislativo N° 919	06.06.2001	Considera exportación la prestación de los servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación, a sujetos no domiciliarios.
Decreto Supremo N° 122-2001-EF	29.06.2001	Normas para la aplicación de beneficio tributario a establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.
Resolución N° 082-2001/SUNAT	20.07.2001	Norma referida al Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje.

Elaboración propia

Tabla 4.3: Normas – Actividad Turística

Ley	Fecha publicación	Descripción
Ley Orgánica para aprovechamiento sostenible de los recursos naturales Ley N° 26281	26.06.1997	Tiene como objetivo promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables, estableciendo un marco adecuado para el fomento a la inversión.
Ley para el desarrollo de la actividad turística Ley N° 26961	29.05.1998	Estimular el desarrollo de la actividad turística como un medio para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social del país.
Ley General de Turismo Ley N° 29408	17.09.2009	Contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos y los objetivos de la política estatal, declarando a MINCETUR como el ente rector a nivel nacional en materia turística.
Reglamento de la Ley General de Turismo Decreto Supremo N° 003-2010-MINCETUR	16.01.2010	Establece las normas reglamentarias de la Ley General de Turismo.

Elaboración propia

Tabla 4.4: Normas – Clasificación y categorización de establecimientos

Ley	Fecha publicación	Descripción
Reglamento de calificadores de establecimientos de hospedaje Resolución Ministerial N° 151-2001-ITINCI/DM	30.07.2001	Define las funciones, procedimiento para la evaluación y designación de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje.
Reglamento de establecimientos de hospedaje Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR	27.11.2004	Establece las disponibilidades para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje.

Elaboración propia

4.4 Estructura organizacional

El objetivo que se busca con la presenta estructura organizacional es de generar una burocracia definida y de fácil comprensión; al igual que, brindar flexibilidad en sus actividades respectivas a cada personal funcional.

Como se había mencionado antes, la cabeza de la organización estará conformada por la junta general de accionistas, seguido por el gerente general. Se tendrá dos áreas: Operaciones y Administración. El área de operaciones estará compuesta por tres sub-áreas para una mejor gestión de esta; donde, se tendrá un coordinador encargado de velar por la buena gestión de alimentos y bebidas, un coordinado de mantenimiento y limpieza que tendrá como finalidad velar por la buena gestión de la limpieza del establecimiento y sus habitaciones y el mantenimiento respectivo y el coordinador de soporte y seguridad que tendrá como finalidad velar por la buena gestión del personal vinculado al transporte y seguridad. El área administrativa estará compuesta por recepcionistas para la atención de los huéspedes. En el gráfico 4.1 se puede apreciar el detalle del organigrama del establecimiento. Los puestos de color blanco tienen como único supervisor al coordinador respectivo, en operaciones, y a su jefe, en el área administrativa.

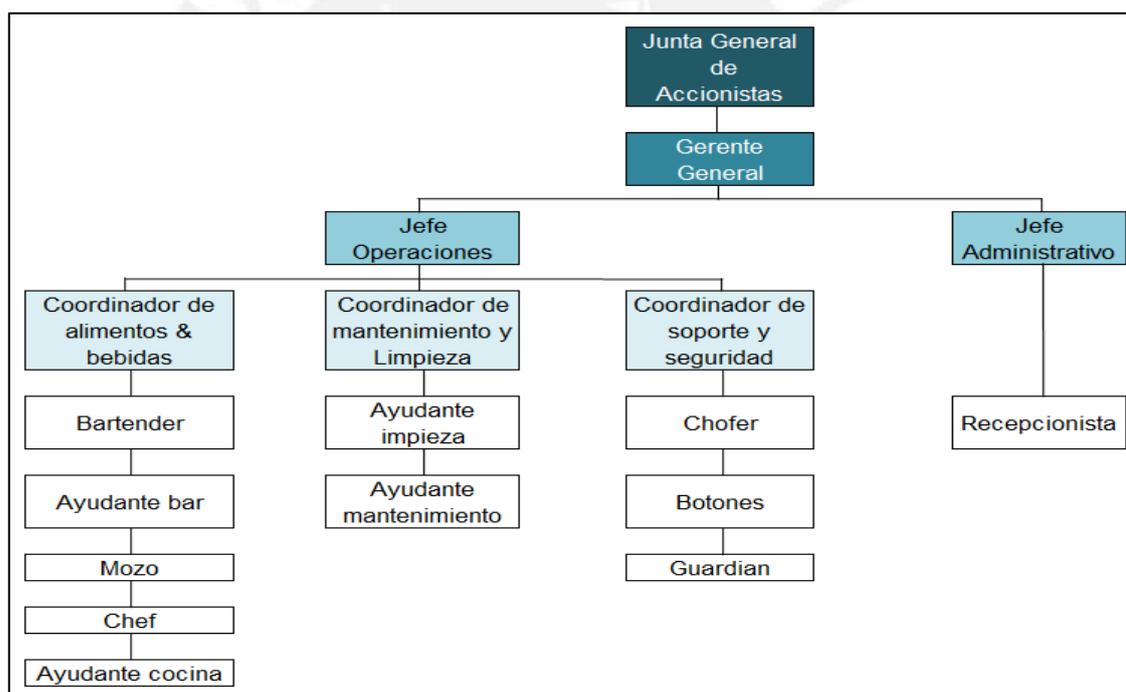


Gráfico 4.1: Organigrama de *ecolodge*
Elaboración propia

4.5 Funciones del personal

En la tabla 4.5 se puede apreciar el detalle de las funciones realizadas por cada rol mencionado en el organigrama mostrado en el gráfico 4.1.

Tabla 4.5: Roles y funciones en el hospedaje

Roles y funciones		
Junta General de Accionistas	Gerente General	Jefe de Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y aprobar el balance general y estado de pérdidas y ganancias • Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales • Determinar la amortización de acciones • Aumentar o reducir el capital social 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y supervisión de la empresa • Representación procesal • Supervisión de resultados • Optimización de servicios • Control de indicadores • Planificación de recursos • Control de calidad de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informe de indicadores de gestión • Planificación de insumos • Control de consumo de agua, electricidad e insumos. • Planificación de abastecimiento de insumos • Coordinación con proveedores
Coordinador de soporte y seguridad	Coordinador de alimentos & bebidas	Coordinador de mantenimiento y limpieza
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar eficiencia de insumos • Gestionar ordenes de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con personal abastecimiento de insumos • Gestionar eficiencia de insumos de bar y cocina 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar insumos de limpieza y mantenimiento • Gestionar eficiencia de insumos • Planificar turnos
Jefe Administrativo	Bartender	Chef
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con agencias de viaje • Manejo de relaciones públicas con huéspedes • Elaboración de informe de indicadores de gestión • Control de pago de tributos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar abastecimiento de insumos • Elaboración de bebidas • Control de calidad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el menú del día • Planificar los insumos semanales • Elaboración de platos • Control de calidad de productos
Ayudante bar	Ayudante cocina	Ayudante limpieza
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de copas • Apoyo en elaboración de bebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en elaboración de platos • Limpieza de cocina • Limpieza de platos y utensilios 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y ordenar habitaciones • Limpiar y ordenar establecimiento
Ayudante mantenimiento	Mozo	Chofer
<ul style="list-style-type: none"> • Dar mantenimiento a las máquinas del hospedaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y preparación de mesa • Recepción de cliente • Presentación de carta • Toma y registro de pedidos • Atención en la mesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar a turistas • Transportar a personal
Botones	Guardián	Recepcionista
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar equipaje de huéspedes 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la seguridad del establecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a huéspedes • Registrar datos de huésped • Brindar servicio de información de turismo

Elaboración propia

4.6 Requerimientos del personal

Una vez descritas las funciones para cada rol descrito en el punto anterior se procede con definir el perfil requerido que se mostrará para realizar la selección del personal. Esta información se muestra en la tabla 4.6.

Tabla 4.6: Perfil de cada rol

Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial o Administrador • Mínimo 3 años en puestos similares • Español e Inglés Avanzado • Experiencia gestión de proyectos y adm. hotelera • Manejo de Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Industrial • Experiencia 2 años • Español e Inglés • Experiencia en logística y compras • Capacidad de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador hotelero • Experiencia 2 años • Español e Inglés • Experiencia en planificación • Capacidad de liderazgo
Coordinador M & L ³⁷	Coordinador A & B ³⁸	Coordinador S & S ³⁹
<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de carrera superior técnica • Experiencia mínima 2 años • Capacidad de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de carrera de gastronomía • Experiencia mínima 2 años • Capacidad de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de carrera superior técnica • Experiencia mínima 2 años • Capacidad de liderazgo
Bartender	Chef	Ayudante bar
<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de escuela de bartender • Experiencia 2 años • Español e Inglés Avanzado 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de escuela de gastronomía • Experiencia 3 años • Español e Inglés Avanzado 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado escuela bartender • Experiencia 1 año • Español
Ayudante cocina	Ayudante limpieza	Ayudante mantenimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de escuela de gastronomía • Capacidad de trabajo bajo presión • Experiencia 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa • Experiencia mínima 1 año en puestos afines • Español e Inglés Básico 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia 2 años • Conocimiento de albañilería, electricidad y afines • Español e Inglés
Mozo	Chofer	Botones
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año en puestos afines • Español e Inglés Avanzado • Disponibilidad tiempo completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año en puesto afines • Licencia de conducir A-II • Español e Inglés Intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año en puesto afines • Español e Inglés Básico • Disponibilidad tiempo completo
Guardián	Recepcionista	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 1 año en puestos afines • Disponibilidad tiempo completo • Secundaria completa 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 2 años en puestos afines • Egresado de escuela de turismo • Conocimiento de ofimática • Español e Inglés Avanzado 	

Elaboración propia

³⁷ Coordinador de Mantenimiento y Limpieza

³⁸ Coordinador de Alimentos y Bebidas

³⁹ Coordinador de Soporte y Seguridad

En la tabla 4.7 se detalla la cantidad de personas a necesitar para cada rol y el salario respectivo (se tendrá en cuenta los porcentajes atribuidos a CTS y seguro), donde se clasifica en tres tipos de roles: sueldo administrativo (SA), mano de obra indirecta (MOI) y mano de obra directa (MOD)⁴⁰.

Tabla 4.7: Requerimiento y sueldo de personal

Puesto	Clasificación	Personas requeridas	Modalidad	Remuneración mensual	Gratificación (Julio + Diciembre)	Base imponible anual	Essalud	CTS	Costo de personal mensual (S./)	Costo de personal anual (S./)
Gerente General	SA	1	CTI	3,500.00	7,000.00	49,000.00	3,780.00	3,498.60	4,106.55	56,278.60
Jefe de Operaciones	SA	1	CTI	2,500.00	5,000.00	35,000.00	2,700.00	2,499.00	2,933.25	40,199.00
Jefe Administrativo	SA	1	CTI	2,500.00	5,000.00	35,000.00	2,700.00	2,499.00	2,933.25	40,199.00
Coordinador M y L	MOI	1	CTI	2,000.00	4,000.00	28,000.00	2,160.00	1,999.20	2,346.60	32,159.20
Coordinador A y B	MOI	1	CTI	2,000.00	4,000.00	28,000.00	2,160.00	1,999.20	2,346.60	32,159.20
Coordinador S y S	MOI	1	CTI	2,000.00	4,000.00	28,000.00	2,160.00	1,999.20	2,346.60	32,159.20
Bartender	MOD	1	CNT	1,200.00	2,400.00	16,800.00	1,296.00	1,199.52	1,407.96	19,295.52
Chef	MOD	1	CNT	1,200.00	2,400.00	16,800.00	1,296.00	1,199.52	1,407.96	19,295.52
Ayudante bar	MOD	1	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Ayudante cocina	MOI	1	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Ayudante limpieza	MOI	3	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Ayudante mantenimiento	MOI	1	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Mozo	MOD	2	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Chofer	MOD	1	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Botones	MOD	2	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Guardián	MOI	3	CNT	900.00	1,800.00	12,600.00	972.00	899.64	1,055.97	14,471.64
Recepcionista	MOD	4	CNT	1,200.00	2,400.00	16,800.00	1,296.00	1,199.52	1,407.96	19,295.52

Elaboración propia

⁴⁰ El detalle de los cuadros subdivididos por los roles mencionados se puede ver en el anexo 23.

Capítulo 5 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este capítulo tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Asimismo, analizar la sensibilidad de este ante la posible variación de ciertos factores.

5.1 Inversión del proyecto

Para calcular la inversión del proyecto es necesario identificar los montos requeridos a invertir en bienes tangibles (fijos), bienes intangibles y capital de trabajo. Las inversiones se encuentran expresadas en soles.

5.1.1 Inversión en activos fijos

A continuación se detallará las inversiones en bienes tangibles según concepto.

a) Inversión en terreno

La inversión a realizar en el terreno no se encuentra afecta al impuesto IGV⁴¹. Esta es calculada con base en el espacio definido en el estudio técnico y el precio del metro cuadrado en Tarapoto, el cual ha sido definido mediante la ponderación de ofertas históricas. En la tabla 5.1 se muestra el detalle.

Tabla 5.1: Inversión en terreno

Descripción	Metros cuadrado	Soles por m ²	Sub total (S/.)	IGV (S/.)	Precio total (S/.)
Terreno	2,559	219	560,165	0	560,165

Elaboración propia

b) Inversión en edificios

La inversión en edificios es para la edificación de las instalaciones y las habitaciones del establecimiento. Para la definición de los precios por metro cuadrado se ha utilizado el cuadro de valores unitarios oficiales de edificación para la selva vigente aprobado en la Resolución Ministerial N° 367-2014-VIVIENDA, ver anexo 24. En las tablas 5.2 y 5.3 se muestran el detalle de las áreas respectivas.

c) Inversión en maquinarias y equipos

El listado de máquinas y equipos ha sido definido en el estudio técnico. Esta lista involucra las áreas de restaurante, bar-café, lavandería, habitaciones y sala de internet. La cotización de los equipos y maquinarias han sido obtenidas de las páginas web de Sodimac, Saga Falabella y Ripley.

⁴¹Según el informe N° 064-2007-SUNAT/2B000, firmado por el Intendente Nacional Jurídico, no se encuentra dentro del campo de aplicación del IGV la venta de terrenos sin construir, al no constituir la venta de un bien mueble ni la primera venta de un bien inmueble.

Tabla 5.2: Inversión en habitaciones

Elementos de edificación		Descripción	S/. / m ²	m ²	Subtotal (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Estructura	Muros y columnas	Adobe	128.93	193	24,876	4,478	29,354
	Techos	Tejas sobre tijerales de madera	42.10	755	31,773	5,719	37,492
Acabados	Pisos	Loseta veneciana 30x30	70.96	755	53,553	9,640	63,192
	Puertas y ventanas	Puertas de madera selecta y vidrio simple transparente	58.88	174	10,219	1,839	12,058
	Revestimientos	Estucado de yeso y barro	55.25	755	41,697	7,505	49,202
	Baños	Baños completos nacionales blancos con mayólica blanca	32.93	165	5,427	977	6,404
Instalaciones	Eléctricas y sanitarias	Sistema de bombeo de agua potable, teléfono, agua caliente y fría	142.99	276	39,535	7,116	46,652
TOTAL			532.04	3,072	207,080	37,274	244,354

Elaboración propia

Tabla 5.3: Inversión en instalaciones

Elementos de edificación		Descripción	S/. / m ²	m ²	Subtotal (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Estructura	Muros y columnas	Adobe	128.93	306	39,453	7,101	46,554
	Techos	Tejas sobre tijerales de madera	42.10	1,014	42,689	7,684	50,373
Acabados	Pisos	Parquet de 1ra	87.95	1,014	89,181	16,053	105,234
	Puertas y ventanas	Puertas de madera selecta y vidrio simple transparente	58.88	306	18,017	3,243	21,260
	Revestimientos	Estucado de yeso y barro	55.25	306	16,907	3,043	19,950
	Baños	Baños con mayólica blanca parcial	16.34	80	1,307	235	1,542
Instalaciones	Eléctricas y sanitarias	Agua fría, agua caliente, corriente trifásica y teléfono	79.52	1,014	80,633	14,514	95,147
TOTAL			468.97	4,040	288,188	51,874	340,061

Elaboración propia

Tabla 5.4: Inversión en maquinaria y equipos

Área	Equipos	Cantidad	Valor unitario	Precio total sin IGV	IGV	Precio total con IGV
Restaurante - cocina - cafetería	Cocina	1	2,203	2,203	396	2,599
	Campana extractora	1	592	592	107	699
	Congeladora	1	1,186	1,186	213	1,399
	Licuada	2	296	592	106	698
	Extractor de jugos	1	126	126	23	149
	Horno microondas	1	338	338	61	399
	Cafetera	1	118	118	21	139
	Batidora	1	126	126	23	149
	Tostadora	1	1,101	1,101	198	1,299
	Equipo de sonido	2	1,694	3,388	610	3,998
Habitación	Ventiladores	2	237	474	85	560
	TV	22	1,101	24,219	4,359	28,578
	Aire acondicionado	22	762	16,761	3,017	19,778
	Ventilador	22	237	5,218	939	6,158
	Lámpara de mesa	32	127	4,065	732	4,797
	Caja de seguridad	22	51	1,117	201	1,318
Lavandería	Aspiradora	1	228	228	41	269
	Plancha	1	81	81	14	95
	Lustradora	1	465	465	84	549
	Lavadora/secadora	2	4,280	8,560	1,541	10,101
Sala de internet	Computadora de escritorio	3	2,033	6,099	1,098	7,197
	Multifuncional	1	618	618	111	729
TOTAL			17,999	77,675	13,981	91,656

Elaboración propia

d) Inversión en equipos de oficina

En la tabla 5.5 se muestra la lista, desarrollada en el estudio técnico, de los equipos a utilizar por el personal administrativo. El precio de los equipos de oficina ha sido obtenido de las páginas web de Sodimac, Saga Falabella, Ripley e Hiraoka.

Tabla 5.5: Inversión en equipos de oficina

Área	Equipos	Cantidad	Valor unitario	Precio total sin IGV	IGV	Precio total con IGV
Administración	Computadora de escritorio	3	2,033	6,099	1,098	7,197
	Multifuncional	2	618	1,236	222	1,458
	Laptop	1	2,118	2,118	381	2,499
	Botiquín primeros auxilios	2	76	152	27	180
	Equipo de radiocomunicación	4	229	915	165	1,080
	Sistema de seguridad	1	1,440	1,440	259	1,699
Sala de junta	Proyector	1	2,110	2,110	380	2,490
	Computadora de	1	2,033	2,033	366	2,399

Tabla 5.5: Inversión en equipos de oficina

Área	Equipos	Cantidad	Valor unitario	Precio total sin IGV	IGV	Precio total con IGV
	escritorio					
	Aire acondicionado	1	762	762	137	899
TOTAL			11,419	16,865	3,036	19,901

Elaboración propia

e) Inversión en muebles y enseres

La tabla 5.6 muestra la lista detallada, elaborada en el estudio técnico, de todos los muebles y enseres a necesitar en cada una de las áreas. La cotización de los muebles y enseres han sido obtenidas de empresas vinculadas a la venta de estos productos, así como la información proporcionada en las páginas web de Sodimac, Saga Falabella y Ripley.

Tabla 5.6: Inversión en muebles y enseres

Área	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Precio total sin IGV	IGV	Precio total con IGV
Administración	Escritorio de madera	4	636	2,542	458	3,000
	Archivadores	4	186	745	134	880
	Silla de oficina	3	280	839	151	990
	Silla de visita	6	52	310	56	366
	Barra de atención	1	424	424	76	500
	Tachos de madera	4	42	169	31	200
	Sofá	3	296	887	160	1,047
Restaurante cocina cafetería	Mesas de madera	10	67	669	121	790
	Sillas de madera	40	127	5,085	915	6,000
	Mesa de acero	1	169	169	31	200
	Tachos de acero	2	25	51	9	60
	Tachos de madera	2	42	85	15	100
	Barra de madera	1	745	745	134	879
	Sillas altas giratorias	5	68	339	61	400
	Mobiliario cocina	4	491	1,963	353	2,316
	Juego de vajillas	40	85	3,390	610	4,000
Sala de junta	Escritorio	1	636	636	114	750
	Sillas de madera	12	76	914	165	1,079
	Tachos de madera	1	42	42	8	50
	Estante	2	58	117	21	138
Habitaciones	Cama <i>king size</i>	6	2,711	16,266	2,928	19,194
	Cama <i>queen size</i>	26	1,906	49,554	8,920	58,474
	Mesa de madera	22	109	2,405	433	2,838
	Silla de madera	32	135	4,312	776	5,088
	Repisa para baño	64	42	2,658	478	3,136
	Tacho de madera	44	42	1,864	336	2,200
Lavandería	Mesa planchado	1	126	126	23	149
	Mesa de madera	1	169	169	31	200
	Tacho de acero	1	25	25	5	30
	Mueble de madera	1	254	254	46	300
Sala de	Mueble de	3	424	1,271	229	1,500

Tabla 5.6: Inversión en muebles y enseres

Área	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Precio total sin IGV	IGV	Precio total con IGV
internet	computadora					
	Tachos de madera	1	42	42	8	50
	Sillas de madera	3	135	404	73	477
	Escritorio	1	466	466	84	550
	Sofá	2	296	592	106	698
Área libres	Reposera	12	186	2,236	403	2,639
TOTAL			11,616	110,394	19,871	121,266

Elaboración propia

f) Inversión en vehículos

En la tabla 5.7 se muestra los vehículos a adquirir para tener a disposición en el transporte de turistas y del personal. La camioneta *pick-up* será utilizada para el transporte del personal administrativo; mientras que, la camioneta van H1 será utilizada para el transporte de los huéspedes.

Tabla 5.7: Inversión en vehículos

Área	Vehículos	Cantidad	Valor unitario	Precio total sin IGV	IGV	Precio total con IGV
Otros	Camioneta	1	65,890	65,890	11,860	77,750
	Van H1	1	71,161	71,161	12,809	83,970
TOTAL			137,051	137,051	24,669	161,720

Elaboración propia

g) Resumen de la inversión en activos fijos tangibles

Finalmente, en la tabla 5.8 se muestra el resumen del monto total a invertir en activos fijos tangibles, el cual asciende a la suma de S/. 2,156,605.

Tabla 5.8: Cuadro resumen de inversión en bienes tangibles

Concepto	Subtotal (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Terreno	560,165	0	560,165
Habitaciones	207,080	37,274	244,354
Instalaciones	288,188	51,874	340,061
Maquinaria y equipos	82,580	14,864	97,444
Equipos de oficina	11,808	2,125	13,933
Muebles y enseres	96,851	17,433	114,284
Muebles de oficina	6,069	1,092	7,162
Vehículos	137,051	24,669	161,720
TOTAL	1,389,790	149,333	1,539,123

Elaboración propia

5.1.2 Inversión en activos intangibles

Dentro de la inversión en activos fijos intangibles se encuentran los gastos en involucrados en el proceso de constitución de la empresa, al igual que, los gastos vinculados a la instalación de los servicios de telefonía, internet, cable y softwares. También, se ha considerado un presupuesto para la promoción y publicidad

preoperativa y la capacitación que se brindara a todos los empleados del establecimiento, todo considerador como antes de empezar operaciones. Los montos a invertir se muestran en la tabla 5.9.

Tabla 5.9: Inversión en activos fijos intangibles

Concepto	Sub total (S/.)	IGV (S/.)	Total (S/.)
Tramites de constitución			
Elaboración de minuta	254		254
Elevar minuta a escritura pública	127		127
Elevar escritura pública en la Sunarp	76		76
Categorización y calificación de hospedaje	280		280
Legalización libros contables	42		42
Instalación de servicios			
Internet + telefonía + cable	3,468	624	4,092
Licencia Microsoft Office hogar y empresas 2103 (administración)	2,212	398	2,610
Licencia Microsoft Office 365 hogar (Sala Internet)	212	38	250
Capacitación y promociones			
Promoción y publicidad preoperativa	10,169	1,831	12,000
Capacitación preoperativa	3,390	610	4,000
Subtotal	20,230	3,501	23,731
Imprevistos (5%)	1,012	175	1,187
Total	21,242	3,676	24,918

Elaboración propia

5.1.3 Inversión de capital de trabajo

Para estimar la inversión en el capital de trabajo necesario para operar efectivamente durante el primer periodo del proyecto (periodo de enero a diciembre) se utilizará el Método del Déficit Acumulado Máximo (Sapag y Sapag, 1998). Para definir el capital de trabajo se selecciona el mayor déficit acumulado durante el periodo que estará correspondido por los ingresos y egresos del primer año del proyecto, donde se incluye el IGV a excepción de las remuneraciones. En la tabla 5.10 se puede observar que no se obtiene déficit en ningún mes del primer año. Dado que la operación hotelera es de rotación alta (las cobranzas se obtienen inmediatamente terminando el alojamiento) se considerará como capital de trabajo la suma de los gastos operativos involucrados en el primer mes del primer año, dando una suma de S/. 61,208 (suma de egresos e IGV a tributar).

De esta manera, en la tabla 5.11 se muestra el resumen del total de inversiones a realizar para el desarrollo del proyecto.

Dónde:

- Beta no apalancada = 0.83 (según datos del Prof. A. Damodaran para el sector hotelero⁴³).
- R_m : Prima por riesgo de mercado = 8.63% (según datos del Prof. A. Damodaran⁴⁴)
- R_f : Tasa libre de riesgo = 3.22% (bonos del tesoro americano de 30 años⁴⁵)
- R_{pais} : Riesgo de país = 2.88% (según datos del Prof. A. Damodaran)

Sin embargo, se debe de realizar un ajuste en el beta debido al monto a financiar con terceros, el cual corresponde al 60% total de la inversión.

$$\text{Beta apalanca} = \text{Beta no apalancada} \times (1 + (1 - T) \times (D / C))$$

Dónde:

- T: Tasa efectiva de impuesto = 30%
- D/C: Ratio deuda capital del proyecto = 1.5

De esta manera el nuevo Beta sería igual a 2.419 y el COK igual a 19.19%.

Costo ponderado de capital (WACC)

La inversión del proyecto será financiada con una estructura 60/40, donde el 60% del total será financiado en Interbank y el 40% serán aportes propios. Para calcular el costo ponderado de capital se utilizará la siguiente ecuación.

$$WACC = \left[\frac{D}{I} * Kd * (1 - T) \right] + \left[\frac{C}{I} * Kc \right]$$

Dónde:

- D/I: ratio deuda/inversión total del proyecto = 60%
- Kd: costo de la deuda con terceros, en este proyecto la tasa de costo efectivo anual de 13.21%
- T: tasa efectiva de impuesto = 30%
- C/I: ratio capital/inversión total del proyecto = 40%
- Kc: es el costo de oportunidad de capital = 19.19%

De esta manera, el costo ponderado de capital (WACC) es 14.24%.

En la tabla 5.12, se muestra un resumen del cálculo del WACC.

⁴³ Beta obtenida según sector industrial, elaborado por el profesor Aswath Damodaran, quien dicta clases de finanzas corporativas y valuaciones en la escuela de negocios de la Universidad de Nueva York.

<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

⁴⁴ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁴⁵ Más conocido como *T-bills*. Consultado de la página oficial del departamento de tesoro de Estados Unidos <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2015>

Tabla 5.12: Costo promedio de capital ponderado

Inversión total (S/)	Préstamo				Aporte propio			Costo promedio ponderado de capital (WACC)
	Monto (S/)	%	Escudo tributario	Tasa de costo efectivo anual	Monto (S/)	%	Costo de oportunidad	
1,625,249	975,149	60	70%	15.62%	650,100	40	19.19%	14.24%

Elaboración propia

En la tabla 5.13, se muestra el detalle del pago de las cuotas, amortizaciones e intereses a nivel anual sobre el préstamo solicitado para el financiamiento del 60% del total de la inversión en el proyecto. La información mostrada se encuentra en soles. En el anexo 17 se puede apreciar el detalle a nivel mensual mensual.

Tabla 5.13: Cuadro de pagos de intereses y amortización anual

Cuota	Fecha	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final	ITF	Cuota total
0		975,149					49	49
1	2015	975,149	133,080	142,866	295,184	832,283	14	295,198
2	2016	832,283	110,765	165,181	295,184	667,102	14	295,198
3	2017	667,102	84,963	190,983	295,184	476,119	14	295,198
4	2018	476,119	55,132	220,814	295,184	255,305	14	295,198
5	2019	255,305	20,641	255,305	295,184	0	14	295,198

Elaboración propia

5.3 Presupuesto de ingresos y egresos

En los siguientes acápite se muestran los presupuestos estimados para las ventas y costos durante el tiempo de vida proyectado para el establecimiento.

5.3.1 Presupuesto de ingresos de ventas

Los ingresos del hospedaje son generados por el alojamiento de turistas y el consumo de bebidas y alimentos en el bar-café y restaurante, respectivamente. Para el caso de los ingresos estimados por habitación ocupada se ha utilizado la información desarrollada en el estudio de mercado y el estudio técnico. En la tabla 5.14 se puede apreciar el detalle de los ingresos estimados anuales⁴⁶. Cabe recordar que los ingresos generados en el sector hotelero no están afectos al impuesto del IGV (la justificación se encuentra en el acápite 4.2 del capítulo 4). Los montos mostrados en la tabla se encuentran en soles.

⁴⁶ En el Anexo 18: Presupuesto de ingresos por venta se puede muestra el detalle por mes.

Tabla 5.14: Presupuesto de ingresos por venta anual

Año	Concepto	Total	Año	Concepto	Total
2015	Simple	94,900	2020	Simple	174,460
	Doble	544,540		Doble	868,300
	Matrimonial	261,360		Matrimonial	442,200
	Restaurante	91,661		Restaurante	145,477
	Bar – Café	15,277		Bar - Café	24,246
	Subtotal	1,007,738		Subtotal	1,654,683
2016	Simple	102,960	2021	Simple	197,860
	Doble	596,030		Doble	926,060
	Matrimonial	301,290		Matrimonial	452,430
	Restaurante	101,364		Restaurante	156,946
	Bar – Café	16,894		Bar - Café	26,158
	Subtotal	1,118,538		Subtotal	1,759,453
2017	Simple	111,020	2022	Simple	205,920
	Doble	671,270		Doble	995,980
	Matrimonial	321,750		Matrimonial	493,020
	Restaurante	111,705		Restaurante	167,910
	Bar – Café	18,618		Bar - Café	27,985
	Subtotal	1,234,363		Subtotal	1,890,815
2018	Simple	142,480	2023	Simple	205,920
	Doble	729,030		Doble	1,048,420
	Matrimonial	361,350		Matrimonial	502,920
	Restaurante	122,605		Restaurante	177,779
	Bar – Café	20,434		Bar - Café	29,630
	Subtotal	1,375,899		Subtotal	1,964,668
2019	Simple	150,540	2024	Simple	205,920
	Doble	787,170		Doble	1,100,860
	Matrimonial	381,810		Matrimonial	543,510
	Restaurante	133,930		Restaurante	185,742
	Bar – Café	22,322		Bar - Café	30,957
	Subtotal	1,475,772		Subtotal	2,066,989

Elaboración propia

5.3.2 Presupuesto de costos

El presupuesto de costos se encuentra conformado por los costos de mano de obra directa, materia prima y los costos indirectos de producción. A continuación se mostrará el detalle de cada uno en soles.

Presupuesto de mano de obra directa (MOD)

Está compuesto por la remuneración de todo aquel personal que tiene contacto directo con los clientes y la preparación de los alimentos y/o bebidas. En la tabla 5.15 se muestra el presupuesto detallado, donde se considera 9% para el seguro Essalud y 8.33% para CTS. En la tabla 5.16 se muestra el presupuesto anual para cada puesto de trabajo. En el tipo de modalidad de contratación se ha considerado como contratos de naturaleza temporal (CNT).

Presupuesto materia prima (MP)

Para realizar la estimación del presupuesto en materia prima se considera los costos involucrados en el área de bar-café y restaurante. En el primer caso se ha considerado al 25% de los huéspedes realizará un consumo en el bar-café, el promedio de gasto por cliente es de S/.6 soles. En el caso del restaurante se considera que un tercio del total de huéspedes, a nivel mensual, realizará un pedido, el costo promedio de elaboración de un pedido es de S/.12; además se brindará desayuno a todos los huéspedes, el cual genera un costo de S/.5 por huésped. En la tabla 5.17 se puede apreciar el presupuesto estimado anual⁴⁷.

Presupuesto de costos indirectos de producción

Se incluye los costos de mano de obra indirecta (MOI), materiales indirectos (MI) y gastos generales (GGP). En la tabla 5.18 y 5.19 se muestra la remuneración anual de la mano de obra indirecta. Se ha considerado como mano de obra indirecta a los puestos de trabajo de supervisión y los que no tienen contacto directo con el huésped. En la tabla 5.20 se puede apreciar el presupuesto anual para materiales indirectos⁴⁸. Los montos se encuentran en soles.

Para calcular la depreciación de los activos fijos se utiliza las tasas de depreciación establecidas por el TUO de la Ley del Impuesto a la Renta y su reglamento y el método de depreciación lineal. Cabe indicar que se considera que los activos intangibles se depreciarán en el primer año según lo indicado en artículo 37, inciso g, del TUO. En la tabla 5.21 se puede apreciar la depreciación en el tiempo de los activos fijos de producción.

⁴⁷ En el anexo 19: presupuesto materia prima se puede observar el detalle por mes.

⁴⁸ En el anexo 20: presupuesto de materiales indirectos se puede observar el detalle por mes.

Tabla 5.15: Presupuesto mano de obra directa

Puesto	Personas requeridas	Modalidad	Remuneración mensual	Gratificación (Julio + Diciembre)	Base imponible anual	Essalud	CTS	Costo de personal mensual	Costo de personal anual
Bartender	1	CNT	1,200	2,815.92	17,215.92	1,512.00	1,399.44	1,407.96	20,127.36
Chef	1	CNT	1,400	3,285.24	20,085.24	1,764.00	1,632.68	1,642.62	23,481.92
Ayudante bar	1	CNT	850	1,994.61	12,194.61	1,071.00	991.27	997.31	14,256.88
Mozo	2	CNT	850	1,994.61	12,194.61	1,071.00	991.27	997.31	14,256.88
Chofer	1	CNT	850	1,994.61	12,194.61	1,071.00	991.27	997.31	14,256.88
Botones	2	CNT	850	1,994.61	12,194.61	1,071.00	991.27	997.31	14,256.88
Recepcionista	4	CNT	1,000	2,346.60	14,346.60	1,260.00	1,166.20	1,173.30	16,772.80

Elaboración propia

Tabla 5.16: Presupuesto anual de MOD

Año	Bartender	Chef	Ayudante bar	Mozo	Chofer	Botones	Recepcionista	Total
2015	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2016	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2017	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2018	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2019	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2020	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2021	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2022	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2023	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469
2024	20,127	23,482	14,257	28,514	14,257	28,514	50,318	179,469

Elaboración propia

Tabla 5.17: Presupuesto materia prima

Año	Restaurante			Bar-café			Total presupuesto materia prima		
	Total sin IGV	IGV	Total con IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV
2015	36,664	6,600	43,264	6,111	1,100	7,211	42,775	7,700	50,475
2016	40,546	7,298	47,844	6,758	1,216	7,974	47,303	8,515	55,818
2017	44,682	8,043	52,725	7,447	1,340	8,787	52,129	9,383	61,512
2018	49,042	8,828	57,870	8,174	1,471	9,645	57,216	10,299	67,514
2019	53,572	9,643	63,215	8,929	1,607	10,536	62,501	11,250	73,751
2020	58,191	10,474	68,665	9,698	1,746	11,444	67,889	12,220	80,109
2021	62,778	11,300	74,078	10,463	1,883	12,346	73,241	13,183	86,425
2022	67,164	12,090	79,254	11,194	2,015	13,209	78,358	14,104	92,462
2023	71,111	12,800	83,911	11,852	2,133	13,985	82,963	14,933	97,897
2024	74,297	13,373	87,670	12,383	2,229	14,612	86,679	15,602	102,282

Elaboración propia

Tabla 5.18: Presupuesto de mano de obra indirecta

Puesto	Personas requeridas	Modalidad	Remuneración mensual	Gratificación (Julio + Diciembre)	Base imponible anual	Essalud	CTS	Costo de personal mensual	Costo de personal anual
Coordinador M y L	1	CTI	1,500	3,520	21,520	1,890	1,749	1,760	25,159
Coordinador A y B	1	CTI	1,500	3,520	21,520	1,890	1,749	1,760	25,159
Coordinador S y S	1	CTI	1,500	3,520	21,520	1,890	1,749	1,760	25,159
Ayudante cocina	1	CNT	850	1,995	12,195	1,071	991	997	14,257
Ayudante limpieza	3	CNT	850	1,995	12,195	1,071	991	997	14,257
Ayudante mantenimiento	1	CNT	850	1,995	12,195	1,071	991	997	14,257
Guardían	3	CNT	850	1,995	12,195	1,071	991	997	14,257

Elaboración propia

Tabla 5.19: Presupuesto anual de MOI

Año	Coordinador M y L	Coordinador A y B	Coordinador S y S	Ayudante cocina	Ayudante limpieza	Ayudante mantenimiento	Guardían	Total
2015	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2016	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2017	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2018	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2019	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2020	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2021	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2022	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2023	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533
2024	25,159	25,159	25,159	14,257	42,771	14,257	42,771	189,533

Elaboración propia

Tabla 5.20: Presupuesto de materiales indirectos

Año	Limpieza			Baños			Tópico			Total presupuesto materiales indirectos		
	Total sin IGV	IGV	Total con IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV	Total sin IGV	IGV	Total con IGV
2015	8,508	1,531	10,039	8,508	1,531	10,039	1,260	227	1,487	18,276	3,290	21,566
2016	9,456	1,702	11,158	9,456	1,702	11,158	1,260	227	1,487	20,172	3,631	23,803
2017	10,476	1,886	12,362	10,476	1,886	12,362	1,260	227	1,487	22,212	3,998	26,210
2018	11,568	2,082	13,650	11,568	2,082	13,650	1,260	227	1,487	24,396	4,391	28,787
2019	12,732	2,292	15,024	12,732	2,292	15,024	1,260	227	1,487	26,724	4,810	31,534
2020	13,944	2,510	16,454	13,944	2,510	16,454	1,260	227	1,487	29,148	5,247	34,395
2021	15,204	2,737	17,941	15,204	2,737	17,941	1,260	227	1,487	31,668	5,700	37,368
2022	16,476	2,966	19,442	16,476	2,966	19,442	1,260	227	1,487	34,212	6,158	40,370
2023	17,736	3,192	20,928	17,736	3,192	20,928	1,260	227	1,487	36,732	6,612	43,344
2024	18,936	3,408	22,344	18,936	3,408	22,344	1,260	227	1,487	39,132	7,044	46,176

Elaboración propia

Tabla 5.21: Depreciación de activos fijos de producción

Activo	Valor Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
Edificación (5%)	495,267	24,763	24,763	24,763	24,763	24,763
Maquinaria y equipos (10%)	82,580	8,258	8,258	8,258	8,258	8,258
Muebles y enseres (10%)	96,851	9,685	9,685	9,685	9,685	9,685
Vehículos (20%)	137,051	34,263	34,263	34,263	34,263	0
Total	811,749	76,969	76,969	76,969	76,969	42,706
Activo	2020	2021	2022	2023	2024	Residual
Edificación (10%)	24,763	24,763	24,763	24,763	24,763	247,634
Maquinaria y equipos (10%)	8,258	8,258	8,258	8,258	8,258	0
Muebles y enseres (10%)	9,685	9,685	9,685	9,685	9,685	0
Vehículos (20%)	0	0	0	0	0	0
Total	42,706	42,706	42,706	42,706	42,706	247,634

Elaboración propia

Los gastos generales de producción involucran la depreciación de los activos fijos de producción⁴⁹ y el costo del combustible a utilizar. En la tabla 5.22 se puede observar los gastos generales de producción.

Tabla 5.22: Presupuesto gastos generales de producción

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Combustible	12,492	12,912	13,344	13,800	14,280
Depreciación	76,969	76,969	76,969	76,969	42,706
Total gastos generales de producción (sin IGv)	89,461	89,881	90,313	90,769	56,986
IGV	2,249	2,324	2,402	2,484	2,570
Total gastos generales de producción (con IGv)	91,710	92,205	92,715	93,253	59,557
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Combustible	14,784	15,312	15,864	16,452	17,064
Depreciación	42,706	42,706	42,706	42,706	42,706
Total gastos generales de producción (sin IGv)	57,490	58,018	58,570	59,158	59,770
IGV	2,661	2,756	2,856	2,961	3,072
Total gastos generales de producción (con IGv)	60,152	60,775	61,426	62,120	62,842

Elaboración propia

Finalmente, en la tabla 5.23 se suma los presupuestos estimados para los insumos indirectos (sin IGv), la mano de obra indirecta –que no está afecta a IGv - y los gastos generales de producción, donde solo esta afecto al IGv el combustible, para obtener los costos indirectos de producción (CIP).

⁴⁹ En el anexo 21 se muestra el detalle de depreciación de todos los activos fijos.

Tabla 5.23: Presupuesto costos indirectos de producción (CIP)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Materiales Indirectos	18,276	20,172	22,212	24,396	26,724
MOI	189,533	189,533	189,533	189,533	189,533
GGP	89,461	89,881	90,313	90,769	56,986
Total CIP (sin IGv)	297,270	299,586	302,058	304,698	273,243
IGV (18%)	5,538	5,955	6,400	6,875	7,381
Total CIP (con IGv)	302,808	305,541	308,458	311,573	280,624
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Materiales Indirectos	29,148	31,668	34,212	36,732	39,132
MOI	189,533	189,533	189,533	189,533	189,533
GGP	57,490	58,018	58,570	59,158	59,770
Total CIP (sin IGv)	276,171	279,219	282,315	285,423	288,435
IGV (18%)	7,908	8,456	9,014	9,573	10,115
Total CIP (con IGv)	284,079	287,675	291,329	294,996	298,550

Elaboración propia

Presupuesto de costos de ventas

Sumando el presupuesto de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de producción se obtiene el presupuesto de costo de ventas anuales, el cual se muestra en la tabla 5.24.

Tabla 5.24: Presupuesto de costo de ventas

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Materia Prima	42,775	47,303	52,129	57,216	62,501
MOD	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469
CIP	297,270	299,586	302,058	304,698	273,243
Total costo de ventas (sin IGv)	519,514	526,358	533,656	541,382	515,213
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Materia Prima	67,889	73,241	78,358	82,963	86,679
MOD	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469
CIP	276,171	279,219	282,315	285,423	288,435
Total costo de ventas (sin IGv)	523,529	531,929	540,142	547,855	554,583

Elaboración propia

5.3.3 Presupuesto de gastos

En la tabla 5.25 se muestra el presupuesto del sueldo administrativo anual de los puestos de gerencia general y jefaturas.

Tabla 5.25: Presupuesto sueldo personal administrativo

Año	Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe Administrativo	Total
2015	50,318	36,900	36,900	124,119
2016	50,318	36,900	36,900	124,119
2017	50,318	36,900	36,900	124,119
2018	50,318	36,900	36,900	124,119

Tabla 5.25: Presupuesto sueldo personal administrativo

Año	Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe Administrativo	Total
2019	50,318	36,900	36,900	124,119
2020	50,318	36,900	36,900	124,119
2021	50,318	36,900	36,900	124,119
2022	50,318	36,900	36,900	124,119
2023	50,318	36,900	36,900	124,119
2024	50,318	36,900	36,900	124,119

Elaboración propia

Asimismo, se presenta en la tabla 5.26 la depreciación de los equipos (computadoras y laptop), muebles y enseres y bienes intangibles utilizados en las áreas administrativas y los gastos correspondientes a servicios en la tabla 5.27.

Tabla 5.26: Depreciación de activos fijos administrativos e intangibles

Activo	Valor Inicial	2015	2016	2017	2018	2019
Computadoras (25%)	8,217	2,054	2,054	2,054	2,054	0
Máquinas y equipos (10%)	3,591	359	359	359	359	359
Muebles y enseres (10%)	6,069	607	607	607	607	607
Intangibles (100%)	2,424	2,424	0	0	0	0
Total	17,877	5,444	3,020	3,020	3,020	966
Activo	2020	2021	2022	2023	2024	Residual
Computadoras (25%)	0	0	0	0	0	0
Máquinas y equipos (10%)	359	359	359	359	359	0
Muebles y enseres (10%)	607	607	607	607	607	0
Intangibles (100%)	0	0	0	0	0	0
Total	966	966	966	966	966	0

Elaboración propia

Tabla 5.27: Presupuesto de servicios

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Internet ⁵⁰	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341
Agua	6,267	6,683	7,070	7,591	7,923
Electricidad	37,375	39,162	40,982	43,396	44,930
Total sin IGV	68,983	71,187	73,394	76,328	78,194
Total con IGV	81,400	84,000	86,604	90,068	92,269
Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Movistar	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341
Agua	8,606	8,936	9,416	9,642	10,035
Electricidad	47,952	49,635	51,743	52,803	54,436
Total sin IGV	81,900	83,913	86,500	87,786	89,813
Total con IGV	96,642	99,018	102,070	103,587	105,979

Elaboración propia

De la suma de los sueldos administrativos (sin estar afecto al IGV), depreciación de activos de oficina (sin estar afectos al IGV), servicios y los insumos de oficina (ambos afectos al IGV) se obtiene el total de gastos administrativos por año. En la tabla 5.28 se puede observar el detalle.

⁵⁰ Dentro de este presupuesto se considera el servicio de internet, cable y telefonía.

Tabla 5.28: Gastos administrativos

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Insumos	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360
Sueldos	124,119	124,119	124,119	124,119	124,119
Depreciación	5,444	3,020	3,020	3,020	966
Servicios	68,983	71,187	73,394	76,328	78,194
Total (sin IGv)	201,906	201,686	203,893	206,827	206,639
IGV (18%)	13,022	13,418	13,816	14,344	14,680
Total (con IGv)	214,928	215,104	217,708	221,171	221,319
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Insumos	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360
Sueldos	124,119	124,119	124,119	124,119	124,119
Depreciación	966	966	966	966	966
Servicios	81,900	83,913	86,500	87,786	89,813
Total (sin IGv)	210,344	212,358	214,945	216,230	218,257
IGV (18%)	15,347	15,709	16,175	16,406	16,771
Total (con IGv)	225,691	228,067	231,120	232,637	235,028

Elaboración propia

Gastos de venta

Corresponde a la inversión destinada en publicidad para promocionar el establecimiento. El monto asciende a los S/. 70,000 anuales (más IGv)

Gastos financieros.

Los gastos financieros se muestran en la tabla 5.29, donde se detalla los intereses anuales generados por la deuda con terceros y el ITF anual generado por las transacciones financieras. La información se muestra en soles.

Tabla 5.29: Gastos financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	0	133,080	110,765	84,963	55,132	20,641
ITF	49	14	14	14	14	14

Elaboración propia

5.4 Punto de equilibrio operativo

Con el cálculo del punto de equilibrio se busca obtener la cantidad mínima requerida de habitaciones a ocupar por día para que la diferencia entre ingresos y egresos sea igual a cero⁵¹. En la tabla 5.30 se muestra el detalle de los costos fijos y variables anuales.

Como resultado, se requiere la venta mínima de 1 habitación simple, 4 habitaciones dobles y 1 habitación matrimonial, sumando un total de 6 habitaciones por día⁵².

⁵¹ La justificación del porcentaje de participación por tipo de habitación se encuentran en el estudio de mercado.

⁵² Ver detalle en anexo 22: punto de equilibrio.

Tabla 5.30: Costos fijos y variables anuales – punto de equilibrio operativo

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Costos fijos										
Remuneraciones	493,120	493,120	493,120	493,120	493,120	493,120	493,120	493,120	493,120	493,120
Movistar	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341	25,341
Electricidad	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Insumos oficina	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360
Gasto de ventas	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Tópico	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260
Insumos baño	8,508	9,456	10,476	11,568	12,732	13,944	15,204	16,476	17,736	18,936
Limpieza	8,508	9,456	10,476	11,568	12,732	13,944	15,204	16,476	17,736	18,936
Total costos fijos	610,156	612,052	614,092	616,276	618,604	621,028	623,548	626,092	628,612	631,012
Costos variables unitarios										
Materia prima	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Electricidad										
Simple	5.87	5.87	5.87	5.87	5.87	5.87	5.87	5.87	5.87	5.87
Doble	6.34	6.34	6.34	6.34	6.34	6.34	6.34	6.34	6.34	6.34
Matrimonial	6.17	6.17	6.17	6.17	6.17	6.17	6.17	6.17	6.17	6.17
Agua										
Simple	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96
Doble	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24
Matrimonial	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81
Total costo variable										
Simple	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Doble	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Matrimonial	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Elaboración propia

5.5 Estado financieros

A continuación se mostrarán los estados financieros de ganancias y pérdidas, módulo de IGV y los flujos de caja económico y financiero.

5.5.1 Estado de ganancias y perdidas

En la tabla 5.31 se muestra el estado de ganancias y pérdidas para el periodo de duración del proyecto. La información se muestra en soles. Cabe recordar que el servicio se encuentra dirigido exclusivamente a turistas extranjeros con la finalidad de que el proyecto se beneficie con el decreto supremo mencionado en el punto 4.3 del capítulo 4.

5.5.2 Módulo de IGV

Al acogerse al régimen basado en el Decreto supremo N° 122-2001-EF, el cual comprende en la exoneración del pago del IGV aplicable a los servicios de hospedaje y alimentación y la compensación de la devolución del saldo a favor se puede observar en la tabla 5.32, con fines demostrativos, el IGV por ventas para saber cuál es el límite (valor mínimo entre IGV ventas e IGV compras) que será utilizado para calcular el saldo a favor.

5.5.3 Flujo de caja económico y financiero

A continuación se muestra en la tabla 5.33 el flujo de caja económico y financiero para los 10 años del proyecto. Los montos se encuentran en soles.

Tabla 5.31: Estado de Ganancias y Perdidas
Del 01/01/15 al 31/12/24

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	1,007,738	1,118,538	1,234,363	1,375,899	1,475,772	1,654,683	1,759,453	1,890,815	1,964,668	2,066,989
Costo de ventas	519,514	526,358	533,656	541,382	515,213	523,529	531,929	540,142	547,855	554,583
Utilidad Bruta	488,224	592,180	700,707	834,517	960,559	1,131,154	1,227,524	1,350,673	1,416,813	1,512,405
Gastos de administración	201,906	201,686	203,893	206,827	206,639	210,344	212,358	214,945	216,230	218,257
Gastos de ventas	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Utilidad Operativa	216,318	320,494	426,814	557,689	683,920	850,810	945,166	1,065,728	1,130,583	1,224,148
Gastos financieros	133,094	110,779	84,977	55,146	20,655	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	83,224	209,716	341,837	502,544	663,266	850,810	945,166	1,065,728	1,130,583	1,224,148
Impuesto a la renta (28%)	23,303	58,720	95,714	140,712	185,714	238,227	264,646	298,404	316,563	342,761
Utilidad Neta	59,921	150,995	246,123	361,831	477,551	612,583	680,519	767,324	814,019	881,386
Dividendos (4%)	2,397	6,040	9,845	14,473	19,102	24,503	27,221	30,693	32,561	35,255
Utilidad Retenida del Ejercicio	57,524	144,955	236,278	347,358	458,449	588,080	653,299	736,631	781,459	846,131

Elaboración propia

Tabla 5.32: Módulo de IGV

Operaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas (+)											
IGV ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV venta activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	145,404
Total IGV ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	145,404
Compras (-)											
Operaciones											
IGV materia prima		7,700	8,515	9,383	10,299	11,250	12,220	13,183	14,104	14,933	15,602
IGV materiales indirectos		3,290	3,631	3,998	4,391	4,810	5,247	5,700	6,158	6,612	7,044
IGV GGP		2,249	2,324	2,402	2,484	2,570	2,661	2,756	2,856	2,961	3,072
IGV gastos venta		12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
IGV gastos administrativo		13,022	13,418	13,816	14,344	14,680	15,347	15,709	16,175	16,406	16,771
Inversiones											
IGV activos fijos tangibles	149,333										
IGV activos fijos intangibles	3,676										
IGV capital de trabajo	3,407										
Total IGV compras	156,415	38,860	40,488	42,199	44,118	45,911	48,075	49,949	51,893	53,513	55,089
Diferencia	156,415	38,860	40,488	42,199	44,118	45,911	48,075	49,949	51,893	53,513	90,315
Crédito fiscal	156,415	38,860	40,488	42,199	44,118	45,911	48,075	49,949	51,893	53,513	90,315
IGV a pagar	156,415	38,860	40,488	42,199	44,118	45,911	48,075	49,949	51,893	53,513	90,315

Elaboración propia

Tabla 5.33: Flujo de Caja Económico y Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS											
Ventas al contado		1,007,738	1,118,538	1,234,363	1,375,899	1,475,772	1,654,683	1,759,453	1,890,815	1,964,668	2,066,989
Venta activos fijos											953,202 ⁵³
Total ingresos	0	1,007,738	1,118,538	1,234,363	1,375,899	1,475,772	1,654,683	1,759,453	1,890,815	1,964,668	3,020,191
EGRESOS											
Inversión											
Activos fijos	1,539,123										
Activos intangibles	24,918										
Capital de trabajo	61,208										
Costos, gastos e impuestos	1,625,249	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales directos											
Mano de obra directa		50,475	55,818	61,512	67,514	73,751	80,109	86,425	92,462	97,897	102,282
Costos indirectos		179,469	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469	179,469
Gastos de ventas		225,839	228,572	231,489	234,604	237,917	241,372	244,969	248,622	252,290	255,844
Gastos de administración		82,600	82,600	82,600	82,600	82,600	82,600	82,600	82,600	82,600	82,600
IGV por pagar		209,484	212,084	214,688	218,151	220,353	224,725	227,101	230,154	231,671	234,062
Devolución IGV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	90,315
Impuesto a la renta	156,415	38,860	40,488	42,199	44,118	45,911	48,075	49,949	51,893	53,513	0
Total egresos	1,468,834	769,576	807,793	847,067	894,373	939,677	998,428	1,035,261	1,079,819	1,106,976	1,287,334
Flujo de caja económico	1,468,834	238,162	310,745	387,296	481,526	536,095	656,255	724,192	810,996	857,692	1,732,858
Financiamiento	975,149										
Amortización del préstamo		142,866	165,181	190,983	220,814	255,305	0	0	0	0	0
Intereses		133,080	110,765	84,963	55,132	20,641	0	0	0	0	0
Comisión	49	14	14	14	14	14	0	0	0	0	0
Escudo fiscal		37,266	31,018	23,794	15,441	5,783	0	0	0	0	0
Total financiamiento	975,198	238,694	244,942	252,166	260,519	270,177	0	0	0	0	0
Flujo de caja financiero	493,635	532	65,803	135,129	221,007	265,918	656,255	724,192	810,996	857,692	1,732,858

Elaboración propia

⁵³ Ver detalle en anexo 21: detalle de depreciación de activos fijos

5.6 Evaluación económica y financiera

La evaluación económica y financiera tiene como principal objetivo definir si el proyecto es viable. Esto se realiza mediante el cálculo de cuatro indicadores: Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), Beneficio – Costo (B/C) y el periodo de retorno de la inversión (*Payback*). Asimismo, se utiliza las tasas calculadas para el costo de oportunidad (COK), igual a 19.19%, y el costo ponderado de capital (WACC), igual a 14.24%.

Valor Actual Neto

Se calcula dos valores actuales neto, económico (VANE) y financiero (VANF), teniendo como base la información obtenida del flujo de caja económico y financiero. Si bien el cálculo del VANE utiliza el WACC y el VANF el COK se va a considerar esta última tasa para ambos cálculos. De esta manera se busca obtener un mayor nivel de exigencia en la evaluación del proyecto.

Tabla 5.34: Valor Actual Neto

VANE	S/.756,327
VANF	S/.968,459

Elaboración propia

En la tabla 5.34 se observa que el VANE S/. 756,327 es y el VANF S/. 968,459. Dado que ambos indicadores son mayores a cero, el proyecto es rentable.

Tasa Interna de Retorno

Al igual que el VAN se tiene la tasa interna de retorno económica (TIRE) y la tasa interna de retorno financiera (TIRF). Como se puede ver en la tabla 5.35, ambas tasas superan el COK (19.19%) y el WACC (14.24%); por lo tanto el proyecto es aceptado, reforzando lo mencionado con el valor actual neto.

Tabla 5.35: Tasa Interna de Retorno

TIRE	28.99%
TIRF	40.36%

Elaboración propia

Beneficio – Costo

Tras evaluar el flujo de caja financiero, se obtiene que el beneficio – costo es 5.59, como se puede observar en la tabla 5.36. Al ser este indicador mayor a 1 se puede decir que el proyecto es atractivo para invertir.

Tabla 5.36: Beneficio - Costo

B/C Fin	2.96
---------	------

Elaboración propia

Periodo de retorno de inversión

Para el VAN calculado en la tabla 5.37 se ha utilizado el COK (19.19%) del proyecto. Como se puede observar se logra recuperar la inversión realizada en el sexto año del proyecto.

Tabla 5.37: Periodo de retorno de inversión

AÑO	FCE	VAN	Acumulado
0	493,635		
1	532	446	446
2	65,803	46,322	45,876
3	135,129	79,811	125,688
4	221,007	109,520	235,208
5	265,918	110,562	345,770
6	656,255	228,931	574,701
7	724,192	211,961	786,662
8	810,996	199,156	985,819
9	857,692	176,717	1,162,535
10	1,732,858	299,558	1,462,094

Elaboración propia

5.7 Análisis de sensibilidad

Para analizar la sensibilidad del proyecto ante posibles variaciones, se va a simular variables de ingreso y egreso dentro de tres escenarios: pesimista, probable, optimista para calcular el VAN esperado. Este es calculado de la siguiente forma:

$$E(VAN) = \frac{VAN_{Pesimista}}{6} + \frac{4 * VAN_{Probable}}{6} + \frac{VAN_{Optimista}}{6}$$

Cada uno de los escenarios dentro de la modificación del COK, el cual variara en +/- 2% del utilizado en el punto anterior. Además, se analizará la variación en el porcentaje de financiamiento con el objetivo de ver cómo puede afectar este en la viabilidad económica y financiera del proyecto.

A. Ingresos

Las variables a evaluar son: el precio de las habitaciones y la demanda de hospedaje de turistas extranjeros.

Precio de habitaciones

El escenario pesimista se caracteriza por tener una reducción de 20% del precio base establecido; el escenario probable mantiene los precios bases de cada habitación; el escenario optimista presenta un incremento de 10% sobre los precios base.

Los resultados obtenidos en los indicadores se muestran en la tabla 5.38. La información se encuentra en soles.

Tabla 5.38: Indicadores económicos y financieros – variación precio habitación

Costo de oportunidad = 17.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	144,140	320,202	19.00%	23.33%	1.65	9
Probable	979,876	1,155,938	28.99%	40.36%	3.34	6
Optimista	1,397,744	1,573,806	33.75%	49.58%	4.19	5
Costo de oportunidad = 19.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	13,947	198,185	19.00%	23.33%	1.4	10

Tabla 5.38: Indicadores económicos y financieros – variación precio habitación

Probable	756,327	968,459	28.99%	40.36%	2.96	6
Optimista	1,141,464	1,353,596	33.75%	49.58	3.74	5
Costo de oportunidad = 21.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	151,258	94,359	19.00%	23.33%	1.19	10
Probable	561,178	806,794	28.99%	40.36%	2.63	6
Optimista	917,396	1,163,012	33.75%	49.58%	3.36	5

Elaboración propia

Se puede observar que la TIRE y TIRF logran superar en cualquier escenario el costo ponderado de capital y el costo de oportunidad, respectivamente. El indicador de beneficio-costos es mayor a 1 en todos los escenarios. El periodo de recuperación, en los escenarios pesimista es entre 9 y 10 años; asimismo, se puede observar que el valor actual neto económico para los dos escenarios pesimistas con costo de oportunidad más exigente es negativo, y los otros dos escenarios entre 5 y 6 años.

Por otro lado, en la tabla 5.39 se puede visualizar el valor actual neto para cada uno de los casos con variación del costo de oportunidad. Se puede ver que es positivo en todos los escenarios analizados.

Tabla 5.39: VAN Esperado – precio habitaciones

E(VANE) 17.19%	910,231	E(VANF) 17.19%	1,086,293
E(VANE) 19.19%	692,138	E(VANF) 19.19%	904,270
E(VANE) 21.19%	501,808	E(VANF) 21.19%	747,425

Elaboración propia

Con los resultados obtenidos con un COK igual a 21.19% se puede decir que el proyecto puede ser rentable.

Demanda

El escenario pesimista se caracteriza por tener una reducción de 10% de la demanda base establecida; el escenario probable mantiene el nivel de demanda base; el escenario optimista presenta un incremento de 10% sobre la demanda base.

Tabla 5.40: Indicadores económicos y financieros – variación demanda

Costo de oportunidad = 17.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	536,071	712,059	23.79%	31.16%	2.44	7
Probable	979,876	1,155,938	28.99%	40.36%	3.34	6
Optimista	1,412,384	1,588,502	33.94%	50.06%	4.22	5
Costo de oportunidad = 19.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	347,474	559,518	23.79%	31.16%	2.13	8
Probable	756,327	968,459	28.99%	40.36%	2.96	6
Optimista	1,155,192	1,367,392	33.94%	50.06%	3.77	5
Costo de oportunidad = 21.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	183,275	428,790	23.79%	31.16%	1.87	8

Tabla 5.40: Indicadores económicos y financieros – variación demanda

Probable	561,178	806,794	28.99%	40.36%	2.63	6
Optimista	930,333	1,176,029	33.94%	50.06%	3.38	5

Elaboración propia

Los resultados obtenidos en los indicadores se muestran en la tabla 5.40. Ocurre lo mismo que lo analizado con la variación en la tarifa de las habitaciones, la TIRE y TIRF superan el costo ponderado de capital y costo de oportunidad. Respecto al indicador de beneficio-costo, en todos los casos se obtiene mayor a 1. El periodo de recuperación en todos los casos con escenario pesimistas varía entre 7 y 8 años y los escenarios probables y optimistas entre 5 y 6 años.

En el caso de los VAN esperados económicos y financieros, como se puede apreciar en la tabla 5.41, son positivos para los tres costos de oportunidad propuestos. Por lo tanto, se puede decir que el proyecto es rentable ante la variación del costo de oportunidad en cualquier escenario (pesimista, probable y optimista).

Tabla 5.41: VAN Esperado – demanda

E(VANE) 17.19%	977,993	E(VANF) 17.19%	1,154,052
E(VANE) 19.19%	754,662	E(VANF) 19.19%	966,791
E(VANE) 21.19%	559,720	E(VANF) 21.19%	805,333

Elaboración propia

B. Egresos

Las variables a evaluar son: costo de materia prima y los gastos en ventas.

Costo de materia prima

El escenario pesimista se caracteriza por tener un aumento del 40% sobre el costo base establecido; el escenario probable mantiene los costos bases de la materia prima; el escenario optimista presenta una reducción de 10% sobre los costos base.

Los resultados obtenidos en los indicadores se muestran en la tabla 5.42. La información se encuentra en soles.

Al igual que los casos analizados en la variación de las variables del precio de las habitaciones y la demanda de huéspedes, se logra obtener tasas internas de retorno por encima del costo de oportunidad y del costo ponderado de capital; además, se tiene que el beneficio-costo está por encima de 1, lo cual sigue manteniendo al proyecto atractivo. Por otro lado, se logra recuperar la inversión a los 6 años del ciclo de vida del proyecto para cualquier escenario y costo de oportunidad analizado.

Tabla 5.42: Indicadores económicos y financieros – variación costo materia prima

Costo de oportunidad = 17.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	900,321	1,076,539	28.06%	38.65%	3.18	6
Probable	979,876	1,155,938	28.99%	40.36%	3.34	6
Optimista	999,765	1,175,787	29.22%	40.80%	3.38	6
Costo de oportunidad = 19.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	682,887	895,207	28.06%	38.65%	2.81	6

Probable	756,327	968,459	28.99%	40.36%	2.96	6
Optimista	774,687	986,771	29.22%	40.80%	3	6
Costo de oportunidad = 21.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	493,142	738,976	28.06%	38.65%	2.5	7
Probable	561,178	806,794	28.99%	40.36%	2.63	6
Optimista	578,187	823,749	29.22%	40.80%	2.67	6

Elaboración propia

En la tabla 5.43 se puede ver que el VAN esperado económico y financiero para los tres casos son positivos.

Tabla 5.43: VAN Esperado – costo materia prima

E(VANE) 17.19%	969,932	E(VANF) 17.19%	1,146,013
E(VANE) 19.19%	756,327	E(VANF) 19.19%	959,302
E(VANE) 21.19%	552,674	E(VANF) 21.19%	798,317

Elaboración propia

Gasto de ventas

El escenario pesimista se caracteriza por tener un aumento de 40% del precio base establecido; el escenario probable mantiene los gastos de ventas establecidos en el estudio; el escenario optimista presenta una reducción de 10% sobre los gastos de ventas establecidos.

Los resultados obtenidos en los indicadores se muestran en la tabla 5.44. La información se encuentra en soles. Los cálculos obtenidos para los indicadores de tasa interna de retorno económico y financiero logran superar los tres casos de costo ponderado de capital y costo de oportunidad. Por otro lado, El beneficio-costo es mayor a 2 puntos y se logra recuperar la inversión a los 6 años del ciclo de vida del proyecto para cualquier escenario y costo de oportunidad analizado, a excepción del escenario pesimista con costo de oportunidad más exigente, en el cual se recupera la inversión en el 7mo año.

Tabla 5.44: Indicadores económicos y financieros – variación gasto de ventas

Costo de oportunidad = 17.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	884,193	1,060,562	27.81%	38.11%	3.15	6
Probable	979,876	1,155,938	28.99%	40.36%	3.34	6
Optimista	1,003,797	1,179,782	29.29%	40.94%	3.39	6
Costo de oportunidad = 19.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	667,018	879,520	27.81%	38.11%	2.78	6
Probable	756,327	968,459	28.99%	40.36%	2.96	6
Optimista	778,654	990,693	29.29%	40.94%	3.01	6
Costo de oportunidad = 21.19%						
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Año de Recuperación
Pesimista	477,552	723,596	27.81%	38.11%	2.46	7

Probable	561,178	806,794	28.99%	40.36%	2.63	6
Optimista	582,084	827,594	29.29%	40.94%	2.68	6

Elaboración propia

En la tabla 5.45, se puede ver que el VAN esperado económico y financiero es positivo para los tres costos de oportunidad analizados.

Tabla 5.45: VAN Esperado – gasto de ventas

E(VANE) 17.19%	967,916	E(VANF) 17.19%	1,144,016
E(VANE) 19.19%	745,163	E(VANF) 19.19%	957,342
E(VANE) 21.19%	550,725	E(VANF) 21.19%	796,394

Elaboración propia

C. Estructura de endeudamiento

En la tabla 5.46 se puede observar el detalle de la variación del costo de oportunidad (COK) y de los indicadores económicos y financieros respecto al porcentaje utilizado en el financiamiento.

Tabla 5.46: Indicadores económicos y financieros – variación de porcentaje de endeudamiento

Deuda	COK	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	Periodo Recuperación
90%	52.70%	748,606	94,722	29.16%	71.58%	16.56	7
80%	30.36%	64,199	431,671	29.16%	52.81%	3.56	6
70%	22.91%	422,135	739,957	29.16%	45.32%	3.24	6
60%	19.19%	765,719	977,720	29.16%	40.78%	2.98	6
50%	16.95%	1,017,235	1,160,192	29.16%	37.59%	2.77	6
40%	15.46%	1,208,090	1,303,159	29.16%	35.17%	2.59	6
30%	14.40%	1,357,413	1,417,854	29.16%	33.24%	2.45	6
20%	13.60%	1,477,238	1,511,898	29.16%	31.65%	2.32	6
10%	12.98%	1,575,425	1,590,502	29.16%	30.31%	2.22	6
0%	12.48%	1,657,303	1,657,303	29.16%	29.16%	2.13	6

Elaboración propia

Como se puede ver, al no utilizar financiamiento alguno, si bien se obtiene los indicadores económicos y financieros más altos, implica que el inversionista tome el riesgo total del proyecto. Cabe indicar que la mejor estructura de financiamiento estará sujeta a las prioridades del inversionista. En este caso, se establece que la estructura se mantiene, 60% del monto total a invertir es financiado por la entidad bancaria y el 40% restante es mediante capital propio de la empresa.

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Las conclusiones a las que se llega con el presente estudio de pre-factibilidad son las siguientes:

1. En el primer capítulo se demostró que tanto el macroentorno como el microentorno del proyecto presentan una notable oportunidad para el desarrollo al proyecto. Desde el punto de vista macro, el Perú ha mantenido durante más de una década la tendencia creciente del arribo de turistas extranjeros, así como el crecimiento constante de 4% anual en el porcentaje de participación del sector turismo en el PBI nacional, la generación de divisas (incremento 4% en los últimos años, a comparación de otros sectores que han tenido el crecimiento de 1%) y el saldo a favor en la balanza de bienes y servicios, mostrando la estabilidad económica del país y del sector. Desde el punto de vista micro, en la provincia de San Martín el desarrollo del sector turismo y gastronómico ha tenido un crecimiento explosivo en los últimos años, convirtiéndose en una de las principales locaciones para el turismo en la región selva-norte. Además, la oferta de servicios con enfoque ecológico recién se está empezando a desarrollar en la región, por lo que no existe una cantidad significativa de competidores (sólo existen 2 *ecolodge*).
2. En el estudio de mercado se demostró que existe una demanda insatisfecha presente para los años de duración del proyecto en San Martín, dando pase a desarrollar la implementación del establecimiento de hospedaje enfocado a turistas extranjeros. También, se identificó que los meses con mayor cantidad demanda son Julio y Agosto. Asimismo, este cumplirá con los requisitos mínimos por los establecimientos de 2 estrellas, dado que se ha demostrado que existe la mayor cantidad de demanda insatisfecha en esta categoría. La promoción de los servicios será mediante mayoristas y agencias de viajes ubicadas en el extranjero y en el país, así como el uso de la patente de marca Perú. El precio de las habitaciones es proporcional a las características y servicios ofrecidos, manteniendo la estrategia de diferenciación y calidad-precio.
3. En el estudio técnico se demostró con el uso del método de matriz de comparación pareada la mejor locación macro y micro, obteniendo como resultado el distrito de Tarapoto, provincia de San Martín. También, se definió que el área requerida para el sector de habitaciones debe ser de 755 metros cuadrados –conformado por 3 habitaciones simples, 12 habitaciones dobles y 6 habitaciones matrimoniales-, el área para el sector central (instalaciones del hospedaje) debe ser de 507 metro cuadrados –considerando que en el segundo piso se encontrará el restaurante, el bar-café, la terraza y el salón de internet-, el área del sector de áreas abierta –conformada por la piscina, las hamacas y zonas de esparcimiento-, será de 1250 metros cuadrados, obteniendo un requerimiento total de 2512 metros cuadrados para el proyecto. De esta manera, se demostró la viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico.

4. En el cuarto capítulo se estableció que es conveniente registrarse en el régimen descrito en el estudio que permite la exoneración del pago de IGV por las ventas realizadas a huéspedes extranjeros y la compensación de la devolución del saldo a favor, teniendo como límite el monto obtenido del IGV calculado para los egresos.
5. En el quinto capítulo se definió que el proyecto requiere de un monto de inversión total de S/. 1,625,249, donde el 60% será financiado con una tasa de costo efectiva anual de 15.62% con la entidad bancaria BCP, en cuotas mensuales iguales de S/. 22,996 durante cinco años; mientras que, el 40% restante estará compuesto por aportes propios de la sociedad. Se calculó el costo de oportunidad (COK) para el proyecto, siendo este de 19.19% y el costo ponderado de capital (WACC) igual a 14.24%. Para realizar una evaluación económica y financiera más exigente se utilizó el costo de oportunidad para calcular el VAN económico, igual a S/. 756,327 y el VAN financiero, igual a S/. 968,459, demostrando en ambos casos la viabilidad del proyecto. Asimismo, las tasas internas de retorno económico y financiero, 28.99% y 40.36%, respectivamente, resultaron ser mayores al COK calculado; en la relación beneficio/costo financiero se obtuvo 2.96 y un periodo de recuperación de seis años a partir del inicio del proyecto. Con estos indicadores se demostró que el proyecto es económicamente y financieramente viable.

6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones a las que se llega para el proyecto se muestran a continuación:

- Si bien el perfil del consumidor está enfocado en los turistas extranjeros que arriban a la provincia de San Martín, hay que tener en cuenta que al ejecutarse el proyecto también se recibirá a turistas nacionales, lo cual tendrá impacto en el presupuesto de ingresos, egresos y afectación del IGV, por lo que es recomendable manejar un capital de contingencia que permita cubrir los gastos operativos generados por esta demanda.
- Se recomienda que se tome una estructura de inversión 50/50, donde se financie el 50% del total de la inversión, con el objetivo de lograr mejores indicadores en el VAN económico y financiero, manteniendo el periodo de recuperación de 6 años, ya que seguir reduciendo el porcentaje de endeudamiento equivale a incrementar el riesgo del inversionista y, por otro lado, aumentar el porcentaje de endeudamiento puede reducir la probabilidad de obtener el financiamiento ya que la entidad bancaria asumiría mayor riesgo que el inversionista.
- Se identificó con el análisis de sensibilidad que la variación del precio de las habitaciones genera mayor impacto en el proyecto; mientras que, una mayor inversión en los gastos de venta no genera tanto impacto económicamente. Por lo tanto, se recomienda que se tome mayor énfasis en la estrategia de comunicación, promoción y publicidad en los periodos de menor demanda para contrarrestar un posible escenario pesimista donde se vea obligado el hospedaje a reducir el precio de las habitaciones, ya que a mayor demanda mayor capacidad de negociación con el consumidor.
- Se recomienda mantener en constante capacitación al personal ya que son los encargados de mantener el nivel de satisfacción por encima de las expectativas del cliente, mejorando el nivel de bienestar e impactando positivamente en nuestra estrategia de marketing “boca a boca”.

Bibliografía

ARTÍCULO

- ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ (asbanc)
2014 *Asbanc Semanal. Perú en el siglo XXI: Entre los líderes del crecimiento económico de la región*. Lima, año 4, número 93, 24 de enero. Consulta: 12 de abril de 2015.

http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA93_20140127041735749.pdf
- GESTIÓN
2014 “Perú ha consolidado una política macroeconómica que da estabilidad, predictibilidad y confianza”. *Diario Gestión*. Lima, 30 de junio. Consulta: 12 de abril de 2015.

<http://gestion.pe/politica/ollanta-humala-peru-ha-consolidado-politica-macroeconomica-que-nos-da-estabilidad-predictibilidad-y-confianza-inversiones-2101642>

BLOG

- CENTRO DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
2010 Comentario del 7 de enero a “Importancia del plan estratégico”. *Desarrollo Profesional*. Consulta: 20 de abril de 2015.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>

ENCUESTA

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
s/f *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Consulta: 16 de abril de 2015.

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=2>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
s/f *Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje Temporal*. Consulta 10 de abril de 2015.

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

INFORMES Y ESTUDIOS

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2014 *Perfil del Turista Extranjero 2013* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2013 *Perfil del Turista Extranjero 2012* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2012 *Perfil del Turista Extranjero 2011* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2011/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2011.pdf>

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2011 *Perfil del Turista Extranjero 2010* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2011/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2011.pdf>

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2014 *Perfil del Turista Extranjero 2013: Turistas que vienen al Perú por Vacaciones* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://media.peru.info/impp/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipSPE2013-VacacionesRecreacionOcio.pdf>

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2013 *Perfil del Turista Extranjero 2012: Turistas que vienen al Perú por Vacaciones* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://media.peru.info/impp/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2012-VacacionesRecreacionUOcio.pdf>
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2012 *Perfil del Turista Extranjero 2011: Turistas que vienen al Perú por Vacaciones* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2011/TurismoReceptivo/DemandaActual/TipsPTE2011-VacacionesRecreacionuOcio.zip>
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ)
2011 *Perfil del Turista Extranjero 2010: Turistas que vienen al Perú por Vacaciones* [Informe]. Lima. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/DemandaActual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Tips%20PTE%202010/Tips%20PTE%202010%20por%20motivo%20de%20viaje/Tips%20%20PTE%202010-%20Vacaciones,%20recreaci%C3%B3n%20u%20ocio.xls>
- CONSULADO GENERAL DEL PERÚ EN SAO PAULO
2008 *Ubicación geográfica estratégica*. Sao Paulo. Consulta: 9 de abril de 2015.

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>
- DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO SAN MARTÍN
2014 *Perfil del Visitante Nacional y Extranjero que Arriba a San Martín – 2014*. San Martín.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
s/f *Reporte sobre la distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje*. Lima: Consulta: 10 de abril de 2015

http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OferataHotelera/Cap_Oferata.asp

- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
2014 *Marco Macroeconómico multianual 2015 – 2017*. Lima. Consulta: 11 de abril de 2015.

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO
2014 *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2014. Consulta: 9 de abril de 2015

www.unwto.org/pub

LIBROS

- CORNEJO, Christian
2011 *Control de gestión industrial I*: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Sección Ingeniería Industrial.
- HILL, Charles W.L.
2011 *Administración estratégica: un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning.
- KOTLER, Philip y Gary, ARMSTRONG
2008 *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación
- RAU, José
2010 *Ingeniería de plantas*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Sección Ingeniería Industrial.
- VARGAS, Jorge, José, RAU y Mery, LEÓN
2012 *Planeamiento y Control de Operaciones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Sección Ingeniería Industrial.

NORMA

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA
1998 *Ley N.º26961*. Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística. Lima, 29 de mayo de 1998
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA
2009 *Ley Nº29408*. Ley General de Turismo. Lima, 16 de setiembre de 2009

- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
2004 *Decreto Supremo N°029-2004-MINCETUR*. Lima, 25 de noviembre de 2004
- MINISTERIO DE SALUD
2004 *Resolución Ministerial 215-2004/MINSA*. Lima, 1 de marzo de 2004

PÁGINAS WEB

- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP)
Estadísticas económicas. Consulta: 10 de abril de 2015

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Consulta: 14 de abril de 2015

<http://turismo.regionsanmartin.gob.pe/>
- Importaciones HIRAOKA
<http://www.hiraoka.com.pe/>
- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN
Plan de acondicionamiento territorial. Consulta: 25 de abril de 2015.

<http://www.mpsm.gob.pe/pat.php>
- OBSERVATORIO TURÍSTICO DEL PERÚ
Información económica nacional. Consulta: 15 de abril de 2015

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/informacion-economica-nacional>
- PERU TRAVEL
San Martín

<http://www.peru.travel/es-es/donde-ir/san-martin.aspx>
- TARAPOTO.COM
Difundiendo el turismo y comercio de Tarapoto y San Martín en el Perú y el Mundo. Consulta: 15 de abril de 2015.

<http://www.tarapoto.com/>
- Saga Falabella Perú
<http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/index.jsp?kid=1104347>
- SODIMAC PERU
<http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/>

- SUNAT
<http://www.sunat.gob.pe/>

PLAN

- GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN
2009 *Plan estratégico regional de turismo de San Martín 2008 – 2013.*
Consulta: 20 de abril de 2015.

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pertur/PERTUR_SanMartin.pdf

- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN
2011 *Plan de acondicionamiento territorial de la provincia San Martín.*
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
2011 *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 – 2021*

TESIS

- CARBAJAL, Eduardo
2007 *Estudio de Pre-Factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz.* Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- MATEO, Alexis
2009 *Estudio de pre-factibilidad para la instalación de un hospedaje para turistas que experimentarán turismo vivencial, en la provincia de Tarma.* Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- PÉREZ, Gabriel
2009 *Plan de negocios para la implementación de una posada enfocada al turismo alternativo.* Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- SANTOS, Maricela y Pablo, ALOCEN
2014 *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un centro de bienestar que brinda atención integral a pacientes con diabetes mellitus ubicado en Lima Metropolitana.* Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

- SOLIS, Grecia y Oswaldo, RIVAS
2013 *Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D.* Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería

