

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN RESORT NATURAL EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA**

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

Diego Martin Castillo Angeles

ASESOR: Ing. José Rau

Lima, setiembre del 2017

A mi padre, Ancelmo Castillo, a mi madre, Nelly Angeles, a mi hermano, Manuel Castillo y a mi novia, Brenda Vidal por su amor, apoyo y motivación constante.

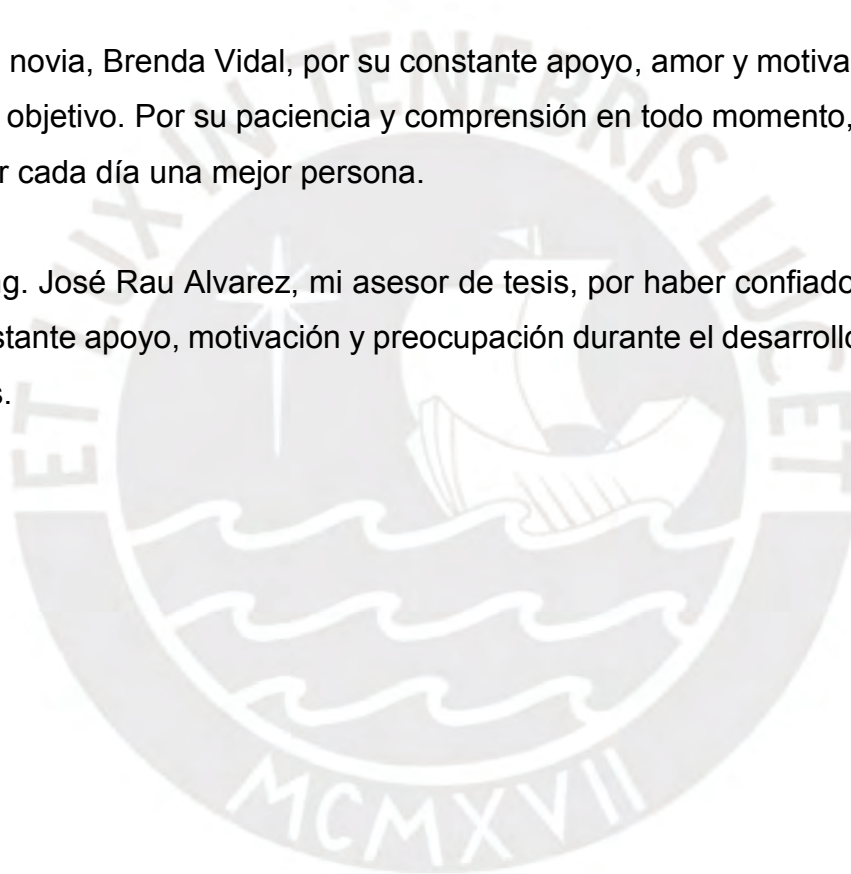


AGRADECIMIENTOS

A mi familia, en especial a mis padres y hermano por su constante apoyo en toda la vida y en especial, durante mi carrera profesional. Por estar conmigo en los momentos difíciles y contribuir a mi crecimiento profesional y humano.

A mi novia, Brenda Vidal, por su constante apoyo, amor y motivación para lograr este objetivo. Por su paciencia y comprensión en todo momento, impulsándome a ser cada día una mejor persona.

Al Ing. José Rau Alvarez, mi asesor de tesis, por haber confiado en mí y por su constante apoyo, motivación y preocupación durante el desarrollo de la presente tesis.



RESUMEN DE TESIS

En el presente estudio de prefactibilidad se demuestra la viabilidad técnica, económica y financiera de implementar un resort natural en la provincia de Caylloma, Arequipa orientado al turismo de naturaleza y aventura.

En el primer capítulo se realizó el estudio estratégico analizando los factores del macroentorno y microentorno. Asimismo, se definió la visión y misión del resort, y un análisis FODA que permitió delimitar una estrategia genérica de diferenciación, así como los objetivos estratégicos y financieros del negocio.

En el segundo capítulo, estudio de mercado, se delimitó el perfil del cliente potencial del resort: turista natural – aventurero de lujo. Asimismo, se determinó la demanda insatisfecha, calculada en base a la demanda y la oferta proyectadas en pernoctaciones mensuales, y la demanda del proyecto, aplicando a esta última un porcentaje de cobertura definido en base a 3 parámetros críticos. Por último, se detallaron los 4 pilares de la comercialización: producto, plaza, promoción y precio.

En el estudio técnico del tercer capítulo, se analizaron los criterios de macrolocalización y microlocalización para determinar la ubicación óptima del resort. Asimismo, se establecieron las características físicas, número y tamaño de cada tipo de habitación y ambiente común. Posteriormente, se definió la distribución o *layout* del resort, el flujo de los principales procesos del negocio, y los servicios, insumos, equipos y maquinaria requeridas por sector.

En el cuarto capítulo, estudio legal y organizacional, se determinó el tipo de sociedad, y las normas y leyes vigentes que rigen la operación del resort. Adicionalmente, se definió el organigrama del negocio, detallando los perfiles y requerimientos del personal.

En el estudio económico y financiero, se calculó el monto total de inversión requerido para el proyecto, así como la mejor opción de financiamiento y el costo de oportunidad de capital. Asimismo, se calculó el punto de equilibrio y se

estructuraron los estados financieros en base a los presupuestos de ingresos y egresos previamente definidos. Por último, se obtuvieron indicadores económicos y financieros favorables incluso frente a múltiples escenarios de variación de parámetros críticos de ingresos y egresos, demostrando la viabilidad del proyecto.





PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniero Industrial
ALUMNO : **DIEGO MARTIN CASTILLO ANGELES**
CÓDIGO : 2007.4410.12
PROPUESTO POR : Ing. José A. Rau Álvarez
ASESOR : Ing. José A. Rau Álvarez
TEMA : ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESORT NATURAL EN LA CIUDAD DE AREQUIPA.
Nº TEMA : #1342
FECHA : San Miguel, 30 de septiembre de 2016



JUSTIFICACIÓN:

El dinamismo turístico a nivel mundial no solo ha generado que se incremente el número de viajeros en los últimos años (+4.0% aproximadamente cada año desde el 2010, lo que significó la llegada de 1,184 millones de turistas internacionales¹), sino que ha contribuido al crecimiento del turismo de lujo, así como a la consolidación de perfiles de viajeros con distintas necesidades e intereses bien definidos: ecológicos, rurales - vivenciales, gastronómicos, aventurero, etc. En vista de ello, el sector turístico internacional ha especializado y ampliado la cartera de productos y servicios ofrecidos para satisfacer cada uno de los requerimientos de dichos perfiles.

Los viajes de lujo² son el segmento de turismo de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos 5 años (2015: +48% vs 2011), de acuerdo a un estudio realizado por el *World Travel Monitor*, siendo Estados Unidos y China los más grandes emisores de este tipo de turista con 9.2 y 6.9 millones respectivamente³. Durante el 2015, aproximadamente el 6% del turismo receptivo representa al turismo de lujo, con un gasto promedio de US\$ 7,000 al día. De acuerdo a la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), este segmento presenta un crecimiento de 7% respecto al 2014⁴. Esta tendencia se puede ver reflejada por la gran oferta de hoteles, *ecolodges* y resorts en el país que se ha venido incrementando en los últimos años.

¹ Organización Mundial de Turismo. (enero, 2016). Barómetro OMT del Turismo Mundial

² De acuerdo al *World Travel Monitor*, los viajes de lujo son definidos como todos los viajes cortos que involucren gastos de 750 euros por noche y todos los viajes largos, de 500 euros por noche.

³ *World Travel Monitor*. Nota de Prensa: "Strong growth for luxury travel" [09 de junio de 2015]

⁴ Semana Económica. Nota de Prensa: "Turismo de lujo: ¿cómo se convirtió el Perú en un destino de alta gama?" [06 de junio de 2016]

Av. Universitaria N° 1801, San Miguel
T: (511) 626 2000

www.pucp.edu.pe



Por otra parte, el Perú está experimentando el crecimiento y consolidación de 2 perfiles de turismo específicos: aventura y naturaleza, los cuales son una forma de turismo no convencional o alternativo. Según el *Adventure Tourism Development Index*⁵, "el Perú es el tercer país de Sudamérica con más potencial en turismo de aventura destacando por tener una buena imagen e infraestructura ligada a los deportes extremos". La creciente y variada oferta de deportes de aventura (montañismo, trekking, kayak, ciclismo, etc.) en las principales ciudades del país (Cusco, Arequipa, Huancayo, entre otros) ha marcado una tendencia en esta forma de turismo, la cual se ve reflejada en el Perfil del Turista Extranjero de MINCETUR que indica que el 34% de personas que visitan el Perú está interesado en experiencias de aventura⁶. Adicionalmente, de acuerdo al *World Resources Institute*, el Perú está dentro del selecto grupo de ocho países "megadiversos" pues cuenta con más de 30 regiones y reservas naturales⁷ entre las que destacan el Manu, Machu Picchu, Valle del Colca, Lago Titicaca, etc. Esta riqueza natural es claramente apreciada y valorada por el turista extranjero pues, de acuerdo a PromPerú⁸, el 49% de visitantes extranjeros practicó el turismo de naturaleza durante su viaje.

El Perú, visiblemente, cuenta con un alto potencial turístico a nivel internacional lo cual se traduce en el crecimiento del mercado turístico general (en el 2015, recibimos 3.5 millones de turistas extranjeros⁹) y de segmentos específicos. Por ello, analizar al turista de aventura y naturaleza con preferencia en el turismo de lujo se convierte en una necesidad para crear y promocionar productos a su medida que lo atraigan y se traduzcan en ingresos para nuestro país.

La presente tesis busca demostrar la identificación de una oportunidad de negocio, estableciendo para su estudio la prefactibilidad de implementar un resort natural en la ciudad de Arequipa.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la prefactibilidad de la implementación de un resort natural en la ciudad de Arequipa, a través de un estudio de mercado y una evaluación económico – financiera.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Definir y analizar los principales factores del macro y microentorno que afecten el desarrollo del mercado de turismo de lujo, aventura y naturaleza en el Perú.
- Identificar y analizar el perfil del consumidor potencial.

⁵ Diario Gestión. "Perú es el tercer país de Sudamérica con más potencial en turismo de aventura" [03 de abril de 2016].

⁶ PromPerú. Perfil del Turista Extranjero 2014, Setiembre 2015, página 29.

⁷ PromPerú. Guía Especializada del Viajero, Naturaleza y áreas protegidas del Perú.

⁸ PromPerú. Perfil del Turista Extranjero 2014, Setiembre 2015, página 29

⁹ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. *Flujo de turistas internacionales por turismo receptivo*. 2015.



- Determinar la localización más rentable y optimizar la capacidad ofertada del establecimiento.
- Evaluar la información económica – financiera del proyecto y determinar su viabilidad y rentabilidad para el periodo de enero del 2017 a diciembre del 2026.

PUNTOS A TRATAR:

a. Estudio Estratégico.

Estudio de los antecedentes y situación actual del mercado de turismo receptivo en el Perú, desde el punto de vista económico – social. Asimismo, direccionamiento de la empresa a través de la visión, misión y objetivos organizacionales; y el desarrollo de un análisis externo mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis interno empresarial de la cadena de valor.

b. Estudio de mercado.

Análisis cualitativo y cuantitativo del mercado de turismo receptivo de lujo y de turistas de aventura y naturaleza en la ciudad de Arequipa. Evolución de la demanda y oferta mediante ratios históricos y actuales. Estudio del perfil del consumidor potencial.

c. Estudio técnico.

Análisis técnico del requerimiento de espacio, diseño de infraestructura, cálculo de la capacidad máxima de plazas ofertadas y estudio de la macro y microlocalización del negocio, empleando herramientas previamente sustentadas. Diseño de los procesos y subprocesos que determinen la calidad del funcionamiento del negocio.

d. Estudio legal y organizacional.

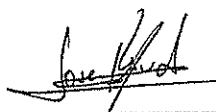
Definición de las normas jurídicas de constitución empresarial y licencias específicas requeridas para el correcto funcionamiento de la empresa. Diseño del organigrama de la compañía, roles, funciones y perfil de cada puesto de trabajo requerido en el desarrollo de las operaciones.

e. Estudio de inversiones, económico y financiero.

Análisis de la información económico – financiera relevante como la estructura de inversiones (capital de trabajo e inversión fija), estructura de financiamiento y evaluación económica de la empresa.

f. Conclusiones y recomendaciones.

Máximo: 100 páginas



ASESOR

Q

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	2
1.1. Análisis del Macroentorno.....	2
1.1.1. Factor Demográfico	2
1.1.2. Factor Económico.....	3
1.1.3. Factor Tecnológico	5
1.1.4. Factor Legal.....	6
1.1.5. Factor Socio - Cultural	6
1.1.6. Factor Ambiental.....	7
1.2. Análisis del Microentorno.....	7
1.2.1. Rivalidad entre Competidores.....	7
1.2.2. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores	8
1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.....	9
1.2.4. Poder de Negociación de los Compradores	9
1.2.5. Amenaza de entrada de productos sustitutos.....	10
1.3. Planemiento Estratégico.....	10
1.3.1. Visión.....	10
1.3.2. Misión	10
1.3.3. Análisis FODA	11
1.3.4. Estrategia Genérica	15
1.3.5. Objetivos Estratégicos	15
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	16
2.1. Perfil del Cliente Potencial.....	16
2.1.1. Panorama Internacional.....	17
2.1.2. Turismo de Lujo	18
2.1.3. Turista Extranjero Convencional.....	20
2.1.4. Turista Natural – Aventurero de Lujo	21
2.2. Análisis de la Demanda	24
2.2.1. Demanda Histórica	25
2.2.2. Demanda Proyectada	27

2.3. Análisis de la Oferta.....	34
2.3.1. Oferta Histórica.....	34
2.3.2. Oferta Proyectada.....	35
2.4. Demanda insatisfecha.....	41
2.5. Demanda del Proyecto.....	42
2.6. Comercialización.....	44
2.4.1. Producto.....	44
2.4.2. Plaza.....	47
2.4.1. Promoción.....	47
2.4.2. Precio.....	48
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO.....	50
3.1. Localización.....	50
3.1.1. Macrolocalización.....	50
3.1.2. Microlocalización.....	51
3.2. Tamaño.....	53
3.2.1. Sector de Hospedaje.....	53
3.2.2. Sector Central.....	55
3.2.3. Sector Abierto.....	57
3.2.4. Área Total.....	57
3.3. Características Físicas.....	57
3.3.1. Infraestructura.....	57
3.3.2. Equipamiento.....	58
3.3.3. Distribución.....	63
3.4. Operaciones y Procesos.....	63
3.5. Requerimientos del Proceso.....	64
3.5.1. Servicios Básicos.....	64
3.5.2. Servicios Adicionales.....	65
3.5.3. Insumos.....	66
CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....	67
4.1. Tipo de Sociedad.....	67
4.2. Afectación Tributaria.....	68
4.2.1. Impuesto a la Renta.....	68
4.2.2. Impuesto General a las Ventas.....	68
4.2.3. Otros Impuestos.....	69

4.3. Normas Competentes.....	69
4.3.1. Respecto a la Actividad Turística.....	69
4.3.2. Respecto al Régimen Especial de Hospedaje.....	70
4.3.3. Sobre la Categorización y Clasificación de Resorts.....	70
4.3.4. Otras Normas.....	71
4.4. Estructura Organizacional.....	71
4.5. Funciones del Personal.....	72
4.6. Perfil del Personal.....	72
4.7. Remuneración Económica del Personal.....	72
CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	73
5.1. Inversión del Proyecto.....	73
5.1.1. Inversión en Activos Fijos Tangibles.....	73
5.1.2. Inversión en Activos Fijos Intangibles.....	76
5.1.3. Inversión en Capital de Trabajo.....	77
5.1.4. Inversión Total.....	78
5.2. Financiamiento del Proyecto.....	78
5.2.1. Costo de Oportunidad de Capital.....	79
5.2.2. Costo Ponderado de Capital.....	80
5.3. Presupuestos de Ingresos y Egresos.....	81
5.3.1. Presupuesto de Ingresos.....	81
5.3.2. Presupuesto de Costos.....	81
5.3.3. Presupuesto de Gastos.....	85
5.4. Punto de Equilibrio.....	88
5.5. Estados Financieros.....	90
5.6. Evaluación Económica y Financiera.....	94
5.6.1. Valor Actual Neto.....	94
5.6.2. Tasa Interna de Retorno.....	94
5.6.3. Ratio de Beneficio Costo.....	94
5.6.4. Periodo de Recuperación.....	94
5.7. Análisis de Sensibilidad.....	95
5.7.1. Ingresos.....	95
5.7.2. Egresos.....	97
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Arribo de visitantes nacionales y extranjeros al Perú	3
Tabla 2: Calificación de la matriz EFI	11
Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	11
Tabla 4: Calificación de la matriz EFE	12
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
Tabla 6: Matriz FODA	13
Tabla 7: Calificación de la MCPE	14
Tabla 8: Clasificación de estrategias	14
Tabla 9: Principales mercados emisores (por número de turistas)	17
Tabla 10: Principales mercados emisores (por gasto)	18
Tabla 11: Perfil del turista de lujo	19
Tabla 12: Perfil del turista extranjero que visita Arequipa	20
Tabla 13: Porcentajes de ajuste para la demanda real histórica	26
Tabla 14: Arribo mensual de turistas extranjeros de lujo, naturaleza y aventura a Arequipa (2010 – 2015)	27
Tabla 15: Análisis de tendencia de la demanda histórica	28
Tabla 16: Proyección de la demanda histórica	29
Tabla 17: Análisis de tendencia – tiempo promedio de estadía	31
Tabla 18: Proyección del tiempo de estadía histórico	32
Tabla 19: Proyección de la demanda total	33
Tabla 20: Oferta histórica de hoteles – natural de lujo	35
Tabla 21: Análisis de tendencia – oferta histórica	36
Tabla 22: Proyección de la oferta histórica	37
Tabla 23: Análisis de tendencia – TNOc histórico	38
Tabla 24: TNOc extranjero proyectado	39
Tabla 25: Proyección de la oferta (en pernотaciones)	40
Tabla 26: Proyección de la demanda insatisfecha (en pernотaciones mensuales)	41
Tabla 27: Porcentajes de cobertura sobre la demanda insatisfecha	42
Tabla 28: Demanda del proyecto	43
Tabla 29: Precio por persona – resort	49
Tabla 30: Criterios de macrolocalización	50
Tabla 31: Evaluación de criterios de macrolocalización	51
Tabla 32: Criterios de microlocalización	51
Tabla 33: Calificación de criterios para microlocalización	52
Tabla 34: Evaluación de criterios de microlocalización	52
Tabla 35: Número requerido por tipo de habitación	54
Tabla 36: Requisitos mínimos dimensionales	54

Tabla 37: Área total por tipo de habitación	54
Tabla 38: Área total del sector alojamiento	55
Tabla 39: Área del sector administrativo y servicios	56
Tabla 40: Área del sector abierto	57
Tabla 41: Área total	57
Tabla 42: Requisitos mínimos de infraestructura	57
Tabla 43: Requisitos mínimos de equipamiento	58
Tabla 44: Maquinaria y equipos del resort	59
Tabla 45: Equipos de oficina del resort	60
Tabla 46: Mobiliario del resort	61
Tabla 47: Descripción de servicios básicos del resort	64
Tabla 48: Costo de los servicios básicos del resort	65
Tabla 49: Insumos requeridos por servicio	66
Tabla 50: Paso a paso para la constitución de la empresa	67
Tabla 51: Requisitos para inscripción de RUC	68
Tabla 52: Requisitos para registro especial de establecimientos de hospedaje	68
Tabla 53: Normas y leyes - actividad turística	69
Tabla 54: Normas y leyes - régimen especial de hospedaje	70
Tabla 55: Normas y leyes - resorts	70
Tabla 56: Normas y leyes - restaurante y bar	71
Tabla 57: Inversión en terreno	73
Tabla 58: Inversión en edificios	74
Tabla 59: Inversión en maquinaria y equipos	74
Tabla 60: Inversión en equipos de oficina	75
Tabla 61: Inversión en muebles y enseres	75
Tabla 62: Inversión en activos fijos tangibles	75
Tabla 63: Inversión en trámites de constitución	76
Tabla 64: Inversión en instalación de servicios y software	76
Tabla 65: Inversión en lanzamiento y posicionamiento de marca	77
Tabla 66: Inversión en activos fijos intangibles	77
Tabla 67: Inversión total	78
Tabla 68: Opciones de financiamiento del proyecto	78
Tabla 69: Estructura de financiamiento	78
Tabla 70: Cronograma de pagos anuales	80
Tabla 71: Presupuesto de ingresos por unidad de negocio	81
Tabla 72: Presupuesto de materia prima	82
Tabla 73: Presupuesto de mano de obra directa	82
Tabla 74: Presupuesto de insumos indirecto	83
Tabla 75: Presupuesto de mano de obra indirecta	83
Tabla 76: Presupuesto de depreciación de activos de producción	84

Tabla 77: Presupuesto de gastos generales de producción	84
Tabla 78: Presupuesto de costos indirectos de producción	85
Tabla 79: Presupuesto de costo de ventas	85
Tabla 80: Presupuesto de sueldos administrativos	86
Tabla 81: Presupuesto de depreciación de activos administrativos	86
Tabla 82: Presupuesto de servicios	87
Tabla 83: Presupuesto de gastos administrativos	87
Tabla 84: Presupuesto de gastos de ventas	88
Tabla 85: Presupuesto de gastos financieros	88
Tabla 86: Punto de equilibrio – precio y costos variables (anual)	89
Tabla 87: Punto de equilibrio – costos fijos (anual)	89
Tabla 88: Estado de ganancias y pérdidas	91
Tabla 89: Módulo de IGV	92
Tabla 90: Flujo de caja económico y financiero	93
Tabla 91: Valor actual neto	94
Tabla 92: Tasa interna de retorno	94
Tabla 93: Ratio B/C	94
Tabla 94: Periodo de recuperación	95
Tabla 95: Escenarios para variación de precio	95
Tabla 96: Indicadores económicos y financieros – variación de precio	96
Tabla 97: Esperado del valor actual neto – precio	96
Tabla 98: Escenarios para variación de demanda	96
Tabla 99: Indicadores económicos y financieros – variación de demanda	97
Tabla 100: Esperado del valor actual neto – demanda	97
Tabla 101: Escenarios para variación de costo de materia prima	98
Tabla 102: Indicadores económicos y financieros – variación de costo materia prima	98
Tabla 103: Esperado del valor actual neto – costo de materia prima	98
Tabla 104: Escenarios para variación de gasto de publicidad	99
Tabla 105: Indicadores económicos y financieros – variación de gasto de publicidad	99
Tabla 106: Esperado del valor actual neto – gasto de publicidad	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Arribo de turistas extranjeros al Perú	2
Gráfico 2: Ingreso de divisas por turismo en el Perú	3
Gráfico 3: Variación % del PBI	4
Gráfico 4: Variación % del valor agregado bruto de alojamiento & restaurantes	4
Gráfico 5: Nivel de inflación en el Perú (% variación)	4
Gráfico 6: Evolución del turismo de naturaleza y aventura en el Perú	6
Gráfico 7: N° hoteles y ecolodges en Arequipa	8
Gráfico 8: N° de establecimientos de hospedaje en Arequipa	8
Gráfico 9: Evolución de preferencia por tipo de hospedaje. Turista extranjero Arequipa	9
Gráfico 10: Variación anual de la oferta de hospedaje en Arequipa (en plazas)	10
Gráfico 11: Matriz interna – externa	13
Gráfico 12: Características socio – demográficas del turista NAdL	22
Gráfico 13: Características de viaje del turista NAdL	23
Gráfico 14: Esquema de cálculo de la demanda real histórica	25
Gráfico 15: Demanda histórica (2010 – 2015)	27
Gráfico 16: Índices de estacionalidad de la demanda histórica	28
Gráfico 17: Demanda histórica sin estacionalidad	29
Gráfico 18: Proyección de la demanda histórica	30
Gráfico 19: Tiempo promedio histórico de estadía	30
Gráfico 20: Índices de estacionalidad – tiempo promedio de estadía	31
Gráfico 21: Tiempo promedio de estadía sin estacionalidad	32
Gráfico 22: Demanda proyectada total	33
Gráfico 23: Esquema de cálculo de la oferta	34
Gráfico 24: Análisis de tendencia de la oferta histórica	36
Gráfico 25: TNOC histórico	38
Gráfico 26: Índices de estacionalidad – TNOC histórico	38
Gráfico 27: Análisis de tendencia – TNOC sin estacionalidad	39
Gráfico 28: Proyección de la oferta total	40
Gráfico 29: Proyección de la demanda insatisfecha	41
Gráfico 30: Índices de estacionalidad – demanda insatisfecha	42
Gráfico 31: Demanda del proyecto	43
Gráfico 32: Servicio de alojamiento	45
Gráfico 33: Software de gestión hotelera	65
Gráfico 34: Organigrama del resort	71

INTRODUCCIÓN

El dinamismo turístico a nivel mundial no solo ha generado que se incremente el número de viajeros en los últimos años (+4.0% aproximadamente cada año desde el 2010), sino que ha contribuido al crecimiento y consolidación de distintos perfiles de viajeros con necesidades y expectativas de servicio diferenciadas: ecológico, rural - vivencial, gastronómico, aventurero, etc.

El Perú, actualmente, atraviesa una situación muy favorable en los sectores de turismo y hotelería, registrando un crecimiento continuo del mercado turístico general (en el 2016, recibimos 3.7 millones de turistas extranjeros) y de segmentos específicos. Específicamente, nuestro país está experimentando la consolidación de 2 perfiles particulares de turismo: aventura y naturaleza, los cuales son una forma de turismo no convencional. La creciente y variada oferta de deportes de aventura (montañismo, trekking, kayak, ciclismo, etc.) en las principales ciudades del país (Cusco, Arequipa, Huancayo, entre otros) ha marcado una tendencia en esta forma de turismo, la cual se ve reflejada en los reportes de MINCETUR que indican un alto porcentaje de interés de turistas en este tipo de actividades. Bajo esta perspectiva, Arequipa es el segundo destino más buscado, contando con una amplia diversidad natural, y espacios escénicos y culturales. Este potencial turístico no es completamente explotado debido a que la infraestructura hotelera de la zona aún está en proceso de consolidación. Cabe resaltar que, si bien existen hoteles de cadenas internacionales en la zona, el abanico de servicios ofrecidos es reducido sin poder satisfacer las exigentes expectativas de segmentos específicos.

Es por ello, que en esta coyuntura se concibe y desarrolla el presente proyecto de implementación de un resort natural orientado al turista de lujo con preferencias en actividades de naturaleza y aventura, capaz de cubrir las necesidades del segmento específico descrito anteriormente a través de servicios innovadores, diferenciados y atención personalizada, siendo su viabilidad técnica, económica y financiera demostrada en la presente tesis.

CAPÍTULO 1: ESTUDIO ESTRATÉGICO

En este primer capítulo se analizará el macroentorno y microentorno del mercado turístico de naturaleza y aventura para poder desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa a implementar.

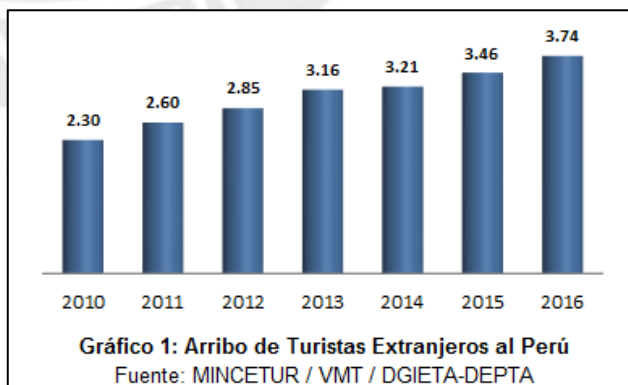
1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este acápite se estudiará los principales factores externos que influyen directa e indirectamente en el entorno turístico nacional e internacional.

1.1.1. FACTOR DEMOGRÁFICO

En la actualidad, el Perú se encuentra en la posición 11 en Sudamérica y en la posición 58 a nivel mundial de acuerdo con el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo¹, que califica diversos factores como la seguridad, infraestructura, salud e higiene, entre otros. Asimismo, el turismo en el Perú ha venido creciendo progresivamente en la última década, presentando un incremento de 8.4% en el 2016 respecto al año anterior, el cual se justifica debido a una serie de campañas promocionales de turismo (“Perú, imperio de Tesoros Escondidos”²) y propuestas legislativas lanzadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y Promperú.

Del presente universo de turistas extranjeros, se identifica a Chile como principal país emisor (31%) seguido por Estados Unidos, con una participación del 16%. El turista extranjero está caracterizado principalmente por oscilar entre 35 y 54 años (40%)³, y desarrollar un turismo cultural (89%), de naturaleza (43%) y de aventura (26%)⁴.



¹Consúltense el ranking en Foro Económico Mundial: *The Travel & Tourism Competitiveness Index Ranking 2015*.

²Véase GESTIÓN, El boom del turismo en el Perú. Recurso electrónico en <<http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multidestino-2138679>>

³PROMPERÚ. Perfil del Turista Extranjero 2015, PROMPERÚ, 2015, página 18.

⁴PROMPERÚ. Tips del Perfil del Turista Extranjero 2015 – Consolidado, PROMPERÚ, 2015.

De acuerdo con las cifras del MINCETUR, en el 2016 el flujo total de visitantes⁵ nacionales y extranjeros en el Perú creció 6.9% respecto al año anterior, manteniendo un incremento anual promedio de 5% desde el 2013. El departamento de Arequipa es el cuarto destino más visitado del país con un flujo promedio anual de 1.8 millones de visitantes (300 mil extranjeros y 1.5 millones nacionales) durante los 2 últimos años, como se indica en la Tabla N° 1, que buscan principalmente turismo de naturaleza y de aventura. Demográficamente, el turista extranjero que visita este departamento procede de Chile (20%) y EEUU (11%), oscila entre 25 y 34 años (38%), y se hospeda en hoteles de 3 a 5 estrellas (45%)⁶. Cabe resaltar que Arequipa aún no cuenta con una infraestructura hotelera de lujo desarrollada, siendo esta una oportunidad a explotar por el presente proyecto.

Tabla N° 1. Arribo de Visitantes Nacionales y Extranjeros al Perú (valores en millones)

Departam.	2013	2014	2015	2016
Lima	25.86	24.72	25.38	28.08
Cusco	2.52	2.81	3.12	3.26
La Libertad	1.86	1.93	2.00	1.94
Arequipa	1.71	1.82	1.83	1.81

Fuente: MINCETUR / VMT / DGIETA - DIATA

Este panorama se revela en el

1.1.2. FACTOR ECONÓMICO

En los últimos años, el Perú ha incrementado el flujo de turistas extranjeros, fortaleciendo y consolidando el sector turístico como un foco generador constante de divisas al Perú. Este panorama se revela en el

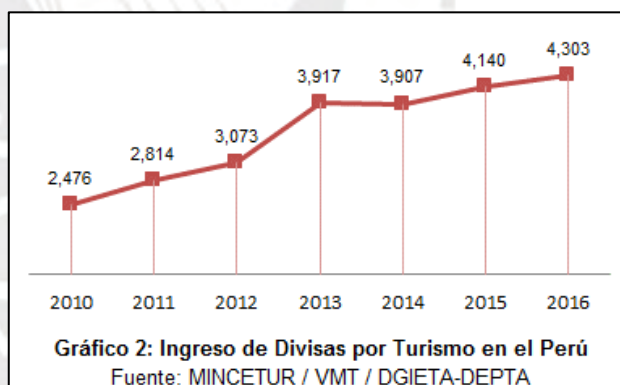


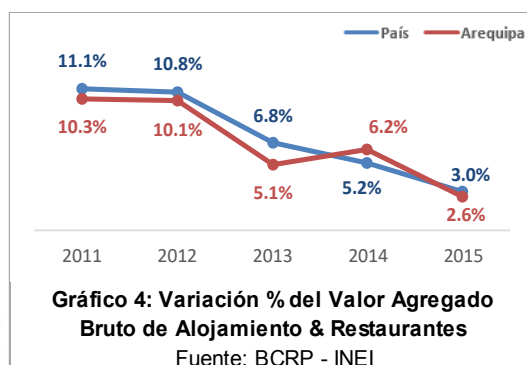
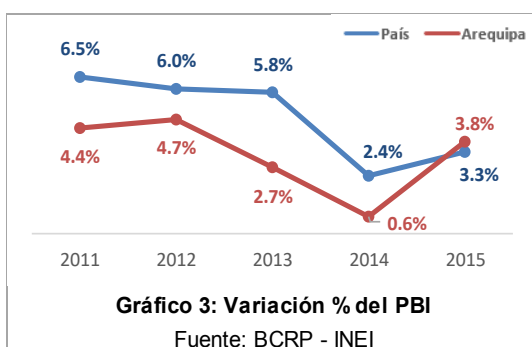
Gráfico N° 2, que muestra una tendencia positiva, alcanzando un ingreso de 4,303 millones de dólares durante el 2016. Esto corrobora el alto dinamismo y potencial de desarrollo del sector turístico en el Perú.

Según se aprecia en el Gráfico N° 3, el crecimiento del Producto Bruto Interno nacional y de Arequipa se recuperó en el 2015 tras una leve desaceleración

⁵La categoría de vacacionista incluye sólo a turistas que permanecen por lo menos una noche en el destino visitado y viajan por motivos de recreación u ocio, de acuerdo con la definición de Promperú

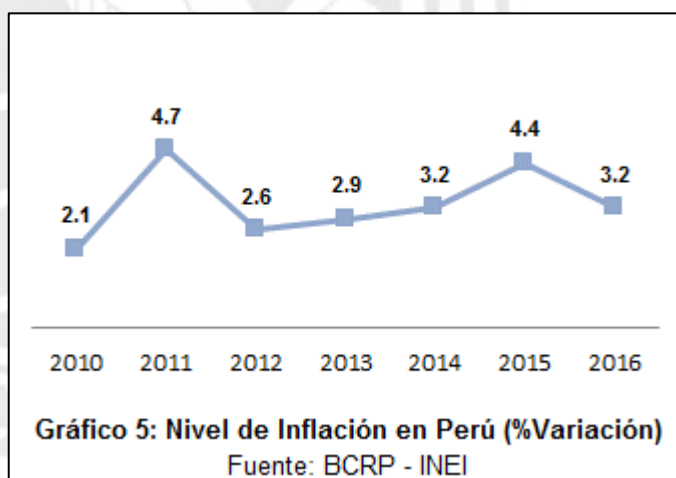
⁶PROMPERÚ. Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa 2015, PROMPERÚ, 2015.

de 2 años. Cabe resaltar que Arequipa tiene la segunda mayor contribución al PBI nacional con 23,629 millones de soles en el 2015⁷ principalmente por sus actividades mineras, de agricultura y comercio.



Respecto a la actividad de alojamiento y restaurantes, se puede apreciar en el Gráfico N° 4 una desaceleración en el crecimiento de su valor agregado bruto a nivel nacional y de Arequipa, lo cual será abordado por el MINCETUR y Promperú a través de un plan agresivo de promoción a nivel nacional e internacional.

El Gráfico N° 5 muestra el nivel de variación de la inflación en el Perú, donde cambios significativos pueden perjudicar al sector turismo al generar una percepción de inestabilidad. Se puede observar que, al cierre del



2016, el nivel de inflación se recuperó (3.2%) respecto al 2015 donde se registró un valor de 4.4%, la más alta de los últimos 5 años, lo cual representó una desventaja o potencial amenaza al mercado turístico extranjero en conjunto con la volatilidad del tipo de cambio. Cabe resaltar que un aumento en este indicador genera un desbalance del mercado pues disminuye el poder adquisitivo del turista, crea incertidumbre, y desalienta la inversión tanto local como extranjera.

⁷Valor estimado a cierre de año por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Se evidencia que, a nivel económico, existe un alto potencial de crecimiento y explotación en el sector hotelero y restaurantes, siendo la estabilidad económica del país una sólida palanca a nivel internacional.

1.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO

En la última década, el *boom* tecnológico se ha venido consolidando a nivel mundial, siendo la Unión Europea y Estados Unidos las regiones con la mayor tasa de penetración de dispositivos *smartphone*⁸ con 78%⁹ y 73%, respectivamente. A raíz de esta tendencia, diversos rubros de negocio han modificado sus productos y plataformas de servicio con el fin de adecuarse a las necesidades del cliente. Sin embargo, en estos últimos años una nueva tendencia en el sector turístico, totalmente opuesto al apogeo tecnológico, ha forjado un nuevo nicho de mercado a nivel internacional: “turismo *détox*”.

El “turismo *détox*” o turismo de desconexión consiste en realizar una serie de actividades especializadas para viajeros que deseen desconectarse totalmente de la tecnología¹⁰. De acuerdo con el portal de descuentos Atrápalo.com, a través de un estudio especializado¹¹, el turismo de desconexión es uno de los que mayor crecimiento está teniendo a nivel mundial pues los turistas buscan naturaleza y descanso. Asimismo, la cadena de hoteles Barceló Hotels & Resorts indica¹² que este tipo de turista se sitúa mayormente entre los 25 y 45 años.

Actualmente, en el Perú existen diversas opciones para este tipo de turismo tales como recorridos por la selva (Reserva Nacional de Tambopata), visita a comunidades (Puno, Cusco), lodges escondidos, entre otros. Este nuevo perfil del turista desconectado impulsa al sector hotelero a modificar y brindar

⁸La tasa de penetración de dispositivos *Smartphone* indica el % de habitantes de un país o región específica que posee y usa activamente un dispositivo móvil con conexión a internet (*wifi*).

⁹Consúltese el estudio de Deloitte. Recurso electrónico disponible en <<http://www.europapress.es/economia/noticia-espana-segundo-pais-mayor-tasa-penetracion-smartphones-deloitte-20151124130641.html>>

¹⁰Véase el Portal de noticias ElImparcial.com. Recurso electrónico disponible en: <http://www.inkaterra.com/wp-content/uploads/2014/02/www_elimparcial_com_EdicionEnLinea_Notas_VidayEstilo_16022014_809423-Ofrecen-destinos-desintoxicacion-tecnologica.pdf>

¹¹Consúltese el Informe “Hábitos y Tendencias del Turismo Español”. Recurso electrónico disponible en <https://blogs.atrapalo.com/prensa/files/2015/01/Informe_Atr%C3%A1palo_H%C3%A1bitos-y-Tendencias-del-Turismo-Espa%C3%B1ol.pdf>

¹²Este dato se basa en el registro histórico de huéspedes de la cadena de hoteles. Consúltese <<http://www.bloglenovo.es/turismo-detox-viajar-donde-no-existe-la-tecnologia/>>

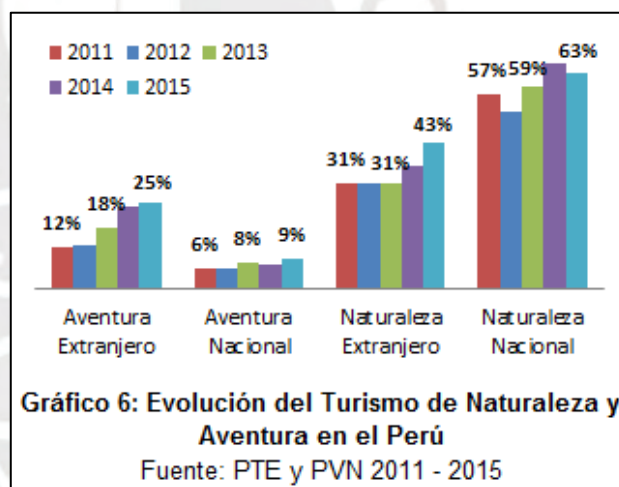
servicios más especializados que puedan atender las necesidades de este nuevo nicho de mercado, el cual será explotado por el resort.

1.1.4. FACTOR LEGAL

El turismo en el Perú está regulado debidamente por la Ley General del Turismo (Ley 29048, 17.09.2009), la cual contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, principios básicos y objetivos de la política estatal. Así mismo, en el Decreto Supremo N° 29 – 2004 – MINCETUR están estipuladas las condiciones mínimas de infraestructura y servicios para la disposición y clasificación de un resort cuyo detalle se desarrolla en los anexos¹³. Cabe resaltar que las normas y leyes restantes que rigen la actividad turística en el Perú se analizarán en el capítulo 4 del presente estudio.

1.1.5. FACTOR CULTURAL

Actualmente, el Perú ofrece una amplia variedad de circuitos y actividades turísticas en diversas localidades. Sin embargo, el mercado turístico extranjero y nacional ha venido desarrollando un interés particular por el turismo de naturaleza y aventura como se



puede observar en el Gráfico N° 6. Esta tendencia constituye una gran oportunidad para consolidar un nuevo perfil de turista y diversificar la oferta de servicios en el sector, las cuales serán aprovechadas al máximo por el resort. Cabe resaltar que este cambio en las preferencias turísticas viene acompañado de un incremento en el gasto promedio por turista (en el 2015, el 14% de turistas disponían de un presupuesto de al menos 2,000 dólares por viaje¹⁴).

¹³Véase Anexo 1: Requisitos mínimos para la clasificación de un resort de acuerdo con MINCETUR.

¹⁴PROMPERÚ. Perfil del Turista Extranjero 2015, PROMPERÚ, 2015.

1.1.6. FACTOR AMBIENTAL

Hoy en día, el turismo sostenible está teniendo mayor influencia en los turistas al momento de elegir un destino de viaje. Esta creciente conciencia ecológica y ambiental es alimentada por diversos movimientos y organizaciones internacionales que buscan preservar la biodiversidad y optimizar el uso de los recursos no sólo en la actividad turística¹⁵. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), “un tercio de los viajeros de todo el mundo elegirá en el 2017, destinos turísticos con criterios más sostenibles y para casi el 80% es importante optar por alojamientos que pongan en marcha iniciativas y prácticas ecológicas¹⁶”. Por lo tanto, siguiendo las tendencias internacionales y con el fin de preservar la biodiversidad y recursos del entorno natural donde estará ubicado el resort, se gestionará la Certificación de Turismo Sustentable¹⁷ otorgada por *Green Choice* a través de Control Unión Perú. Los principios y criterios considerados para la certificación se detallan en los anexos¹⁸.

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este acápite se analizarán las fuerzas cercanas a la empresa según el modelo de las 5 fuerzas de Porter¹⁹.

1.2.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El Gráfico N° 7 muestra el número actual de establecimientos de hospedaje en Arequipa, el cual fue obtenido revisando la página web del buscador más importante de hoteles²⁰. Cabe resaltar que los valores mostrados incluyen a los establecimientos no clasificados por MINCETUR²¹.

¹⁵CU GREEN CHOICE. Sustainable Tourism Standard, página 2.

¹⁶Consúltese la nota de prensa del segmento Viajes del diario español La Vanguardia a través del link: <<http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20170118/413468667143/fitur-turismo-sostenible.html>>.

¹⁷Green Choice es una acreditación estándar de Turismo Sostenible que sigue las directrices de programas como la ISO 65 y la norma 17021 a nivel global. Su objetivo es proporcionar un estándar basado en las políticas de turismo sostenible ya establecidas a nivel mundial adaptadas a condiciones locales. Consulte más información en la web de CU Green Choice: <<http://www.cuperu.com/portal/index.php>>.

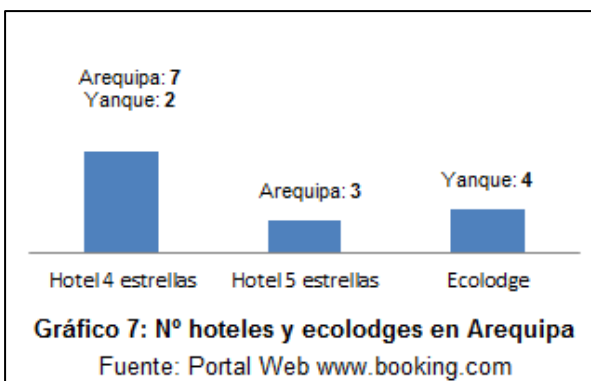
¹⁸Véase Anexo 2: Principios y criterios de turismo sustentable.

¹⁹Véase Magretta Joan, Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy, 2012.

²⁰Revisión realizada el 3 de marzo del 2017 en las páginas web: <www.booking.com>.

²¹Consúltese el Directorio Nacional de Prestadores de Servicio Turístico, elaborado por MINCETUR a través de la Encuesta Nacional de Turismo y/o Gobiernos Regionales. Recurso virtual en <<http://www.mincetur.gob.pe>>.

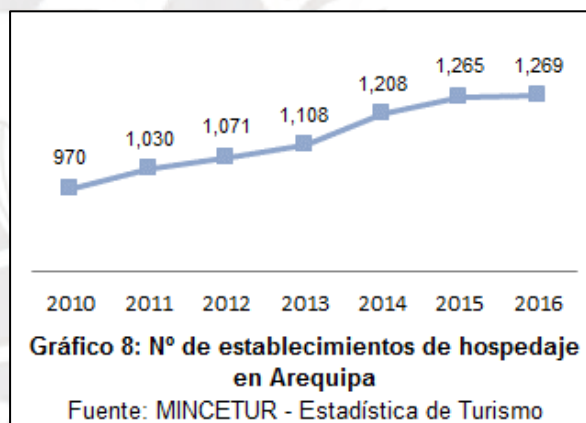
De acuerdo con la búsqueda realizada en el portal web, se identificaron los establecimientos que constituyen una competencia directa con el resort al ofrecer un concepto natural y servicios acordes a las



preferencias del segmento objetivo y/o contar con una infraestructura de calidad: hoteles de 4 a 5 estrellas y *ecolodges*. Se puede observar que existe una competencia media en este mercado debido a la variedad de establecimientos disponibles en distintas localidades de Arequipa y con el respaldo de marcas internacionales.

1.2.2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La principal barrera de entrada para un resort, ecolodge y hotel de 4 y 5 estrellas es la alta inversión inicial requerida para cumplir los parámetros dispuestos por MINCETUR respecto a infraestructura y servicios. Estos tipos de establecimientos se han



venido consolidando en los últimos años disponiendo a finales del 2016 un aproximado de 928 plazas²². En el Gráfico N° 8 se puede observar un incremento constante de establecimientos de hospedaje en Arequipa; sin embargo, el número de ecolodges y hoteles de 4 y 5 estrellas no ha variado por más de 4 años²³. Cabe resaltar que esta clase de establecimientos representa sólo el 4%²⁴ del total. Estos 2 factores permiten concluir que la amenaza de entrada es baja, pues este segmento particular está aún en proceso de maduración y ya cuenta con competidores de alto nivel.

²²Véase el Reporte sobre la Distribución de la Oferta Nacional de Establecimiento de Hospedaje. Recurso virtual en <http://www.mincetur.gob.pe>.

²³Este dato fue obtenido de la búsqueda realizada en el portal web [booking.com](http://www.booking.com). Consulta: 3 de marzo de 2017.

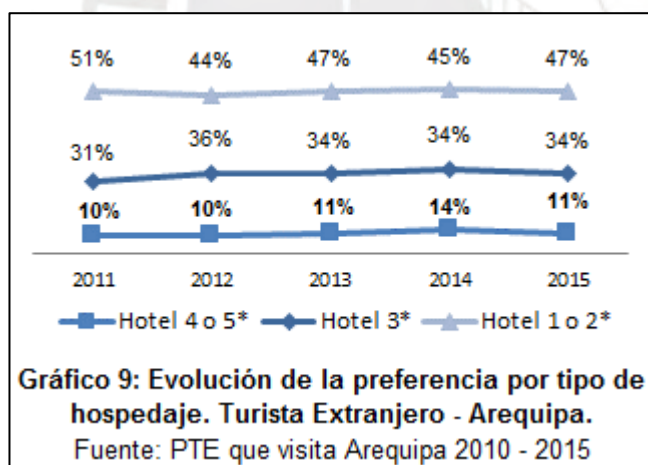
²⁴Cálculo realizado considerando el número de establecimientos indicados en el reporte del inciso anterior.

1.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La relación con los proveedores se dará principalmente para el mantenimiento de las instalaciones, actividades de entretenimiento, y para la obtención de insumos, bebidas alcohólicas para el bar y comida para los restaurantes. Debido a que se ofrecerá servicios de alta gama y no convencionales, se aplicarán rigurosos filtros de calidad para seleccionar el proveedor adecuado, disminuyendo así el abanico de opciones disponibles; sin embargo, se tendrán altos volúmenes de compra y requerimientos, equilibrando el poder de negociación a un nivel medio. Cabe resaltar que, para evitar un alto impacto ante problemas de calidad, se contará con 2 proveedores para los principales servicios.

1.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

De acuerdo con los Gráficos N° 7 y 8, presentados en los incisos anteriores, se puede deducir que los compradores (en este caso, turistas) gozan de un poder de negociación medio / alto debido a la amplia oferta de servicios de



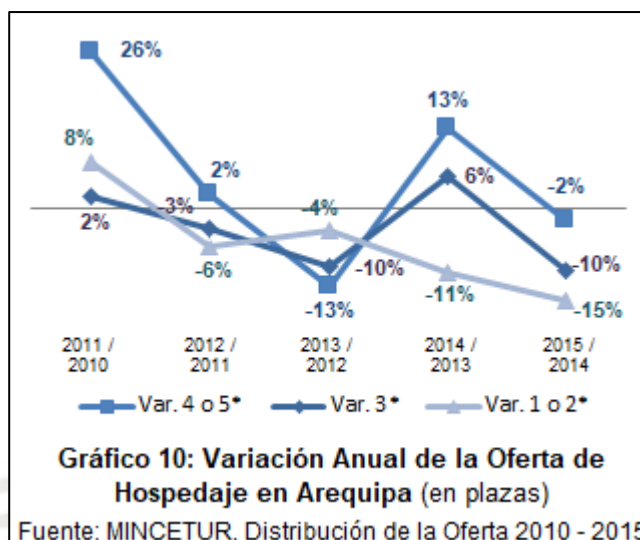
hospedaje en Arequipa. Sin embargo, en el Gráfico N° 9²⁵ se puede observar que el segmento específico que cubre el resort (turistas que prefieren hoteles de 4 y 5 estrellas) ha venido incrementándose levemente desde el 2011 (con un pico de

14% en el 2014) debido a una proliferación de este tipo de establecimientos, lo cual señala una oportunidad por cubrir las necesidades de este tipo de turista. Asimismo, cabe resaltar que una alta competencia dentro de un segmento específico favorece al consumidor, incrementado su poder de negociación.

²⁵Los valores para el año 2013 se ajustaron en base a los años anteriores debido a una inconsistencia en la data.

1.2.5. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este caso, se considera como servicio sustituto el brindado por los hoteles de 4 y 5 estrellas, así como por los ecolodges. Los hoteles y hostales de 1 a 3 estrellas, casas hospedaje u otro tipo de alojamiento no constituyen una amenaza directa al no satisfacer las necesidades y



expectativas del mercado objetivo del resort. Las barreras de entrada para los alojamientos de lujo son altas pues se requiere una alta inversión o personalización del servicio. El Gráfico N° 10 muestra que las tasas de crecimiento de este tipo de hospedaje, al igual que las demás, son fluctuantes debido a que la oferta de servicios exclusivos para cada tipo de segmento se encuentra en una etapa de maduración, resaltando determinadas categorías de hospedaje (ecolodges, resorts).

1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En el siguiente acápite se definirán los elementos y estrategias que dirigirán el accionar empresarial del resort.

1.3.1. Visión

Ser la empresa peruana de resorts naturales más reconocida y líder en el mercado nacional al 2023.

1.3.2. Misión

Ofrecer una alternativa única de alojamiento, esparcimiento y confort siguiendo los más altos estándares de calidad y turismo sostenible a través de un servicio personalizado e infraestructura de vanguardia, enfocados en el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y tradiciones de la ciudad de Arequipa.

1.3.3. Análisis FODA

Se utilizará el análisis FODA cualitativo secuencial²⁶ para determinar las estrategias adecuadas que permitan explotar las fortalezas y oportunidades del resort, así como corregir sus debilidades y mitigar las amenazas.

a. Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

La Tabla N° 3 muestra las fortalezas y debilidades (factores internos) de la implementación de la propuesta. Cada factor interno tiene asignado un peso según su importancia, que ha sido desarrollado en los anexos²⁷, y es evaluado según los puntajes empleados en la Tabla N° 2. Se obtiene como total de ponderación 2.67.

Tabla N° 2. Calificación de la Matriz EFI

Puntuación	Nivel
4	FI muy positivo
3	FI positivo
2	FI negativo
1	FI muy negativo

Elaboración propia

Tabla N° 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
Cumplimiento de estándares de calidad internacionales para resorts.	0.14	3	0.42
Ubicación estratégica en uno de los principales destinos turísticos del Perú con mayor variedad y riqueza natural.	0.14	3	0.42
La infraestructura y servicios ofrecidos cubren las necesidades de turistas de naturaleza y aventura y siguen los más altos estándares de turismo sostenible.	0.21	4	0.84
Oferta de una experiencia única de alojamiento y confort a través de servicios personalizados y de alta gama.	0.14	4	0.56
DEBILIDADES			
Ingreso a los buscadores digitales de alojamientos sin calificación alguna.	0.07	2	0.14
Bajo reconocimiento de marca y fidelización frente a posibles competidores pertenecientes a cadenas internacionales.	0.11	1	0.11
Alta inversión inicial en el diseño del establecimiento y materiales utilizados.	0.11	1	0.11
Elevados costos operativos (personal, servicios generales, mantenimiento) para cumplir los estándares de calidad requeridos.	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.67

Elaboración propia

²⁶Véase Revista Enseñanza e Investigación en Psicología. La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Vol. 12. Núm. 1: 113 – 130, 2007.

²⁷Véase Anexo 3: Matriz de enfrentamiento de factores internos y externos.

b. Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

La Tabla N° 5 muestra las oportunidades y amenazas (factores externos) de la implementación de la propuesta. Cada factor externo tiene asignado un peso de acuerdo a su importancia relativa, el cual ha sido desarrollado en los anexos²⁸, y es evaluado según los puntajes empleados en la Tabla N° 4. Se obtiene como total de ponderación 2.59.

Tabla N° 4. Calificación de la Matriz EFE

Puntuación	Nivel
4	FE muy positivo
3	FE positivo
2	FE negativo
1	FE muy negativo

Elaboración propia

Tabla N° 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

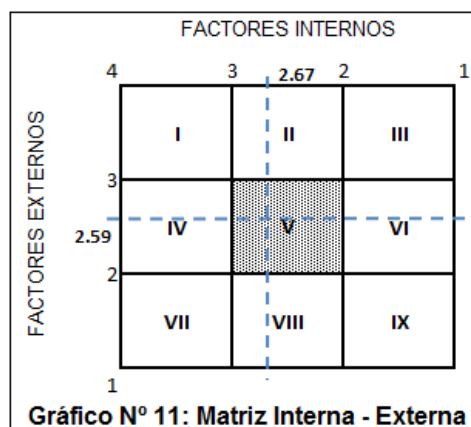
Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Crecimiento sólido del Perú como destino turístico	0.08	3	0.24
Diversidad cultural y natural de la ciudad de Arequipa	0.14	4	0.56
Moderada / alta penetración del mercado objetivo en medios digitales	0.06	3	0.18
El gasto promedio por viaje de los turistas extranjeros ha ido incrementándose en los últimos años	0.06	3	0.18
El nuevo turista busca nuevas tendencias y formas de turismo no convencional y natural	0.12	4	0.48
Ley 27867 que fomenta el desarrollo sostenible promoviendo la inversión pública y privada a través de los Gobiernos Regionales.	0.09	3	0.27
AMENAZAS			
Inseguridad ciudadana en la ciudad o zonas aledañas al establecimiento	0.04	1	0.04
Incursión en el mercado de establecimientos no autorizados o informales	0.06	2	0.12
Ingreso al mercado de competidores con respaldo de marcas internacionales	0.12	1	0.12
Posible impacto o desbalance en la naturaleza de las zonas aledañas al establecimiento	0.09	2	0.18
Desastres naturales o conflictos sociales que imposibiliten el acceso al establecimiento	0.06	1	0.06
Crisis económica en los principales países emisores de turistas extranjeros	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		2.59

Elaboración propia

²⁸Véase Anexo 3: Matriz de enfrentamiento de factores internos y externos.

c. Matriz Interna – Externa (I-E)

Con las ponderaciones obtenidas de las matrices EFI y EFE, se calcula la posición dentro de la Matriz Interna – Externa (ver Gráfico N° 11) para determinar el enfoque de las estrategias a desarrollar en la Matriz FODA. Los resultados de la propuesta se encuentran en el cuadrante V, por lo tanto, las estrategias a implementar deben buscar el desarrollo de productos y del mercado.



d. Matriz FODA

Tabla N° 6. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Cumplimiento de estándares de calidad internacionales para resorts.		Ingreso a los buscadores digitales de alojamientos sin calificación alguna.	
	Ubicación estratégica en uno de los principales destinos turísticos del Perú con mayor variedad y riqueza natural.		Bajo reconocimiento de marca y fidelización frente a posibles competidores pertenecientes a cadenas internacionales.	
	La infraestructura y servicios ofrecidos cubren las necesidades de turistas de naturaleza y aventura y siguen los más altos estándares de turismo		Alta inversión inicial en el diseño del establecimiento y materiales utilizados.	
	Oferta de una experiencia única de alojamiento y confort a través de servicios personalizados y de alta gama.		Elevados costos operativos (personal, servicios generales) para cumplir los estándares de calidad requeridos.	
OPORTUNIDADES	Estrategia FO		Estrategia DO	
Crecimiento sólido del Perú como destino turístico	1. Diseño de ambientes especializados que permitan la interacción con la naturaleza y el desarrollo de deportes de aventura. 2. Desarrollo de una estrategia agresiva y exclusiva promocionando la ciudad de Arequipa en coordinación con entidades locales y Gobiernos Regionales. 3. Oferta de circuitos turísticos alternativos resaltando la diversidad natural de Arequipa.		4. Desarrollo de estrategias agresivas de posicionamiento web (SEO, SEM) a través de los buscadores y páginas web más relevantes. 5. Manejo de una estrategia de precios similar a los competidores de nivel internacional.	
Diversidad cultural y natural de la ciudad de Arequipa				
Moderada / alta penetración del mercado objetivo en medios digitales				
El gasto promedio por viaje de los turistas extranjeros ha ido incrementándose en los últimos años				
El nuevo turista busca nuevas tendencias y formas de turismo no convencional y natural				
Ley que fomenta el desarrollo sostenible a través de los Gobiernos Regionales.				
AMENAZAS	Estrategia FA		Estrategia DA	
Inseguridad ciudadana en la ciudad o zonas aledañas al establecimiento	6. Desarrollo de alianzas estratégicas sólidas con las agencias y portales web mayoristas a nivel regional. 7. Implementación de un sistema de seguridad eficiente y privado en coordinación con instituciones municipales. 8. Desarrollo de una estrategia de promoción agresiva enfatizando el estilo natural y aventurero como diferenciador frente a la competencia.		9. Desarrollo de una página web propia que muestre la calidad de nuestro servicio e infraestructura, y esté linkeada a todos los buscadores webs. 10. Obtener retroalimentación a través de una encuesta post-servicio sobre nuestras buenas prácticas, calidad y oportunidades de mejora.	
Incurción en el mercado de establecimientos no autorizados o informales				
Ingreso al mercado de competidores con respaldo de marcas internacionales				
Posible impacto o desbalance en la naturaleza de las zonas aledañas al establecimiento				
Desastres naturales o conflictos sociales que imposibiliten el acceso al establecimiento				
Crisis económica en los principales países emisores de turistas extranjeros				

Elaboración propia

e. Matriz cuantitativa de Estrategias

Las estrategias planteadas en la Matriz FODA son evaluadas en una Matriz Cuantitativa de Estrategias²⁹ que permite evaluar numéricamente el impacto que puede generar cada una de ellas en los factores internos y externos. Este análisis se desarrolla en los anexos³⁰, utilizando para ellos los puntajes en la Tabla N° 7. Los puntajes obtenidos permiten clasificar las estrategias planteadas como principales y secundarias como se muestra en la Tabla N° 8.

Tabla N° 7. Calificación de la MCPE

Puntuación	Nivel
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy alta

Elaboración propia

Tabla N° 8. Clasificación de Estrategias

Estrategias	Puntaje
PRINCIPALES	
1. Diseño de ambientes especializados que permitan la interacción con la naturaleza y el desarrollo de deportes de aventura.	143
5. Manejo de una estrategia de precios similar a los competidores de nivel internacional.	138
8. Desarrollo de una estrategia de promoción agresiva enfatizando el estilo natural y aventurero como diferenciador frente a la competencia.	135
4. Desarrollo de estrategias agresivas de posicionamiento web (SEO, SEM) a través de los buscadores y páginas web más relevantes.	134
3. Oferta de circuitos turísticos alternativos resaltando la diversidad natural de Arequipa.	133
SECUNDARIAS	
2. Desarrollo de una estrategia agresiva y exclusiva promocionando la ciudad de Arequipa en coordinación con entidades locales y Gobiernos Regionales.	125
6. Desarrollo de alianzas estratégicas sólidas con las agencias y portales web mayoristas a nivel regional.	122
10. Obtener retroalimentación a través de una encuesta post-servicio sobre nuestras buenas prácticas, calidad y oportunidades de mejora.	84
7. Implementación de un sistema de seguridad eficiente y privado en coordinación con entidades municipales.	80
9. Desarrollo de una página web propia que muestre la calidad de nuestro servicio e infraestructura, y esté linkeada a todos los buscadores webs.	70

Elaboración propia

²⁹La MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico) es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad y los resultados obtenidos en la Matriz EFE, EFI, Interna y Externa y FODA.

³⁰Véase Anexo 4: Matriz cuantitativa de estrategias.

1.3.4. Estrategia Genérica

De acuerdo con el Modelo Estratégico³¹, luego de realizar un análisis profundo a nivel interno y externo de la propuesta de negocio se debe definir una acción estratégica que permita encaminar el negocio al logro de los objetivos planteados. La clasificación que más se adecúa al análisis previamente detallado, es la Estrategia de Diferenciación propuesta por Michael Porter³².

A diferencia de las otras 3 clasificaciones de estrategias propuestas por Porter, un enfoque estratégico de diferenciación permite orientar el resort a la oferta de un abanico de servicios considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse de los de la competencia³³, así como superar las expectativas de los consumidores y construir en ellos, una percepción única de la experiencia vivida en este segmento.

Asimismo, esta estrategia impulsa al resort a definir un concepto basado en los recursos naturales e históricos de la zona, así como ofrecer servicios adicionales personalizados que cubran las necesidades de un mercado creciente en busca de actividades naturales y de aventura.

1.3.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos se clasifican en estratégicos y financieros:

Estratégicos:

- Crecer en base a las nuevas tendencias del mercado turístico.
- Garantizar la alta calidad y confort en los servicios ofrecidos e infraestructura.
- Obtener y consolidar un crecimiento anual de participación de mercado de 4%.

Financieros

- Lograr la recuperación de la inversión en un plazo no mayor a 5 años.
- Crecimiento de ventas anual entre 9% y 11%.

³¹Véase Santiago Garrido Buj, Dirección Estratégica, España 2003. Cap. 5.

³²Véase Santiago Garrido Buj, Dirección Estratégica, España 2003. Cap. 5.

³³Consúltese < <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>>

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

Este estudio de mercado busca como objetivo final demostrar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, a partir del análisis de la demanda y de la oferta de resorts, o establecimientos similares, en Arequipa. Para poder penetrar en él, se estudiará en primera instancia el perfil del consumidor y se propondrá un servicio siguiendo la estrategia genérica de diferenciación. Además, se propondrá la estrategia de comercialización en cuanto a plaza, promoción y precios.

Para la elaboración del presente estudio se utilizó información³⁴ extraída de las páginas web y portales de MINCETUR y Promperú.

2.1 PERFIL DEL CLIENTE POTENCIAL

Los aspectos generales por analizar serán el perfil del consumidor y los servicios que ofrecerá el resort. Cabe recalcar que el perfil del consumidor delinea el servicio ofrecido, el cual debe lograr la estrategia de diferenciación definida anteriormente.

Para definir al consumidor es necesario conocer el comportamiento del mercado extranjero, así como su evolución a través de los últimos años ya que el negocio está enfocado hacia un turista internacional. El presente proyecto busca satisfacer las necesidades de un segmento específico de turistas que denominaremos “turista natural – aventurero de lujo”, cuyo surgimiento se evidencia en los acápites posteriores. Se analizará el perfil de este nuevo turista a nivel internacional y local³⁵ identificando sus principales características, preferencias y necesidades con el fin de delinear y ajustar los servicios ofrecidos por el resort.

³⁴MINCETUR y Promperú pone a libre disposición una vasta cantidad de información histórica y estadísticas de turismo que son empleadas para los cálculos y conclusiones de la presente tesis. Para acceder a estos recursos electrónicos, consúltese: <http://ww2.mincetur.gob.pe/> y <http://www.promperu.gob.pe/turismoin/>

³⁵El análisis desde un punto de vista internacional abarca aquellos turistas que visitan Europa y Estados Unidos principalmente, mientras que, desde el punto de vista local, aquellos turistas que visitan Arequipa.

2.1.1 PANORAMA INTERNACIONAL

Según la OMT (ver Tabla N° 9), los principales mercados turísticos emisores en la actualidad son principalmente el mercado europeo y en menor medida el asiático y el americano.

Tabla N° 9. Principales mercados emisores (por número de turistas)

		Llegadas de turistas internacionales (millones)					% Mercado 2015	Var % 14/13	Var % 15/14
		2011	2012	2013	2014	2015			
Mundo		994.0	1,040.0	1,088.0	1,134.0	1,186.0	100%	4.2%	4.6%
Origen	Europa	518.8	537.7	560.7	571.7	594.1	50.1%	2.0%	3.9%
	Asia y Pacífico	220.6	236.5	253.7	271.6	289.5	24.4%	7.1%	6.6%
	Américas	163.5	170.8	175.9	188.8	199.4	16.8%	7.4%	5.6%
	Oriente Medio	31.7	33.3	35.1	36.8	36.3	3.1%	4.9%	-1.4%
	África	30.0	31.0	32.0	34.4	35.4	3.0%	7.3%	2.9%

Fuente: Panorama OMT del turismo internacional, edición 2016
Elaboración propia

A pesar de que en el 2009 el turismo internacional se vio afectado por la crisis financiera mundial desatada en el 2008 por el colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos³⁶, desde el 2010 existe un crecimiento sostenido de llegadas de turistas internacionales. Europa se mantiene como la principal región emisora de turistas (50.1%) mostrando un crecimiento leve a diferencia de regiones como América y Oriente Medio, cuyo crecimiento se debe al fortalecimiento de sus países emergentes³⁷.

En términos de gasto, los principales países emisores son China, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia como se muestra en la Tabla N° 10. A pesar de la incertidumbre de su economía, China se consolida como el principal emisor de turistas por gasto; sin embargo, el Perú mayormente recibe turistas procedentes de América y Europa³⁸.

³⁶Véase Barómetro OMT del Turismo Mundial 2009. Cabe indicar que fue en el segundo semestre del 2008 en que comenzó la caída de las llegadas de turistas internacionales tras un aumento del 5% durante la primera mitad del 2008.

³⁷Consúltese el reporte "Panorama OMT del turismo internacional. Recurso electrónico disponible en: <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>>

³⁸Véase el Perfil del Turista Extranjero 2015, PROMPERÚ, 2015.

Tabla N° 10. Principales mercados emisores (por gasto)

Gastos por turismo internacional (miles de millones de US\$)					
País	2011	2012	2013	2014	2015
China	72,6	102,0	128,6	234,7	292,2
Estados Unidos	78,7	83,7	104,1	105,5	112,9
Alemania	85,9	83,8	91,4	93,3	77,5
Reino Unido	51,0	52,3	52,7	62,6	63,3
Francia	44,1	38,1	42,9	48,7	38,4

Fuente: OMT, Barómetro del Turismo 2012
Elaboración propia

2.1.2. TURISMO DE LUJO

En este contexto global, el turismo de lujo es uno de los segmentos que tuvo mayor expectativa de crecimiento (9%) para el 2016 en el Perú debido, principalmente, a un mayor interés por conocer diversos destinos como los cruceros por la Amazonía y la buena infraestructura hotelera³⁹ del país.

De acuerdo con la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), el turismo de lujo representa aproximadamente uno por ciento del total de turistas que recibe el Perú, y se espera que esta cifra se triplique durante los próximos años⁴⁰. Esta tendencia surge como respuesta a la transformación y consolidación de un nuevo perfil del turista de lujo que visita el Perú, el cual se detalla en la Tabla N° 11. Asimismo, se indican las principales motivaciones e intereses del turista de lujo a nivel internacional.

Este estudio fue realizado por Promperú en base al Perfil del Turista Extranjero 2014, seleccionando a los visitantes con un gasto igual o superior a US\$ 4,000 durante su viaje, que adquirieron un paquete turístico en su lugar de origen y que ingresaron al país por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez⁴¹.

³⁹Consúltese <<http://larepublica.pe/empresa/726743-mercado-de-turismo-de-lujo-se-proyecta-crecer-un-9-en-2016>>

⁴⁰Consúltese <<http://gestion.pe/tendencias/se-incrementa-turismo-lujo-hacia-cusco-2147415>>

⁴¹Véase el reporte de Turismo de Lujo 2014, PROMPERÚ, 2014, página 24.

Tabla N° 11. Perfil del Turista de Lujo

Turista que visita el Perú	Edad	El 23% de viajeros se encuentra en el rango de 25 y 34 años y el 22%, entre 55 y 64 años.
	País de Procedencia	La mayoría (42%) de turistas de lujo provienen de Europa (Reino Unido, Alemania, Francia). El 23% proviene de Norteamérica (Estados Unidos, Canadá).
	Gasto Promedio	El gasto promedio por turista es de US\$ 5,104, lo cual equivale aproximadamente a 5 veces el gasto que realizan otro tipo de turistas.
	Frecuencia y Duración de Viaje	El 93% de turistas visita el Perú por primera vez con una permanencia promedio de 10 días.
	Planificación y Búsqueda de Información	El 81% de turistas prefiere el uso de agencias físicas para la adquisición del paquete turístico. El 19% restante usa agencias de viaje en línea.
Turista internacional	Intereses	Exclusividad y privacidad (20%). Calidad de las instalaciones (20%). Reputación del hotel (16%). Spa (10%). Gastronomía (9%). Reputación del destino (7%).
	Motivación	El nuevo turista realiza viajes menos ostentosos, y busca experiencias auténticas, adentrarse en la cultura del destino, una oferta culinaria especial, y que el hotel cumpla con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
	Fuente de búsqueda en Internet	TripAdvisor (33%). Website de Hotel / Aerolínea (25%). Website del destino (14%). Redes sociales (8%).

Fuente: Turismo de Lujo 2014, Promperú. Pangea Network, Luxury Travel Trends, 2014. Condé Nast Johansens.
Elaboración propia

El portal de información turística Hosteltur reafirma que esta nueva clase emergente de viajeros VIP (relativamente jóvenes y cosmopolitas) está redefiniendo el concepto de turismo de lujo y las expectativas en cuanto a los servicios propios de este segmento⁴².

Se puede concluir, de este nuevo perfil, que el factor precio pasó a un segundo plano, siendo la experiencia y autenticidad de los servicios los factores prioritarios a considerar por el turista. Es por ello, que según las estadísticas del Canatur, Cusco es el destino más concurrido por los turistas de lujo⁴³ debido a su variada oferta de hoteles 4 y 5 estrellas (ambientados con diseños autóctonos e históricos) y una inmensa riqueza natural y cultural⁴⁴. Asimismo, Loreto, Arequipa y Paracas son los siguientes destinos con mayor proyección para este segmento gracias a sus recursos naturales y su emergente oferta hotelera de lujo.

⁴²Consúltese <http://www.hosteltur.com/163370_turismo-lujo-nuevo-segmento-primera-experiencia-ostentacion.html>

⁴³Los turistas de lujos que visitan el Cusco provienen principalmente de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y del continente asiático. Asimismo, registran un promedio de gasto por persona de US\$10,000 por viaje.

⁴⁴Consúltese <<http://gestion.pe/tendencias/se-incrementa-turismo-lujo-hacia-cusco-2147415>>

Estos hechos y tendencias constituyen una clara evidencia del surgimiento de un nuevo nicho de mercado en el Perú, que será abordado por el resort ofreciendo servicios exclusivos y auténticos centrados en los recursos naturales y de aventura.

2.1.3. TURISTA EXTRANJERO CONVENCIONAL

Una vez esbozado el plano internacional y local con cifras alentadoras para este segmento, se procede a perfilar al turista extranjero convencional⁴⁵ que visita Arequipa (ver Tabla N° 12) con el fin de tener un panorama general de sus características e intereses, y posteriormente, resaltar el perfil único del segmento al que se busca satisfacer:

Tabla N° 12. Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa

Sexo	Masculino (58%), Femenino (42%)
Edad	15 a 24 años (15%), 25 a 34 años (38%), 35 a 44 años (16%), 45 a 54 años (11%)
Estado Civil	Soltero (49%), Pareja (50%)
Grado de Instrucción	Universitaria (47%), Postgrado o Superior (23%), Técnica (13%), Secundaria (13%)
País de Residencia	Chile (20%), Estados Unidos (11%), Francia (9%), España (8%), Alemania (6%)
Motivo de Viaje	Vacaciones u Ocio (86%), Visita a familiares (6%), Negocios (4%)
Grupo de Viaje	Sólo (34%), Con amigo o parientes (32%), Con su pareja (29%)
Alojamiento	Hotel 4 ó 5 estrellas (11%), Hotel 3 estrellas (34%), Hotel 1 ó 2 estrellas (47%)
Modalidad de Viaje	Paquete Turístico (38%), Por su cuenta (62%)
Permanencia Promedio	En Perú: 16 noches, en Arequipa: 4 noches
Gasto Prom. por Turista	US\$ 1,651 durante su viaje a Arequipa
Actividades Realizadas	Culturales (95%), Naturaleza (71%), Aventura (15%), Sol y Playa (1%)

Fuente: PROMPERÚ, PTE 2015: Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa
Elaboración propia

Se puede observar que Arequipa es un destino atractivo, principalmente, para turistas jóvenes que oscilan entre 25 y 44 años (54%) y que en su mayoría viajan en grupos reducidos de amigos o parejas (61%). Asimismo, se puede ver que Chile es el principal país emisor de turistas (20%) – lo cual se debe a

⁴⁵Las fuentes empleadas para el análisis son las investigaciones de mercado de MINCETUR y las bases de datos brindadas por PROMPERÚ. Recursos electrónicos disponibles en: <<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/>>

su cercanía con Arequipa – seguido por Estados Unidos y países europeos. Cabe resaltar que, a pesar de registrar un gasto aproximado por turista de US\$ 1,651⁴⁶ durante una estadía de 4 días en promedio, únicamente el 11% de turistas optan por un hotel de 4 y 5 estrellas. Este dato demuestra que hay una insuficiente oferta hotelera de lujo que pueda satisfacer a este turista que cuenta con un poder adquisitivo medio / alto⁴⁷. Adicionalmente, se observa que únicamente el 38% de turistas se planificaron a través de una agencia de viajes, lo cual indica que los hoteles requieren una sólida reputación y un fuerte posicionamiento en buscadores web que les permita cautivar y convencer al turista durante su búsqueda de información. Por último, se corrobora que el 71% de turistas realizan actividades relacionadas al turismo de naturaleza mientras que el 15%, relacionadas al turismo de aventura; porcentajes que han venido creciendo en los últimos años⁴⁸. Esta tendencia evidencia la existencia de un nicho de mercado en consolidación relacionado a estos 2 tipos de turismo que se puede explotar a través de una oferta innovadora de servicios y experiencias únicas.

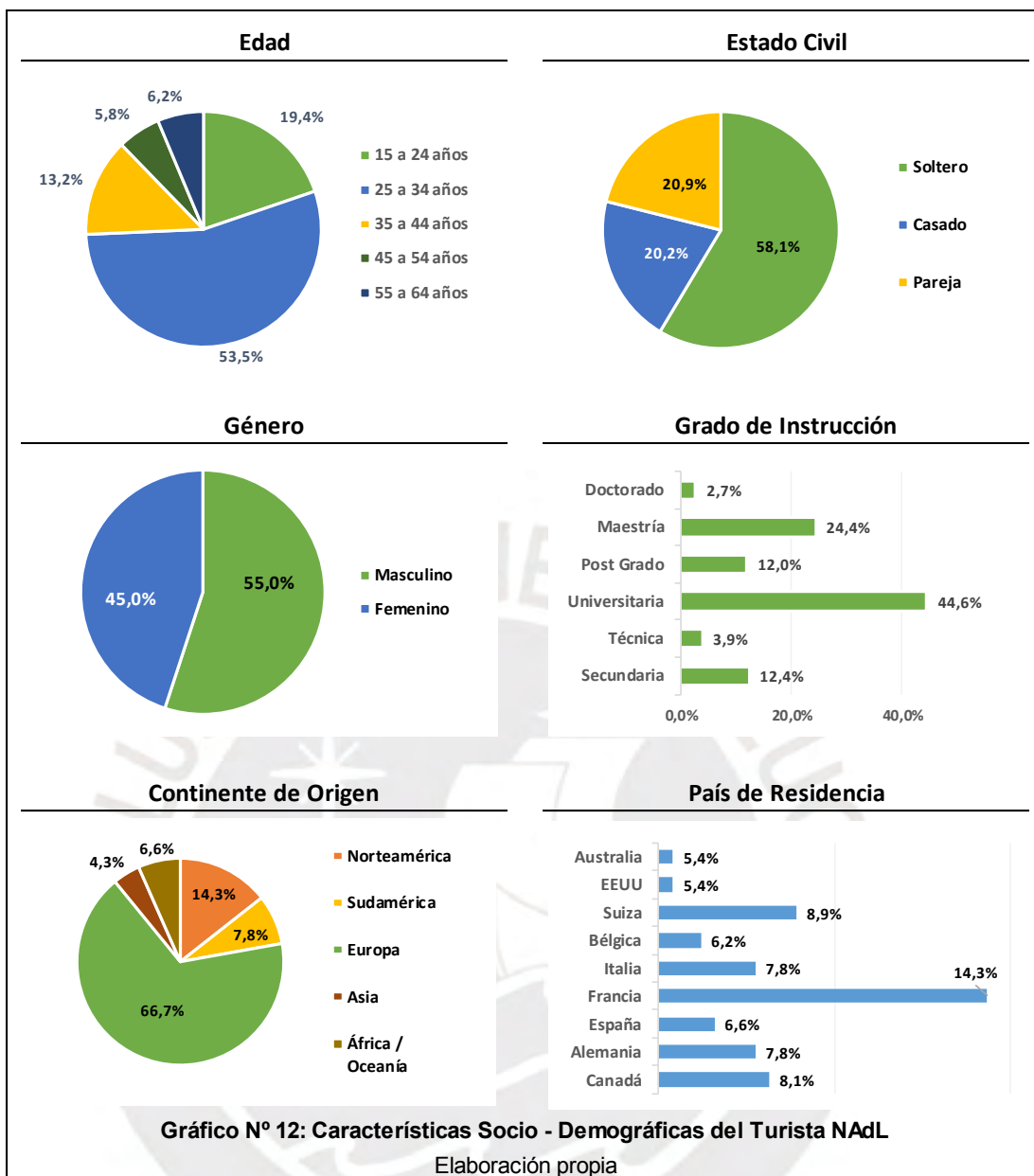
2.1.4. TURISTA NATURAL – AVENTURERO DE LUJO

A pesar de que este tipo de turista corresponde a un segmento muy específico, el perfil demográfico y las características de viaje fueron obtenidos de los resultados de la encuesta realizada por MINCETUR para elaborar el Perfil del Turista Extranjero. Se procedió a filtrar los datos tomando en cuenta sólo a los turistas que realizan actividades de naturaleza y aventura, y optan por un hotel de 4 y 5 estrellas. Los resultados sociodemográficos se muestran en el Gráfico N° 12 y las características de viaje, en el Gráfico N° 13.

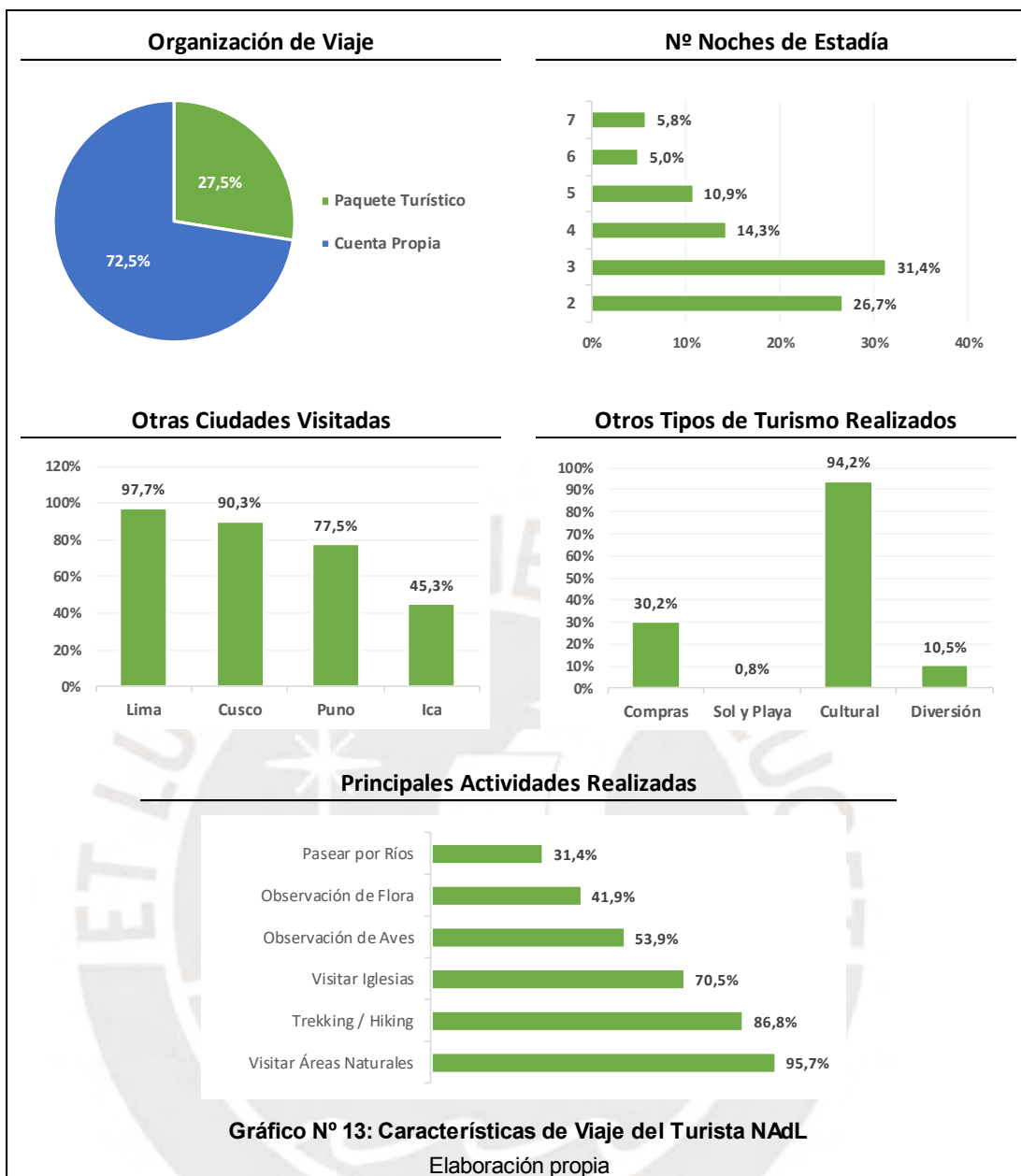
⁴⁶Se coloca este valor, correspondiente al PTE que visita Arequipa 2014, al no contar con el dato del 2015.

⁴⁷Se puede concluir, también, que considerando un precio máximo de US\$ 80 por noche para los hoteles de 3 estrellas, de acuerdo con lo mostrado en los buscadores web de hoteles, los turistas destinan la mayor parte de su presupuesto a recorridos, tours, excursiones u otras actividades. Esto representa una oportunidad de ofrecer un paquete integrado de lujo (hospedaje + actividades de interés) que consolide y maximice la experiencia del turista.

⁴⁸Véase el indicador % Actividades Realizadas en Arequipa de los Perfiles del Turista Extranjero que visita Arequipa 2011 - 2015. Promperú.



El Gráfico N° 12 muestra que este tipo de turista oscila, mayormente, entre 25 y 34 años, similar al turista de lujo, lo cual se debe a la preferencia por actividades de aventura que son practicadas en su mayoría por turistas jóvenes. Asimismo, se indica que el 83% de estos turistas cuenta con al menos educación superior, y que el 41% tiene pareja o está casado. Por último, se puede ver un claro predominio de turistas europeos en este segmento, especialmente de Francia, Suiza, Alemania, entre otros; seguido por turistas de Norteamérica (Canadá y EEUU).



El Gráfico N° 13 indica que, siguiendo la tendencia del turista extranjero convencional, sólo el 27.5% de este segmento opta por adquirir un paquete turístico, lo cual será considerado más adelante para las estrategias de promoción. Asimismo, se puede ver que el promedio de estadía es sólo 3 noches, por lo que se deberán consolidar las principales ofertas alrededor de este lapso de tiempo, con opciones de prolongación ofreciendo experiencias y servicios de alto valor para el cliente. Adicionalmente, se observa que el 97.7% de turistas que visitaron Arequipa también visitaron Lima, que se explica por ser la sede del principal aeropuerto internacional del país; sin embargo, el 90.3% de turistas, también visitaron Cusco y el 77.5% visitaron

Puno, lo cual puede ser aprovechado a través de alianzas estratégicas con otros establecimientos de lujo y agencias de viaje dirigidos a este tipo de turistas con el fin de fidelizar y ofrecer una experiencia más completa. De igual forma, este indicador muestra un panorama alentador de cara a una expansión a largo plazo.

Otro punto por destacar es que el 94% de este tipo de turistas realizan actividades culturales tales como visita a iglesias, monumentos históricos, museos, entre otros; mientras que el 30%, compras de productos artesanales, vestimenta de alpaca, dulces típicos, joyas, entre otros⁴⁹.

Por último, se muestran las principales actividades realizadas por este tipo de turista con una preferencia marcada (95%) por la visita de áreas naturales y otras actividades de naturaleza como observación de aves, flora y mamíferos, entre otros. Asimismo, la práctica de *Trekking / Hiking* (87%) es muy común en este tipo de turista. Estos datos serán considerados como actividades base en el diseño de los paquetes ofrecidos con el fin de complementar las preferencias actuales del turista.

2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El cálculo de la demanda se basa en 2 indicadores generales obtenidos de la página web de MINCETUR: número de arribos de turistas extranjeros y tiempo promedio de estadía, los cuales son calculados a nivel departamental (Arequipa) y son de carácter mensual debido a la estacionalidad presentada.

El resultado del análisis de la demanda histórica⁵⁰ estará expresado en número de arribos, mientras que la proyección de la demanda del proyecto estará expresada en número de pernотaciones⁵¹.

⁴⁹Véase Anexo 5: Otras actividades realizadas por el turista natural – aventurero de lujo

⁵⁰Para efectuar el análisis y modelamiento de la demanda histórica real se emplean datos oficiales del MINCETUR obtenidos a través de la Encuesta Nacional de Establecimientos de Hospedaje. Consúltese la fuente virtual: <http://ww2.mincetur.gob.pe/> para mayor información. En ella se muestran diversas secciones de la investigación de mercado: estadísticas, indicadores, formación en turismo, entre otros.

⁵¹El número de pernотaciones es una unidad manejada por MINCETUR que expresa la cantidad de noches pernотadas por mes.

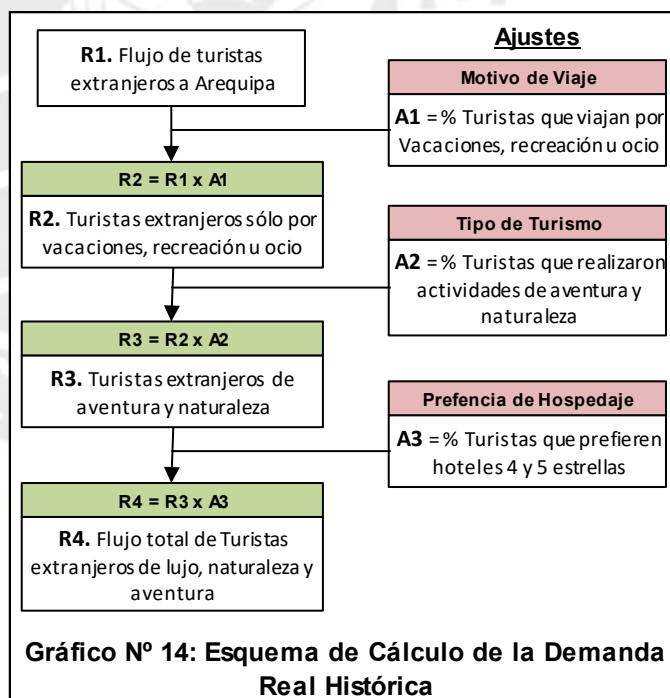
2.2.1 DEMANDA HISTÓRICA

Como se explicó en el inciso anterior, el resort está dirigido a un segmento de turistas con características y necesidades específicas: aventureros y de naturaleza con preferencia por establecimientos de lujo. Es por ello, que se penalizará el número de arribos totales multiplicándolo por los siguientes indicadores⁵²:

- % de turistas que sólo viajaron con motivos de recreación u ocio.
- % de turistas que realizaron actividades de aventura y naturaleza⁵³.
- % de turistas que se hospedaron en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Cabe resaltar que los valores de arribos extranjeros a Arequipa usados para la demanda real histórica (2012 – 2015) fueron calculados utilizando el promedio ponderado⁵⁴ de los 5 años anteriores, pues para dicho intervalo, PromPerú únicamente proporciona el número de arribos extranjeros de forma anual.

El Gráfico N° 14 muestra el procedimiento seguido para calcular la demanda real histórica. Si bien los tres ajustes considerados en el procedimiento son de carácter anual, los cálculos mostrados se realizaron a nivel mensual debido a la presencia de estacionalidad durante el año.



⁵²Los 3 indicadores mencionados fueron calculados analizando las bases de datos empleadas para la elaboración del Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa (2010 – 2015). Estas bases son recopiladas en la Encuesta Nacional de Turismo.

⁵³Véase Anexo 6: Actividades turísticas en Arequipa de naturaleza y aventura.

⁵⁴Véase Anexo 7: Cálculo del número de arribos extranjeros a Arequipa.

La Tabla N° 13 resume los porcentajes de ajustes utilizados en el cálculo. Se puede observar que el % de turistas que viajan con motivos de vacaciones presenta un ligero incremento en los últimos años con un promedio aproximado de 82,6%, a diferencia de Cusco y Lima que registran un 88,8% y 55,8% respectivamente⁵⁵. Por su parte, el % de turistas de aventura y naturaleza muestra una tendencia positiva, indicando que Arequipa se va consolidando como un destino atractivo por sus recursos y paisajes naturales, así como sus propuestas para deportes de aventuras. Por último, el % de preferencia por hoteles de 4 y 5 estrellas muestra un crecimiento importante desde el 2012 con un promedio de 32,3%, lo cual se debe principalmente al ingreso de nuevos establecimientos de esta categoría durante el 2011 y 2012 que refuerza el surgimiento de este segmento de turistas extranjeros.

Tabla N° 13. Porcentajes de ajuste para la demanda real histórica

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% Vacaciones, Ocio y Recreación	78.4%	77.6%	82.7%	84.8%	85.5%	86.8%
% Turismo Naturaleza y Aventura	12.4%	11.5%	13.2%	18.4%	19.9%	21.9%
% Preferencia por Hoteles 4* y 5*	25.0%	23.5%	26.5%	35.9%	36.5%	39.3%

Elaboración propia

Los valores obtenidos, presentados en la Tabla N° 14, están expresados en número de turistas extranjeros y se ajustan a las características y necesidades específicas del segmento atendido.

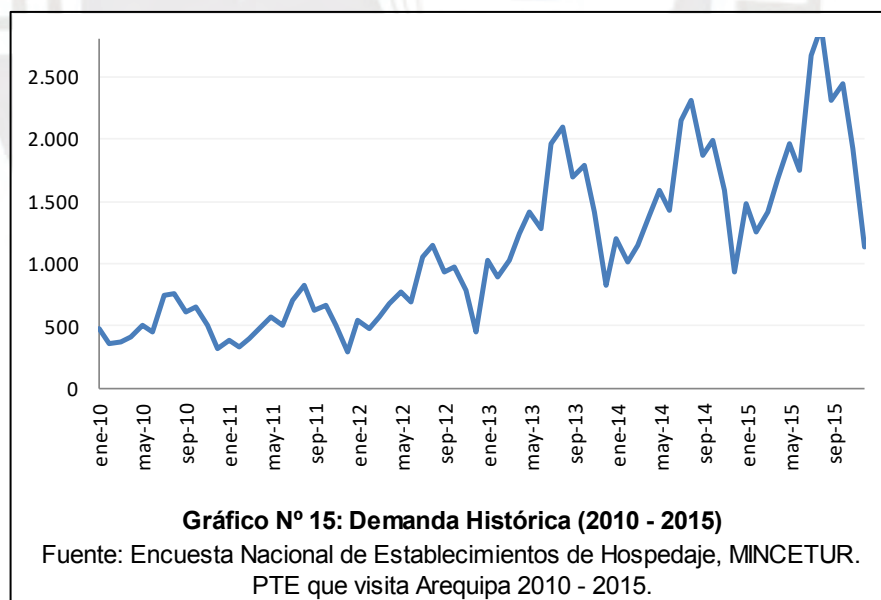
⁵⁵Consúltense el Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco y Lima 2012, 2013, 2014 y 2015. PromPerú.

Tabla N° 14. Arribo mensual de turistas extranjeros de lujo, naturaleza y aventura a Arequipa (2010 - 2015)

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Enero	471	379	544	1.030	1.193	1.481
Febrero	357	334	484	894	1.012	1.251
Marzo	365	395	572	1.029	1.150	1.417
Abril	410	484	676	1.238	1.388	1.684
Mayo	501	577	767	1.416	1.585	1.964
Junio	448	498	692	1.277	1.425	1.751
Julio	746	705	1.057	1.957	2.153	2.676
Agosto	760	821	1.151	2.089	2.312	2.894
Setiembre	613	626	932	1.695	1.872	2.314
Octubre	646	660	976	1.784	1.991	2.440
Noviembre	503	506	781	1.412	1.585	1.920
Diciembre	317	287	444	831	932	1.130
TOTAL	6.137	6.272	9.075	16.652	18.599	22.923

Fuente: Encuesta Nacional de Establecimientos de Hospedaje, MINCETUR. Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa 2010 – 2015.
Elaboración propia

Los resultados mostrados en el Gráfico N° 15 indican claramente la presencia de picos de estacionalidad durante la temporada Julio – Octubre, coincidiendo con la época de vacaciones de Estados Unidos y Europa.



2.2.2 DEMANDA PROYECTADA

La proyección se efectuará sobre la demanda histórica hallada de forma mensual y en término de arribos de turistas. La proyección de la demanda

histórica debe ser expresada en término de pernотaciones, las cuales se definen como el producto de la proyección de la demanda histórica y la proyección de los tiempos promedios de estadía, ya que, como se verá más adelante, así también será expresada la oferta. El horizonte de proyección será el del ciclo de vida del proyecto que se establece en 10 años debido a la alta inversión requerida en terreno e infraestructura.

a) Proyección de la demanda histórica

El hecho de que la demanda histórica tenga picos en las mismas temporadas cada año reafirma la presencia de una estacionalidad marcada en los datos. Es por ello, que es necesario calcular los índices de estacionalidad mensuales



con el fin de quitar dicha estacionalidad. Para este análisis se empleó la técnica del Promedio Móvil Centrado⁵⁶ de 12 meses sobre la demanda histórica. El Gráfico N° 16 evidencia una clara estacionalidad para los meses de julio y agosto. El procedimiento para calcular los índices de estacionalidad se detalla en los anexos⁵⁷.

La demanda histórica sin estacionalidad se calcula tras dividir la demanda histórica entre los índices de estacionalidad previamente calculados. A partir de estos valores, se realizan 4 análisis de tendencia⁵⁸ (lineal, exponencial, logarítmica y potencial), cuyos resultados se resumen en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15. Análisis de Tendencia de la Demanda Histórica

Tendencia	Coefficiente de Determinación (R ²)
Lineal	0.9350
Exponencial	0.9340
Logarítmica	0.6360
Potencial	0.6950

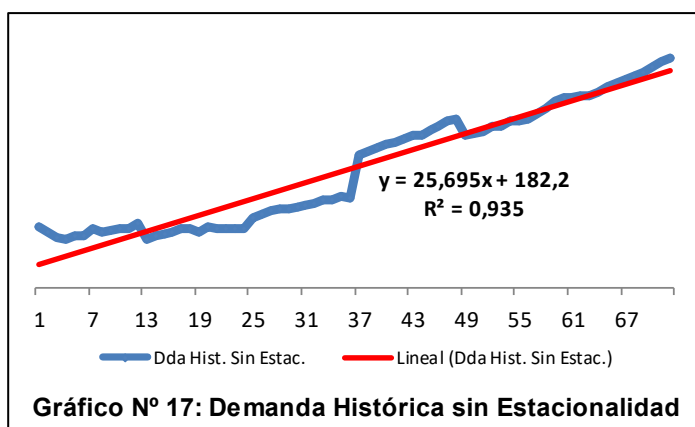
Elaboración propia

⁵⁶El Promedio Móvil Centrado se emplea para calcular índices de estacionalidad y eliminar los movimientos estacionales e irregulares de las series de tiempo para facilitar el análisis puro de las tendencias.

⁵⁷Véase Anexo 8: Cálculo de los índices de estacionalidad de la demanda histórica

⁵⁸Véase el Anexo 9: Análisis de tendencia de la demanda histórica sin estacionalidad

El mejor ajuste (mayor valor del coeficiente de determinación⁵⁹) de los datos para la demanda sin estacionalidad se obtiene con la tendencia lineal. Se puede observar en el Gráfico N° 17 la línea de



tendencia seleccionada y la ecuación que se empleará en la proyección de la demanda histórica.

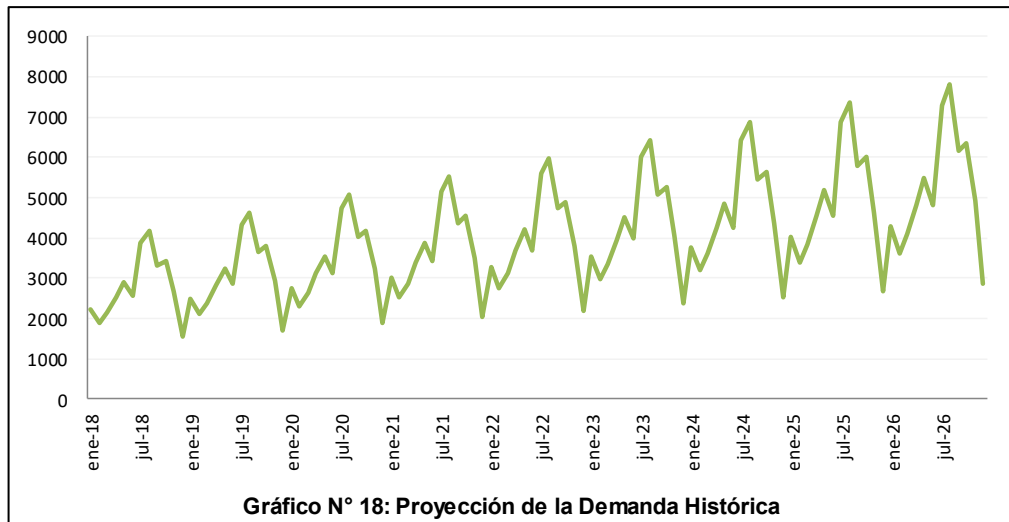
Por último, se proyecta la demanda con la ecuación de tendencia obtenida y posteriormente, los resultados se multiplican por los índices de estacionalidad. La proyección abarca un intervalo de 120 meses o 10 años, comprendido entre enero del 2018 hasta diciembre del 2027. A continuación, se muestran los resultados:

Tabla N° 16. Proyección de la Demanda Histórica
(En número de turistas extranjeros)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	2.236	1.890	2.153	2.544	2.912	2.570	3.896	4.182	3.311	3.445	2.669	1.557
2019	2.494	2.106	2.396	2.829	3.235	2.852	4.320	4.634	3.666	3.810	2.949	1.720
2020	2.751	2.322	2.640	3.114	3.558	3.135	4.745	5.086	4.020	4.176	3.230	1.882
2021	3.009	2.538	2.883	3.399	3.881	3.418	5.170	5.538	4.375	4.541	3.511	2.044
2022	3.267	2.754	3.127	3.684	4.205	3.700	5.594	5.989	4.729	4.907	3.792	2.207
2023	3.525	2.970	3.370	3.969	4.528	3.983	6.019	6.441	5.084	5.272	4.072	2.369
2024	3.783	3.185	3.614	4.254	4.851	4.266	6.444	6.893	5.438	5.638	4.353	2.532
2025	4.040	3.401	3.857	4.539	5.174	4.548	6.868	7.345	5.793	6.003	4.634	2.694
2026	4.298	3.617	4.101	4.824	5.498	4.831	7.293	7.796	6.147	6.369	4.914	2.856
2027	4.556	3.833	4.344	5.109	5.821	5.114	7.718	8.248	6.502	6.734	5.195	3.019

Elaboración propia

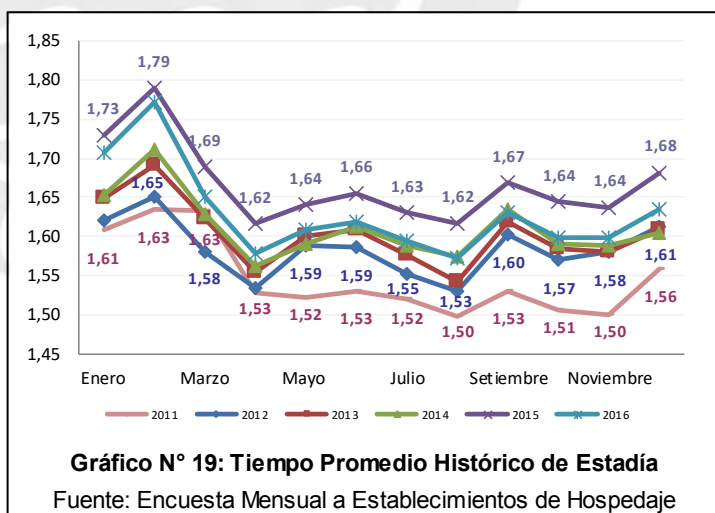
⁵⁹El coeficiente de determinación R² refleja el ajuste de los datos sobre las líneas de tendencia. Mientras mayor el valor, mejor el ajuste y, por lo tanto, más confiable el tipo de tendencia para efectuar proyecciones. Normalmente, un buen ajuste se representa por valores de R² mayores a 0.7; sin embargo, el hecho de estar considerando los años 2009 y 2010 (años afectados por la crisis mundial), originan un mayor nivel de fluctuaciones entre los datos y la línea de tendencia, justificándose el valor de los índices hallados.



Puede apreciarse en la demanda proyectada que se muestra en la Tabla N° 16 y el Gráfico N° 18 que el nivel de arribo de turistas extranjeros a Arequipa tendrá un crecimiento importante registrando picos de hasta 8,000 turistas por mes. Esta proyección es bastante consistente con las tendencias internacionales y locales de turismo de lujo y naturaleza mencionadas anteriormente, así como con las conclusiones de otros trabajos de investigación en el sector turístico⁶⁰.

b) Proyección del tiempo promedio de estadía

Los tiempos promedio de estadía han sido calculados en base a los datos proporcionados por MINCETUR para el periodo enero 2010 – diciembre 2016. Cabe resaltar que, para el análisis y cálculo, se eliminaron los valores del



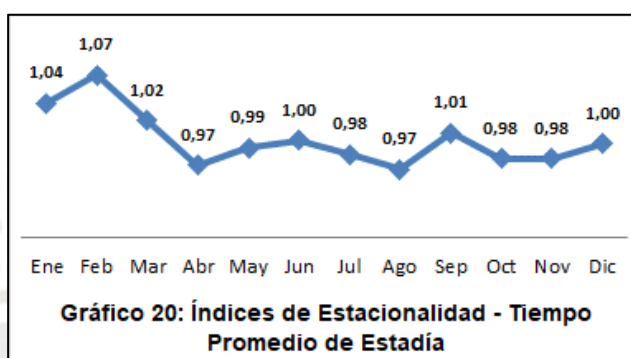
año 2010 por ser considerados *outliers*⁶¹, siendo estos calculados como el

⁶⁰Consúltense la Tesis “Estudio de Prefactibilidad para la Implementación de un Ecolodge en la ciudad de Huaraz”. Carbajal López, Eduardo, 2007. Página 42.

⁶¹Datos sospechosos de no pertenecer al conjunto de datos de donde proceden o ser producto de algún suceso sumamente extraño (la crisis financiera mundial).

promedio de datos mensuales de los años 2009 y 2011. Se puede observar en el Gráfico N° 19 un ligero crecimiento de este indicador en los últimos años, lo cual se explica por un aumento en la oferta de establecimientos y actividades turísticas que motivan al viajero a permanecer mayor tiempo en el destino.

Se procede a remover la estacionalidad de los tiempos promedio para luego calcular un promedio mensual sobre el cual se analizará la tendencia utilizando la técnica del Promedio Móvil Ponderado



Centrado⁶² de 12 meses, cuyos resultados se muestran el Gráfico N° 20.

Se puede notar la estacionalidad en el periodo enero – marzo, principalmente debido a las festividades típicas celebradas en Arequipa tales como la Festividad de la Virgen de la Candelaria y los Carnavales⁶³.

Para el análisis de tendencia de los tiempos promedio de estadía se emplearon aproximaciones lineales, logarítmicas, exponenciales y potenciales, las cuales fueron aplicadas directamente a los valores sin estacionalidad calculados previamente.

Tabla N° 17. Análisis de Tendencia Tiempo Promedio de Estadía

Tendencia	R ²
Lineal	0.6957
Logarítmica	0.6020
Exponencial	0.6953
Potencial	0.6071

Elaboración propia

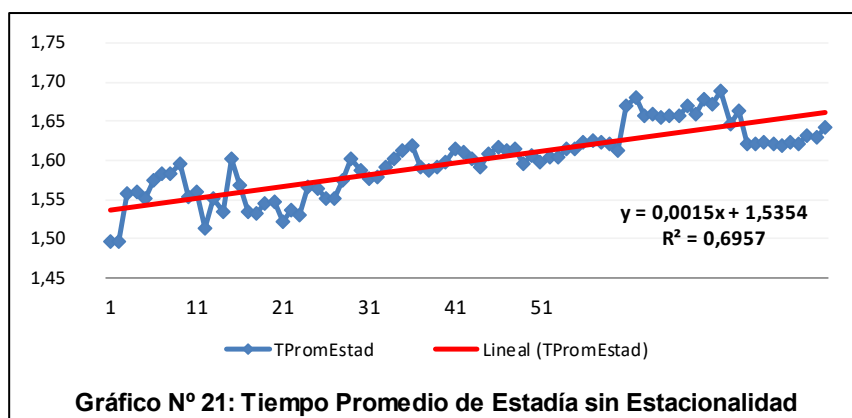
En la Tabla N° 17 se muestran los resultados del cálculo⁶⁴ de la tendencia. Se eligió la tendencia lineal como la más adecuada, tomando en cuenta el coeficiente de determinación de mayor valor.

⁶²Véase Anexo 10: Análisis estacional – tiempo promedio de estadía

⁶³Consúltese <http://www.peruserviciosturisticos.com/fiestas_arequipa.php>

⁶⁴Véase Anexo 11: Análisis de tendencia – tiempo promedio de estadía.

Finalmente, se toma como base la ecuación calculada previamente y mostrada en el Gráficos N° 21



para hallar la proyección de los tiempos promedio de estadía por un horizonte de 10 años desde enero del 2018 hasta diciembre del 2027.

Para el cálculo de la proyección del tiempo de estadía se multiplicaron los tiempos proyectados por sus respectivos índices de estacionalidad calculados anteriormente. Los resultados se muestran en la Tabla N° 18.

Tabla N° 18. Proyección del Tiempo de Estadía Histórico

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	1,74	1,79	1,72	1,64	1,67	1,69	1,66	1,64	1,70	1,66	1,66	1,69
2019	1,76	1,81	1,73	1,66	1,69	1,70	1,68	1,66	1,72	1,68	1,68	1,71
2020	1,78	1,83	1,75	1,68	1,71	1,72	1,70	1,67	1,74	1,70	1,70	1,73
2021	1,80	1,85	1,77	1,69	1,73	1,74	1,72	1,69	1,76	1,71	1,72	1,74
2022	1,82	1,87	1,79	1,71	1,74	1,76	1,73	1,71	1,78	1,73	1,73	1,76
2023	1,84	1,89	1,81	1,73	1,76	1,78	1,75	1,73	1,79	1,75	1,75	1,78
2024	1,85	1,91	1,83	1,75	1,78	1,79	1,77	1,74	1,81	1,77	1,77	1,80
2025	1,87	1,93	1,84	1,76	1,80	1,81	1,79	1,76	1,83	1,78	1,79	1,82
2026	1,89	1,95	1,86	1,78	1,82	1,83	1,81	1,78	1,85	1,80	1,80	1,83
2027	1,91	1,96	1,88	1,80	1,83	1,85	1,82	1,80	1,87	1,82	1,82	1,85

Elaboración Propia

Los resultados mostrados indican que el índice promedio de estadía mensual sigue una tendencia creciente. Este factor⁶⁵ será explotado al máximo por el resort ofreciendo recorridos y servicios exclusivos de naturaleza y aventura que impulsen al turista a prolongar su estadía.

⁶⁵La tendencia creciente del tiempo de promedio de estadía soporta la hipótesis de un mayor interés del turista extranjero por permanecer en el destino para efectuar más recorridos turísticos, aprovechar los recursos naturales y culturales de la región, realizar actividades complementarias, entre otros.

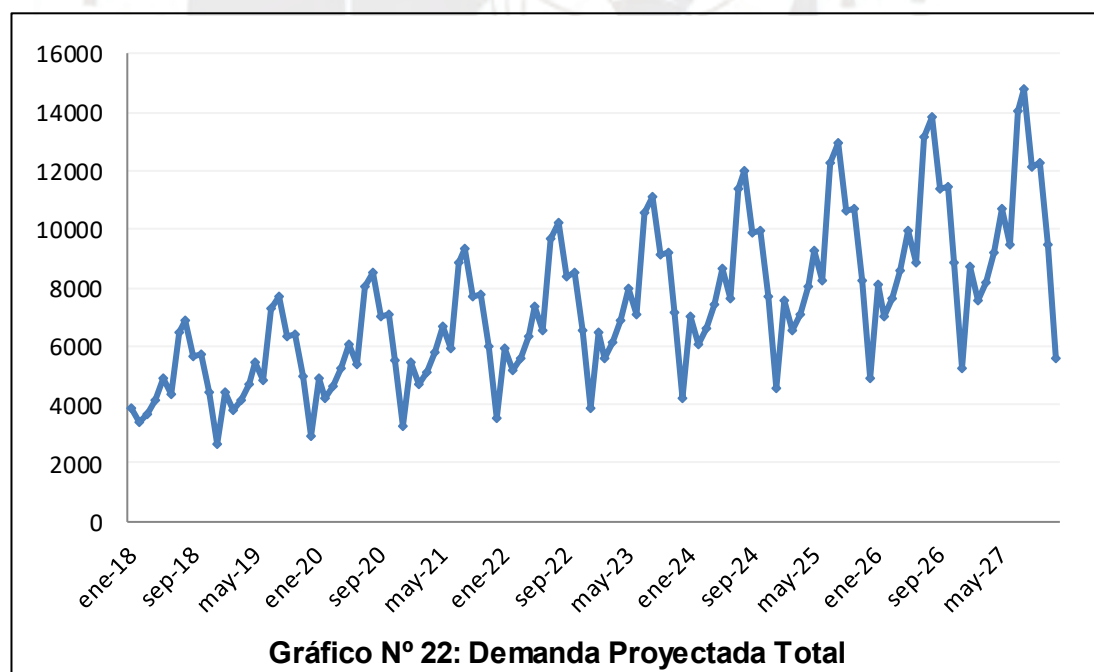
c) Proyección de la demanda total

Como procedimiento final, se multiplican los tiempos de estadía proyectados por el número de arribos proyectados (de la demanda histórica), obteniéndose la proyección total de la demanda expresada en pernотaciones por mes. Los resultados se muestran en la Tabla N° 19 y el Gráfico N° 22.

Tabla N° 19. Proyección de la Demanda Total
(En número de pernотaciones mensuales)

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	3.896	3.387	3.695	4.175	4.870	4.335	6.481	6.856	5.642	5.723	4.436	2.632
2019	4.392	3.815	4.157	4.693	5.468	4.863	7.264	7.677	6.313	6.398	4.955	2.938
2020	4.897	4.250	4.628	5.220	6.078	5.402	8.062	8.514	6.996	7.085	5.484	3.249
2021	5.412	4.694	5.108	5.758	6.700	5.950	8.876	9.367	7.692	7.785	6.022	3.566
2022	5.937	5.146	5.597	6.305	7.333	6.509	9.704	10.236	8.401	8.499	6.570	3.889
2023	6.471	5.606	6.094	6.862	7.977	7.078	10.547	11.121	9.123	9.225	7.129	4.217
2024	7.015	6.075	6.601	7.430	8.633	7.657	11.405	12.021	9.858	9.964	7.697	4.552
2025	7.568	6.551	7.117	8.007	9.301	8.246	12.279	12.937	10.605	10.716	8.275	4.892
2026	8.131	7.037	7.641	8.595	9.980	8.845	13.167	13.869	11.365	11.481	8.863	5.238
2027	8.704	7.530	8.175	9.192	10.671	9.455	14.070	14.816	12.139	12.258	9.461	5.590

Elaboración Propia



Se puede observar que las proyecciones siguen una tendencia de crecimiento pronunciado, por lo que es claro que el mercado reaccionará con un incremento de la oferta y más aún, con los servicios diferenciados enfocados en el segmento de lujo, naturaleza y aventura.

2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta categorizada por MINCETUR de hoteles de lujo, ecolodges y resorts en Arequipa dista mucho de lo que uno puede encontrar por medio de los buscadores web. Sin embargo, la mayor parte de los establecimientos, ubicados en diferentes distritos de la provincia de Caylloma tales como Yanque, Coporaque, Ichupampa y Chivay, y en la provincia de Arequipa, representan la competencia directa al negocio.

Para realizar el análisis de la oferta se seguirán 3 pasos como se muestra en el Gráfico N° 23. En primer lugar, se recategorizarán los establecimientos de hospedaje. Luego, se extraerá el número histórico de plazas a nivel anual, sin discriminar turistas extranjeros o

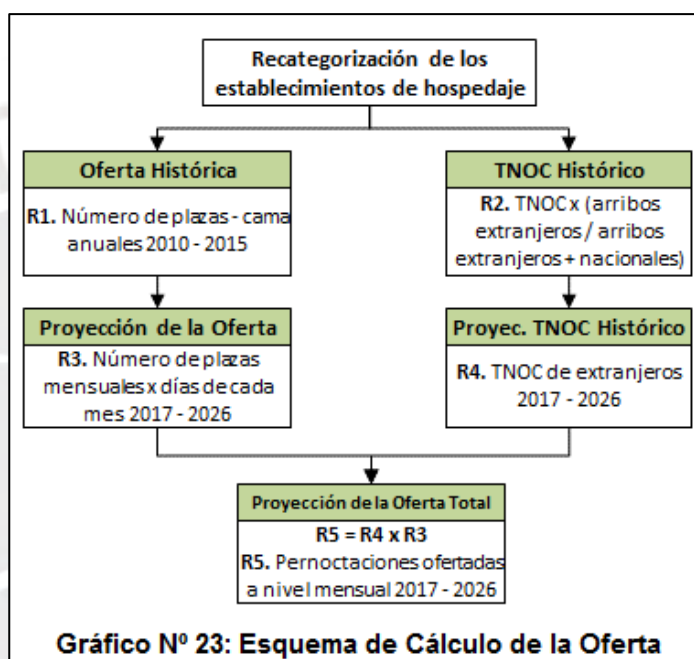


Gráfico N° 23: Esquema de Cálculo de la Oferta

vacacionistas nacionales. Finalmente, se calcula la proyección mensual por un periodo de 10 años, para lo cual se emplean los indicadores de TNOC⁶⁶ y arribos totales y extranjeros con el fin de enfocar estos resultados al segmento extranjero en función al nivel de ocupación.

2.3.1 OFERTA HISTÓRICA

Antes de iniciar el cálculo de la oferta histórica, se realiza una recategorización de los establecimientos de hospedaje con el fin de incluir sólo aquellos que constituyen una competencia directa del resort debido a las características y preferencias muy específicas del segmento objetivo. Los buscadores web *Tripadvisor.com* y *Booking.com*, las páginas web propias de los

⁶⁶El nivel de ocupabilidad de los hospedajes se obtiene de los estadísticos del MINCETUR, en el indicador de TNOC que representa el porcentaje de ocupación respecto al volumen total de camas o plazas.

establecimientos y la página web del MINCETUR son las principales fuentes de datos estadísticos de las cuales se obtuvo dicha información⁶⁷.

Para efectuar la recategorización se procedió a elaborar una lista de los establecimientos de hospedaje de acuerdo a la categoría convencional que indican las 4 fuentes anteriormente mencionadas: hotel 4 y 5 estrellas, resort y ecolodge. Posteriormente, en base a las características, ubicación y servicios ofrecidos, se reclasificaron en 3 grupos: establecimientos naturales de lujo, urbanos de lujo y naturales de calidad media. La lista de establecimientos y los criterios considerados para este proceso se detallan en los anexos⁶⁸.

La oferta histórica a nivel de total de plazas - cama en establecimientos de estilo natural de lujo se muestra en la Tabla N° 20⁶⁹. Se puede observar que desde el 2012, no ha ingresado ningún establecimiento de esta nueva categoría; sin embargo, la demanda del turista natural – aventurero de lujo ha venido creciendo, evidenciando una potencial demanda insatisfecha para este segmento.

Tabla N° 20
Oferta Histórica de Hoteles - Natural de Lujo

	Resultados Históricos					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
N° Establecimientos	2	4	5	5	5	5
N° Habitaciones	72	149	190	190	190	190
N° Plazas - Cama	151	321	401	401	401	401

Fuente: MINCETUR

Elaboración propia

2.3.2 OFERTA PROYECTADA

La oferta debe estar en las mismas unidades que la demanda proyectada por lo que es necesario multiplicar el número de plazas hallado por el número de días en cada mes del año en el periodo dado para obtener el número de pernoctaciones mensuales ofrecidas⁷⁰. Para que dicha oferta de pernoctaciones mensuales refleje el índice de ocupación actual por parte de

⁶⁷Véase la sección Indicadores / Datos Turismo en <<http://ww2.mincetur.gob.pe>>.

⁶⁸Véase el Anexo 12: Reclasificación de establecimientos de lujo y de naturaleza en Arequipa.

⁶⁹Como se mencionó en el punto anterior, estos valores representan la oferta dirigida tanto al segmento extranjero como al nacional. La distinción de sólo el segmento internacional se reflejará en el siguiente punto al multiplicar los valores históricos por el TNOC extranjero.

⁷⁰En este cálculo estamos despreciando las variaciones reales a nivel mensual del número de plazas, ya que resultan ser en promedio menores al 0.2%. Esto facilita el cálculo y permite obtener mayores índices de correlación.

los turistas extranjeros se debe multiplicar por la Tasa Neta de Ocupabilidad de Camas (TNOOC) de extranjeros. Este indicador, el cual deberá proyectarse paralelamente a la oferta histórica al ser de carácter mensual, representa el porcentaje de plazas ocupadas en determinada zona.

Finalmente, al multiplicarse las pernoctaciones mensuales ofertadas por el TNOOC extranjero mensual correspondiente se obtiene la oferta proyectada en términos de pernoctaciones mensuales enfocadas al segmento extranjero. Esta proyección se realizará para el mismo periodo de la demanda proyectada, es decir, de enero del 2018 a diciembre del 2027.

a) Proyección de la oferta histórica:

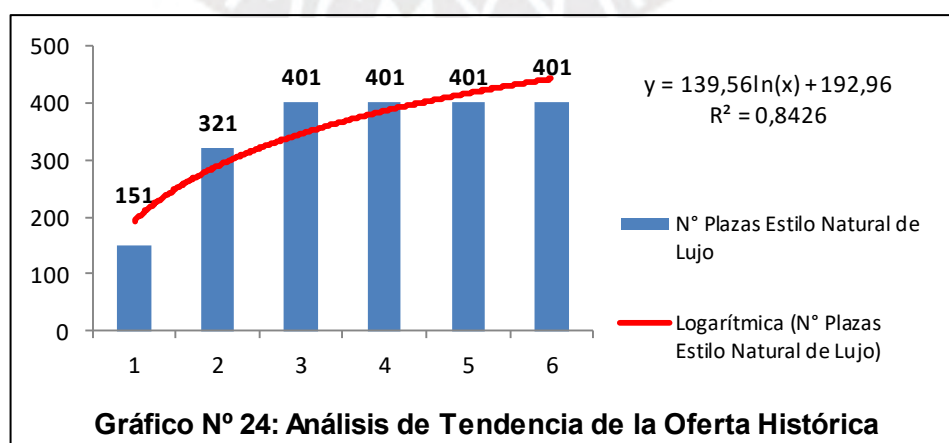
Sobre los datos históricos de la oferta se realizan distintos análisis de tendencia que incluyen el lineal, exponencial, logarítmico y potencial⁷¹; cuyos resultados se resumen en la Tabla N° 21.

Se obtiene un mejor ajuste a los datos con la tendencia logarítmica ya que obtienen el mayor valor del coeficiente de determinación. Se puede observar en el Gráfico N° 24 la línea de tendencia seleccionada y la ecuación que se empleará en la proyección de la oferta histórica.

Tabla N° 21. Análisis de Tendencia de la Oferta Histórica

Coeficiente de Determinación (R ²)	
Tendencia	Valor
Lineal	0.6249
Exponencial	0.5764
Logarítmica	0.8426
Potencial	0.8035

Elaboración propia



⁷¹ Véase Anexo 13: Proyección de la oferta histórica

Finalmente, se procede a proyectar la oferta con las ecuaciones de tendencia a 10 periodos anuales desde el 2018 hasta el 2027⁷². La proyección obtenida representa el número de plazas anuales siendo necesario transformar las unidades a nivel mensual, es decir, se multiplica la proyección hallada por el número de días en cada mes dentro de los años comprendidos en la proyección para obtener la oferta proyectada en términos de pernотaciones mensuales.

Tabla N° 22. Proyección de la Oferta Histórica
(En pernотaciones mensuales ofertadas)

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	15.488	13.989	15.488	14.988	15.488	14.988	15.488	15.488	14.988	15.488	14.988	15.488
2019	15.944	14.401	15.944	15.429	15.944	15.429	15.944	15.944	15.429	15.944	15.429	15.944
2020	16.356	15.301	16.356	15.828	16.356	15.828	16.356	16.356	15.828	16.356	15.828	16.356
2021	16.732	15.113	16.732	16.193	16.732	16.193	16.732	16.732	16.193	16.732	16.193	16.732
2022	17.079	15.426	17.079	16.528	17.079	16.528	17.079	17.079	16.528	17.079	16.528	17.079
2023	17.399	15.715	17.399	16.838	17.399	16.838	17.399	17.399	16.838	17.399	16.838	17.399
2024	17.698	16.556	17.698	17.127	17.698	17.127	17.698	17.698	17.127	17.698	17.127	17.698
2025	17.977	16.237	17.977	17.397	17.977	17.397	17.977	17.977	17.397	17.977	17.397	17.977
2026	18.239	16.474	18.239	17.651	18.239	17.651	18.239	18.239	17.651	18.239	17.651	18.239
2027	18.487	16.698	18.487	17.890	18.487	17.890	18.487	18.487	17.890	18.487	17.890	18.487

Elaboración propia

Se puede observar en la Tabla N° 22 una tendencia creciente moderada de 19% en la oferta de plazas durante el horizonte proyectado de 10 años.

b) Proyección del TNOC:

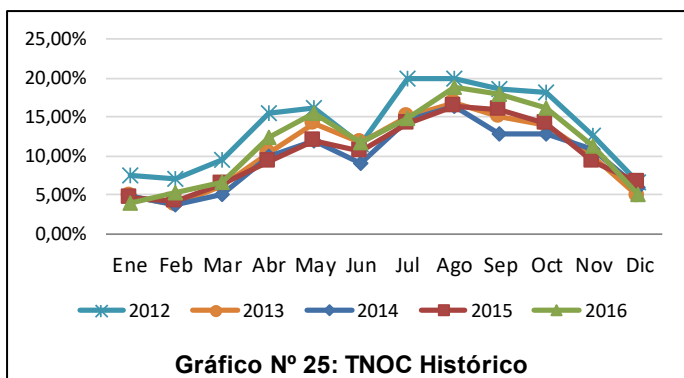
Los datos históricos del TNOC⁷³ se han obtenido de los resultados de la Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje Temporal⁷⁴ del MINCETUR. Téngase en cuenta que los valores hallados contemplan tanto a vacacionistas nacionales como extranjeros, por lo que se multiplicarán por el % de arribos extranjeros para cada mes (arribos extranjeros / (arribos extranjeros + nacionales)). Asimismo, cabe señalar que los valores obtenidos corresponden a los establecimientos de hospedaje ubicados en la Provincia

⁷³Véase Anexo 14: Cálculo del TNOC histórico

⁷⁴Véase la sección Indicadores / Datos Turismo en <<http://ww2.mincetur.gob.pe>>.

de Caylloma con el fin de homogeneizar este criterio⁷⁵ con el usado para la oferta histórica.

El Gráfico N° 25 muestra los valores históricos del TNOC extranjero, observándose una estacionalidad marcada durante los periodos abril – mayo y julio - setiembre.



Por lo tanto, para la proyección se trabajará la serie sin estacionalidad obteniendo, de esta manera, índices de mayor correlación. Este estudio será realizado tal como se hizo en la proyección de la demanda.

Para el análisis de la estacionalidad⁷⁶, se aplicó el Promedio Móvil Centrado de 12 meses sobre los TNOC históricos extranjeros. Los resultados obtenidos se muestran en el Gráfico N° 26.

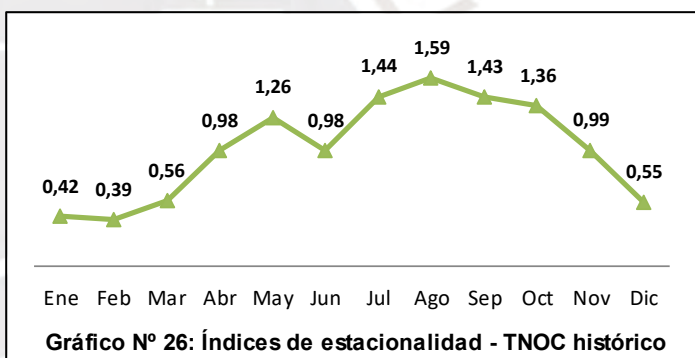


Tabla N° 23. Análisis de tendencia TNOC histórico

Coeficiente de Determinación (R ²)	
Tendencia	Valores
Lineal	0.1758
Exponencial	0.1554
Logarítmica	0.4864
Potencial	0.4329

Elaboración propia

Sobre el TNOC extranjero histórico sin estacionalidad se aplican diversos análisis de tendencia⁷⁷ que incluyen el lineal, exponencial, logarítmico y potencial. La Tabla N° 23 indica

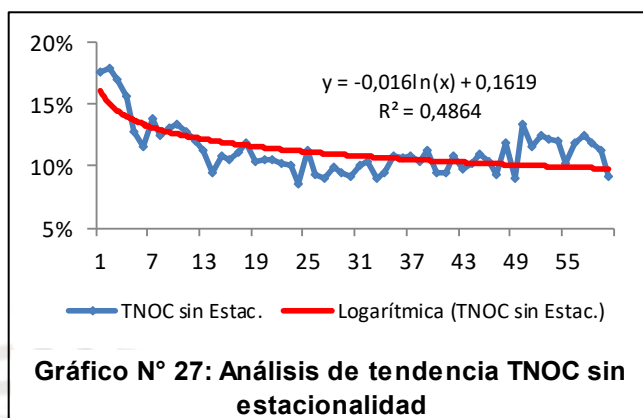
⁷⁵La Provincia de Caylloma está ubicada en el departamento de Arequipa y está conformada por 20 distritos tales como Chivay, Coporaque, Ichupampa, Majes, Yanque, entre otros. Los establecimientos de la categoría Natural de Lujo se ubican principalmente en estos distritos, (como se indica en el cálculo de Oferta Histórica) por lo que se calculó el TNOC histórico en base esta ubicación.

⁷⁶Véase Anexo 15: Análisis de estacionalidad – TNOC histórico extranjero

⁷⁷Véase Anexo 16: Análisis de la tendencia – TNOC histórico extranjero sin estacionalidad

los resultados de los coeficientes de determinación obtenidos con cada línea de tendencia, en base a los cuales se elige la tendencia logarítmica pues presenta el mejor ajuste.

Se puede observar en el Gráfico N° 27 que, a pesar de mostrar una tendencia decreciente, la curva logarítmica se normaliza en valores promedios para los años proyectados. En vista de ello, se personalizarán los



servicios ofrecidos y se enfocarán en prolongar la estadía del turista en el establecimiento y, por consiguiente, revertir esta tendencia.

Finalmente, se multiplican los valores proyectados por sus respectivos índices de estacionalidad. La Tabla N° 24 muestra la proyección del TNOE extranjero para el periodo enero 2018 – diciembre 2027.

Tabla N° 24. TNOE Extranjero Proyectado

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	4,0%	3,7%	5,2%	9,1%	11,7%	9,1%	13,3%	14,6%	13,1%	12,4%	9,0%	5,0%
2019	3,8%	3,6%	5,1%	8,9%	11,4%	8,8%	13,0%	14,3%	12,8%	12,1%	8,8%	4,9%
2020	3,8%	3,5%	5,0%	8,7%	11,1%	8,6%	12,7%	14,0%	12,5%	11,9%	8,6%	4,8%
2021	3,7%	3,4%	4,9%	8,5%	10,9%	8,5%	12,4%	13,7%	12,3%	11,6%	8,5%	4,7%
2022	3,6%	3,4%	4,8%	8,3%	10,7%	8,3%	12,2%	13,4%	12,1%	11,4%	8,3%	4,6%
2023	3,5%	3,3%	4,7%	8,2%	10,5%	8,2%	12,0%	13,2%	11,9%	11,2%	8,2%	4,5%
2024	3,5%	3,2%	4,6%	8,1%	10,3%	8,0%	11,8%	13,0%	11,7%	11,1%	8,0%	4,5%
2025	3,4%	3,2%	4,5%	7,9%	10,2%	7,9%	11,6%	12,8%	11,5%	10,9%	7,9%	4,4%
2026	3,4%	3,1%	4,5%	7,8%	10,0%	7,8%	11,4%	12,6%	11,3%	10,8%	7,8%	4,3%
2027	3,3%	3,1%	4,4%	7,7%	9,9%	7,7%	11,3%	12,5%	11,2%	10,6%	7,7%	4,3%

Elaboración Propia

c) Proyección de la oferta

Finalmente, la Tabla N° 25 presenta la proyección de la oferta total a nivel de pernoctaciones mensuales ofertadas a extranjeros, obtenida multiplicando la

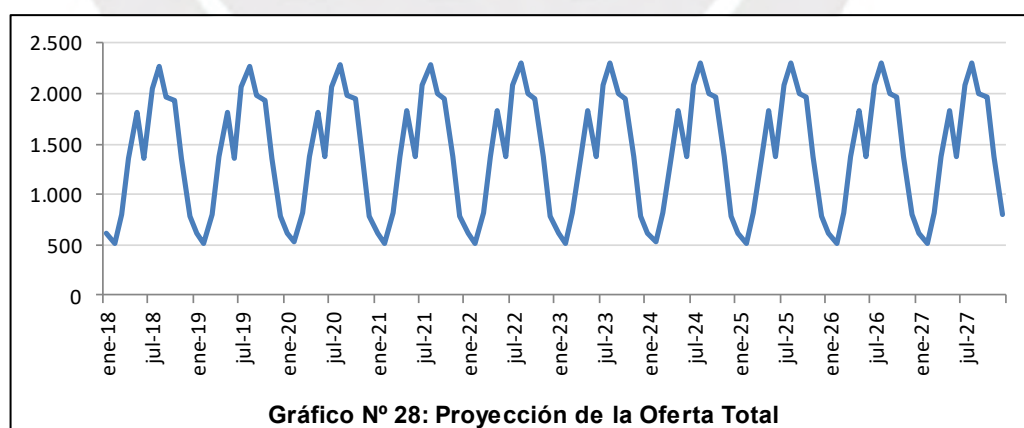
proyección de la oferta histórica por la proyección del TNOC histórico extranjero calculados en los incisos anteriores.

Tabla N° 25. Proyección de la Oferta
(En pernoctaciones ofertadas a extranjeros)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	612	514	806	1.365	1.808	1.357	2.058	2.266	1.970	1.927	1.355	778
2019	613	515	808	1.370	1.815	1.362	2.066	2.276	1.979	1.936	1.362	782
2020	615	535	810	1.373	1.820	1.367	2.073	2.284	1.986	1.943	1.367	785
2021	616	517	812	1.376	1.824	1.370	2.078	2.290	1.991	1.949	1.371	787
2022	616	518	813	1.378	1.827	1.372	2.082	2.294	1.995	1.953	1.374	789
2023	617	518	814	1.379	1.829	1.374	2.084	2.298	1.999	1.957	1.377	791
2024	617	537	814	1.380	1.830	1.375	2.086	2.300	2.001	1.959	1.378	792
2025	617	519	814	1.381	1.831	1.375	2.087	2.301	2.002	1.960	1.380	793
2026	617	519	814	1.381	1.831	1.376	2.088	2.302	2.003	1.961	1.380	793
2027	616	518	814	1.380	1.831	1.376	2.088	2.302	2.003	1.962	1.381	793

Elaboración propia

En el Gráfico N° 28 se puede observar que, durante el horizonte de proyección de 10 años, la oferta presenta un decrecimiento leve. Como se indicó en el inciso anterior, esta tendencia se debe a una menor permanencia del turista en los establecimientos de hospedaje pues una reducción en la oferta hotelera⁷⁸ es altamente improbable considerando la naturaleza del negocio y las altas inversiones requeridas.



⁷⁸De acuerdo con los cálculos, la permanencia de los turistas en los establecimientos de hospedaje (TNOC) y la oferta hotelera (oferta histórica) son las 2 variables que afectan de forma directa a la proyección de la Oferta Total.

2.4 DEMANDA INSATISFECHA

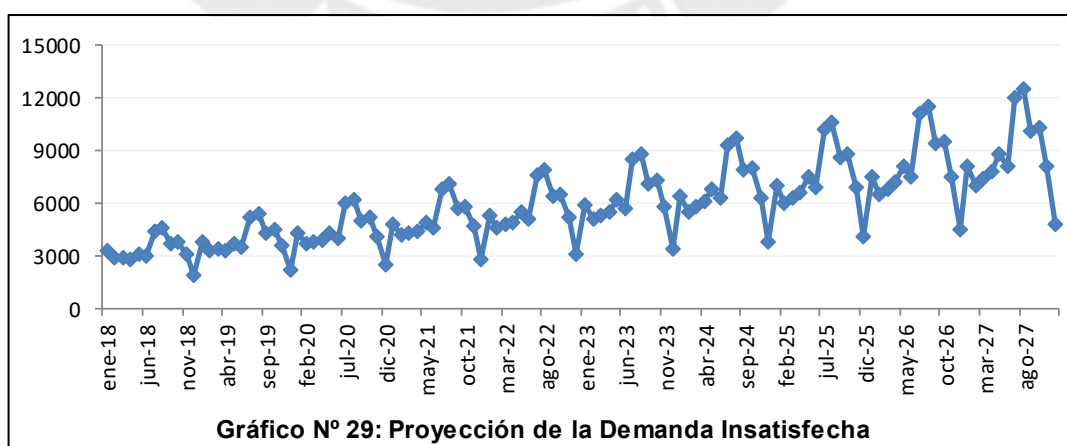
Con la demanda y la oferta proyectadas en unidades de pernотaciones mensuales, se procede a calcular la demanda insatisfecha⁷⁹.

Tabla N° 26. Proyección de la Demanda Insatisfecha
(en pernотaciones mensuales)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	3.284	2.874	2.889	2.810	3.062	2.978	4.424	4.590	3.673	3.796	3.082	1.855
2019	3.779	3.299	3.349	3.323	3.654	3.501	5.198	5.401	4.334	4.461	3.593	2.156
2020	4.283	3.715	3.818	3.847	4.258	4.035	5.990	6.231	5.010	5.142	4.117	2.464
2021	4.797	4.176	4.296	4.382	4.876	4.580	6.798	7.078	5.701	5.836	4.651	2.778
2022	5.321	4.628	4.784	4.927	5.506	5.137	7.622	7.942	6.406	6.545	5.196	3.099
2023	5.855	5.088	5.281	5.483	6.149	5.704	8.463	8.823	7.124	7.268	5.752	3.426
2024	6.398	5.538	5.787	6.050	6.803	6.282	9.319	9.721	7.857	8.005	6.318	3.760
2025	6.951	6.033	6.302	6.627	7.470	6.870	10.191	10.635	8.603	8.755	6.895	4.099
2026	7.515	6.518	6.827	7.214	8.149	7.469	11.079	11.566	9.363	9.519	7.482	4.445
2027	8.088	7.011	7.360	7.812	8.840	8.079	11.982	12.514	10.136	10.297	8.080	4.796

Elaboración propia

Se puede observar que existe una demanda insatisfecha positiva con tendencia creciente que evidencia oportunidades de negocio importantes para el resort, como se aprecia en la Tabla N° 26 y el Gráfico N° 29. Cabe resaltar que la proyección presenta un margen relativamente alto en caso se estableciese una mayor cantidad de competidores que apunten al segmento objetivo del resort. Dicha demanda llega a incrementarse hasta en 175% durante el periodo de 10 años.

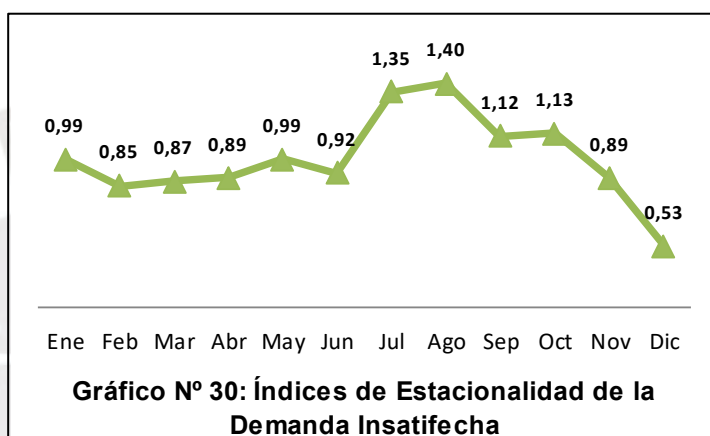


⁷⁹Se obtiene de la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada. Siempre que se obtengan valores positivos existirá demanda insatisfecha.

2.5 DEMANDA DEL PROYECTO

Las variaciones que presenta la demanda insatisfecha a lo largo de cada año durante el horizonte proyectado impiden la determinación de un porcentaje fijo de participación anual dado que la demanda del proyecto también sería muy variable. Ello generaría que luego, al dimensionar las instalaciones en función de los meses con mayor demanda obtengamos meses con una alta capacidad ociosa.

Como se aprecia en el Gráfico N° 30, la demanda insatisfecha presenta picos de estacionalidad⁸⁰ en los meses de julio a septiembre. Para determinar los



porcentajes de cobertura sobre la demanda insatisfecha, se evaluaron 3 puntos importantes: número de plazas de otros establecimientos, naturaleza y valor agregado del servicio ofrecido, y las normas de MINCETUR para este tipo de establecimiento. Este análisis, el cual se explica en los anexos⁸¹, permite obtener porcentajes de cobertura reales y, por consiguiente, optimizar la ocupabilidad del resort en base a las proyecciones calculadas anteriormente.

En la Tabla N° 27 se muestran los porcentajes de cobertura mensuales sobre la demanda insatisfecha.

Tabla N° 27. Porcentajes de Cobertura sobre la Demanda Insatisfecha

Cobertura	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	34%	40%	39%	38%	34%	37%	31%	29%	30%	30%	38%	64%

Elaboración propia

⁸⁰Véase Anexo 17: Análisis de estacionalidad de la demanda insatisfecha.

⁸¹Véase Anexo 18: Determinación de los porcentajes de cobertura sobre la demanda insatisfecha

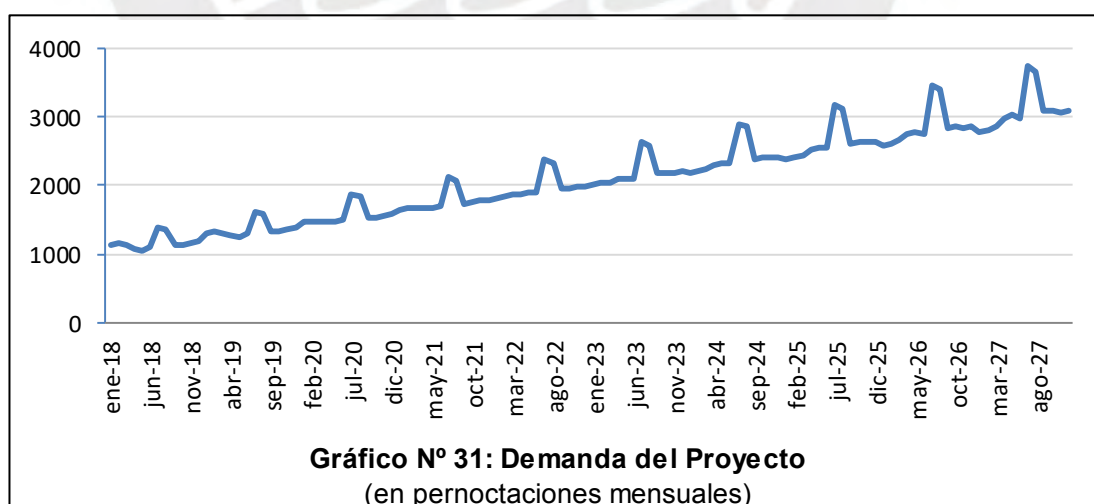
Finalmente, se multiplican estos porcentajes por la demanda insatisfecha mensual, obteniéndose la demanda del proyecto en la Tabla N° 28.

Tabla N° 28. Demanda del Proyecto
(En pernoctaciones mensuales)

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	1.124	1.147	1.124	1.069	1.049	1.103	1.379	1.347	1.118	1.140	1.174	1.194
2019	1.293	1.317	1.303	1.265	1.252	1.297	1.621	1.585	1.320	1.339	1.369	1.388
2020	1.465	1.483	1.486	1.464	1.460	1.494	1.868	1.829	1.526	1.544	1.568	1.586
2021	1.641	1.667	1.672	1.667	1.671	1.696	2.120	2.078	1.736	1.752	1.772	1.788
2022	1.821	1.847	1.862	1.875	1.887	1.902	2.377	2.331	1.951	1.965	1.979	1.995
2023	2.003	2.030	2.055	2.087	2.107	2.112	2.639	2.590	2.170	2.182	2.191	2.205
2024	2.189	2.210	2.252	2.302	2.332	2.326	2.906	2.853	2.393	2.403	2.407	2.420
2025	2.379	2.408	2.453	2.522	2.560	2.544	3.178	3.122	2.620	2.628	2.627	2.638
2026	2.571	2.601	2.657	2.745	2.793	2.766	3.455	3.395	2.851	2.858	2.851	2.860
2027	2.767	2.798	2.864	2.973	3.030	2.992	3.736	3.673	3.087	3.091	3.078	3.087

Elaboración propia

Como se aprecia en el Gráfico N° 31, la demanda del Proyecto presenta una estacionalidad, con picos entre julio y setiembre, que se consolida a lo largo de los 10 años. Cabe resaltar que una demanda uniforme para los otros meses permitirá optimizar el dimensionamiento del personal y operaciones del resort. Estos datos servirán de base en el siguiente capítulo para dimensionar la capacidad del establecimiento.



2.6 COMERCIALIZACIÓN

En este acápite, se analizarán las 4 variables correspondientes al mix del marketing tales como producto, plaza, promoción y precio.

2.6.1 PRODUCTO

El análisis de esta variable se centra en tres pilares fundamentales: la identidad de la marca, el servicio integral ofrecido y el control de calidad.

A. Identidad de Marca

Previo al análisis de los componentes y características de todo producto o servicio ofrecido, la determinación de la identidad y características asociadas a la marca es fundamental pues sirve como base para la generación de estrategias personalizadas y coherentes. Asimismo, permite enriquecer y diferenciar el servicio de lo ofrecido por la competencia. Para efectuar este análisis se usará el Modelo de Aaker⁸² cuyo enfoque estratégico consiste en el análisis de 3 componentes: esencia de la marca, valores e identidad extendida, los cuales se grafican y explican en los anexos⁸³.

B. Servicio Integral

Siguiendo la estrategia genérica de diferenciación definida en el capítulo 1, se requiere diseñar la experiencia integral que se ofrecerá al cliente a través de servicios especializados y de alta calidad que cubran sus intereses y expectativas. Tomando como base el perfil del turista natural – aventurero de lujo determinado en el acápite anterior, se detallarán los 3 factores de la experiencia: alojamiento, recorridos y experiencias turísticas, y servicio “todo incluido”.

⁸²El Modelo de Aaker considera el valor de la marca como una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca, que se suman para proporcionar valor a un producto o servicio. La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que se vinculan a lo que la marca pretende representar. Recurso electrónico disponible en <<https://bakedbrand.wordpress.com/2013/05/07/david-aaker-el-guru-del-branding/>>

⁸³Véase Anexo 19: Análisis de identidad de marca – Modelo de Aaker

B.1. Alojamiento

El servicio de alojamiento es uno de los componentes fundamentales de la experiencia a ofrecer al cliente pues constituye el ambiente en el que el cliente permanece la mayor cantidad de tiempo. Se contarán con tres tipos de habitaciones con diseños y servicios diferenciados de acuerdo con las necesidades del cliente o del grupo de viaje.



Todas las habitaciones contarán con un diseño rústico y acabados de primera usando elementos autóctonos y convencionales. Como se muestra en el Gráfico N° 32, cada tipo de habitación tiene características y precios diferenciados de acuerdo con el perfil del cliente. La descripción detallada y las dimensiones se especifican en el Capítulo 3.

B.2. Recorridos y Experiencias Turísticas

Otro componente fundamental, sobre el que se basa el concepto del resort, está constituido por las actividades y experiencias que permitan el acercamiento del turista al entorno natural y aventurero de la región. El resort manejará una oferta variada de *tours* y recorridos “no tradicionales” a través de importantes operadoras turísticas de la ciudad, así como actividades tradicionales y místicas en la plaza principal del establecimiento por medio de

pobladores de la zona y proveedores especializados. Los detalles del abanico de recorridos turísticos ofrecidos por el Resort se describen en los anexos⁸⁴.

Si bien la mayoría de servicios y recorridos turísticos serán tercerizados por otras empresas, se aplicará un control de calidad riguroso con el fin de garantizar el cumplimiento de las actividades ofrecidas, así como el nivel de satisfacción de los clientes. Se realizarán encuestas post-servicio a cada cliente brindando *feedback* constante a las operadoras turísticas. En los anexos⁸⁵ se cita un modelo de la encuesta.

B.3. Sistema “Todo Incluido”

La modalidad “todo incluido” es un sistema muy común a nivel internacional, especialmente en los resorts ubicados en las playas. Hoy en día, grandes cadenas hoteleras soportadas en el concepto de lujo ofrecen a sus huéspedes una única tarifa que cubre la mayor parte de sus servicios. De acuerdo con *Hosteltur*, portal líder de noticias de turismo, un reciente estudio de *TripAdvisor* señala que el 77% de las reservas está motivado por los servicios disponibles, que son considerados como valor añadido por los consumidores⁸⁶.

En el Perú aún son pocos los establecimientos de hospedaje que brindan esta opción; sin embargo, estos pertenecen en su mayoría a la categoría de 4 y 5 estrellas. Específicamente en Arequipa, Colca Lodge Spa & Hot Springs, Las Casitas del Colca y Kunturwassi Colca son los hoteles que ofrecen esta modalidad, los cuales, como se verá en el siguiente acápite, constituyen la competencia directa del resort.

Es por ello que, siguiendo la tendencia internacional y con el fin de diseñar un servicio de mayor valor que la competencia y atender las necesidades⁸⁷ del cliente objetivo, se ofrecerá exclusivamente la modalidad “todo incluido” en el

⁸⁴Véase Anexo 20: Recorridos turísticos y actividades tradicionales ofrecidos por el resort.

⁸⁵Véase Anexo 21: Encuesta post – servicio para recorridos turísticos tercerizados.

⁸⁶Revíse la web de Hosteltur en <http://www.hosteltur.com/111181_servicios-complementarios-como-valor-anadido-aumentar-reservas.html>

⁸⁷El perfil del turista NAdL detallado en el capítulo 2 muestra una preferencia marcada por una planificación propia del viaje. La modalidad “todo incluido” está diseñada para facilitar el proceso de reserva de los huéspedes y optimizar la inversión total. De esta forma, el huésped se dedicará únicamente a disfrutar la experiencia ofrecida por el resort.

resort, la cual incluirá una mayor cantidad de servicios que los ofrecidos por la competencia⁸⁸. Los servicios incluidos, complementarios y accesorios del resort se enumeran en los anexos⁸⁹.

2.6.2 PLAZA

Esta variable involucra el análisis de 3 puntos importantes para el negocio: ubicación óptima donde se brindará el servicio, gestión de proveedores y gestión de inventarios.

Respecto al primer punto, en el siguiente capítulo se analizarán a profundidad diversas variables y parámetros que permitan determinar la ubicación óptima del resort en el departamento de Arequipa.

Debido a la naturaleza y diversidad de servicios ofrecidos, así como el perfil específico del potencial cliente, se manejará una red de proveedores locales y regionales que permitan el abastecimiento oportuno y aseguramiento de calidad de los insumos. El análisis detallado de los proveedores y el sistema de control y monitoreo de los mismos se describe en el siguiente capítulo.

Por último, la gestión de inventarios se apoyará principalmente en un análisis continuo de pronósticos en base al consumo promedio de insumos que proporcionará el ERP integrado del resort. La funcionalidad del sistema se detalla en el estudio técnico.

2.6.3 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Una correcta planificación y ejecución de las estrategias de publicidad son vitales para consolidar el posicionamiento del resort dentro del entorno competitivo en Arequipa. Los principales medios de comunicación y promoción serán el Internet, a través de una página web, redes sociales, y portales mayoristas de hoteles y turismo; así como las principales agencias / operadores de viajes y turismo a nivel local e internacional.

⁸⁸El sistema "todo incluido" comprende generalmente los servicios de alojamiento, 3 comidas (desayuno, almuerzo y cena) por día, uso de las instalaciones y consumo de bebidas en un rango de tiempo limitado.

⁸⁹Véase Anexo 22: Servicios incluidos, complementarios y accesorios del resort

La promoción por el canal de Internet se desarrollará a través de 3 plataformas digitales con estructura y contenido diferenciado, pero bajo una estrategia general de marketing que busca comunicar y mostrar las principales ventajas competitivas del negocio, así como ofrecer un espacio de interacción intercultural para los visitantes. Los parámetros que rigen a cada plataforma se detallan en los anexos⁹⁰.

Se opta por una estrategia agresiva de marketing online debido a la tendencia digital del momento y el alto porcentaje de turistas (72,5%) que organizan su viaje por cuenta propia⁹¹.

Por otro lado, la promoción a través de las agencias y operadoras turísticas a nivel local e internacional estará enfocada principalmente en aquellas que ofrecen servicios turísticos de lujo, naturaleza y aventura⁹². Se establecerán alianzas comerciales con los mayoristas y operadores turísticos que permitan incluir al resort dentro de tours o recorridos turísticos predefinidos en el Perú y América Latina. Asimismo, se posicionará el resort como el establecimiento pionero de lujo con enfoque exclusivo en actividades de naturaleza y aventura en el Valle del Colca.

Los canales de promoción previamente descritos permitirán la comunicación oportuna y eficiente de las ofertas por lanzamiento y descuentos propios de temporada y festividades.

2.6.4 PRECIO

El segmento de turistas de lujo que el resort busca atender da mayor prioridad a la experiencia y servicios ofrecidos al elegir el establecimiento de hospedaje, considerando el factor “precio”, por ende, como no decisivo⁹³. Sin embargo, la

⁹⁰Véase Anexo 23: Estrategia de promoción y publicidad del resort

⁹¹Véase Gráfico N° 13: Características de Viaje del Turista Natural – Aventurero de Lujo.

⁹²La lista de las principales agencias turísticas se puede consultar en el Anexo 23: Estrategia de promoción y publicidad del resort

⁹³Revisar el perfil del nuevo turista de lujo en el inciso 2.1.2. Turismo de Lujo.

relación calidad / precio es vital para los hoteles de lujo que buscan cautivar a los turistas a través de servicios diferenciados y únicos a precios razonables. Es por ello que, para calcular el precio, se diseñará una matriz que compare el precio y nivel de servicio de los principales hoteles, ecolodges y resorts en Arequipa y Cusco⁹⁴. Esta matriz, detallada en los anexos⁹⁵, permitirá ubicar estratégicamente el resort en una posición de vanguardia respecto a la variedad y calidad de servicios, y una posición intermedia respecto a precios. Cabe resaltar que la matriz compara los precios por habitación de la competencia; sin embargo, el resort manejará precios por persona debido a su modalidad “todo incluido”. Adicionalmente, se tomó en consideración el gasto per cápita y capacidad de pago de los turistas NAdL que visitan el departamento de Arequipa⁹⁶.

Se optó por un precio alto para el Bungalow Deluxe y la Villa en comparación con otros establecimientos de lujo debido a la variedad de servicios focalizados, facilidades dentro de la habitación, sistema “todo incluido” y ambientes comunes que los clientes gozarán durante su estadía. Respecto a la Suite se manejará un precio competitivo (5° más caro), así como diseños y servicios de alta gama con el fin de atraer y satisfacer a los turistas más exigentes, compitiendo al nivel de marcas reconocidas internacionalmente. En la Tabla N° 29 se detallan los precios por noche por persona y habitación (tarifa rack⁹⁷).

Tabla N° 29. Precios por Persona y Habitación

Tipo Habitación	Precio por Persona	
Bungalow Deluxe	\$ 210.00	S/. 682.50
Villa	\$ 240.00	S/. 780.00
Suite	\$ 330.00	S/. 1,072.50

Elaboración propia

⁹⁴Se consideraron los establecimientos de estilo natural de lujo y calidad media de Arequipa definidos en el Anexo 12. Los establecimientos de Cusco (Tambo del Inka, Inkaterra y Belmond) fueron incluidos debido a la naturaleza de sus servicios, segmento objetivo, concepto natural y aventurero, y categorización de 5 estrellas. Ver Anexo 24 para el detalle de los precios y servicios de los establecimientos incluidos en la Matriz.

⁹⁵Véase Anexo 25: Cálculo del precio por habitación

⁹⁶El gasto per cápita de este segmento específico de turistas se extrajo de la base de datos que alimenta al estudio “Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa”. Para mayor detalle, consúltese Anexo 25: Cálculo del precio por habitación.

⁹⁷La tarifa rack es el precio sin ningún descuento. Es el precio más alto que figura en la recepción de un hotel.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO

En el presente capítulo se determinarán los aspectos técnicos relacionados a la localización, tamaño y características físicas del resort. Asimismo, se definirán los procesos operativos y los requerimientos principales para desarrollar una plataforma que ofrezca un servicio de primera calidad.

3.1 LOCALIZACIÓN

El estudio de la localización del resort se basa en el método tradicional que consiste en el análisis de macrolocalización, la cual se realiza a nivel de las provincias del departamento de Arequipa. Posteriormente, se realiza el análisis de microlocalización que está centrado en ubicaciones y opciones más específicas dentro de la provincia previamente elegida. En ambos casos, se evalúan factores y criterios importantes para la toma de decisiones del proyecto tales como atractivos turísticos, condiciones ambientales, labores, sociales, entre otros.

3.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

El estudio de macrolocalización se centrará en 4 provincias puntuales⁹⁸ que serán evaluadas como alternativas factibles de localización. Opciones como la provincia de Arequipa, Camaná, Ilay y Caylloma serán analizadas en base a diversos criterios que son detallados en la Tabla N° 30. Se han considerado factores turísticos, ambientales, comerciales, legales, sociales y operacionales, los cuales han

Tabla N° 30
Criterios de Macrolocalización

Factor	Criterio	Peso
Recursos Turísticos	R1 Atractivos Naturales	18%
	R2 Atractivos Culturales	16%
	R3 Deportes de Aventura	18%
	R4 Cultura Gastronómica	10%
Comercial	C1 Establecimiento comerciales	3%
	C2 Facilidad de abastecimiento	3%
Ambiental	A1 Condiciones climatológicas	4%
	A2 Nivel de contaminación	2%
Infraestructura	I1 Disponibilidad de servicios básicos	6%
	I2 Cobertura de servicios de comunicaciones	4%
Laboral	L1 Disponibilidad de mano de obra	3%
	L2 Clima sindical	2%
Sociales	S1 Servicios médicos	2%
	S2 Seguridad pública	2%
Operacionales	O1 Estado de vías de transporte y exteriores	3%
	O2 Variedad de empresas de transporte	2%
	O3 Proximidad a la ciudad y aeropuerto	2%
TOTAL		100%

Elaboración propia

⁹⁸Las cuatro alternativas a evaluar han sido definidas en base a un análisis de localización de la competencia, considerando las provincias con mayor desarrollo y crecimiento comercial y hotelero.

sido ponderados a través del Método de Comparaciones Pareadas⁹⁹. Estos criterios son tomados como base para la calificación de las 4 alternativas con una escala de puntuación de 0 a 10 de acuerdo a su importancia.

Tabla N° 31. Evaluación de Criterios de Macrolocalización

Criterios	R1	R2	R3	R4	C1	C2	A1	A2	I1	I2	L1	L2	S1	S2	O1	O2	O3	
Porcentaje	18%	16%	18%	10%	3%	3%	4%	2%	6%	4%	3%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	Puntaje
Arequipa	6	9	5	9	10	10	9	7	10	10	9	7	10	10	10	10	10	8.02
Camaná	8	8	7	7	9	9	7	8	10	10	7	7	8	8	7	8	6	7.91
Caylloma	10	10	10	8	7	7	9	10	8	8	7	9	7	7	7	8	8	9.06
Islay	8	8	7	7	7	7	4	8	8	10	7	7	8	8	7	8	6	7.52

Elaboración propia

Según la evaluación detallada en la Tabla N° 31, se elige la provincia de Caylloma como la mejor alternativa.

3.1.2 MICROLOCALIZACIÓN

Para el estudio de microlocalización se consideraron terrenos dentro de la provincia de Caylloma, específicamente en los distritos de Achoma, Chivay, Coporaque y Yanque, los cuales concentran la mayor cantidad de “establecimientos naturales de lujo”. Asimismo, debido a la naturaleza del negocio se priorizaron los terrenos con una dimensión mínima de 1 hectárea (10,000 metros cuadrados)¹⁰⁰. Cabe resaltar que la búsqueda se realizó a través de portales inmobiliarios y anuncios en periódicos.

Los factores por tomar en cuenta en la evaluación de las 4 alternativas de terrenos son el precio por metro cuadrado, disponibilidad del área, facilidad de servicios, accesibilidad y paisaje natural. Las ponderaciones relativas de los factores son

**Tabla N° 32
Criterios de Microlocalización**

Factor	Criterio	Peso	
Terreno	T1	Precio por metro cuadrado	31%
	T2	Disponibilidad de área	16%
	T3	Facilidad de servicios	13%
	T4	Inmediaciones	12%
Condiciones Naturales	N1	Paisaje natural	22%
	N2	Accesibilidad	6%
TOTAL		100%	

Elaboración propia

calculadas empleando la Matriz de Comparaciones Pareadas¹⁰¹, cuyos valores son detallados en la Tabla N° 32. Con las ponderaciones definidas se

⁹⁹Ver Anexo 26: Matriz de comparaciones pareadas para macrolocalización.

¹⁰⁰La justificación para priorizar la búsqueda de terrenos de al menos 1 hectárea se detallará en el inciso 3.2.

¹⁰¹Ver Anexo 27: Matriz de comparaciones pareadas para microlocalización

procedió a calificar las alternativas de terrenos previamente elegidas (ver Tabla N° 33).

Tabla N° 33. Calificación de Criterios para Microlocalización

Criterio	Terreno 1	Terreno 2	Terreno 3	Terreno 4
Calificación	6	10	8	2
Precio por metro cuadrado	\$ 19.6	\$ 5.5	\$ 10.0	\$ 27.9
Calificación	4	6	6	8
Disponibilidad de área	46,000 m ²	27,300 m ²	30,000 m ²	8,250 m ²
Calificación	5	6	5	8
Facilidad de Servicios	No cuenta con servicios básicos. Alta facilidad para instalación.	Instalación de luz y sistema de goteo. No cuenta con agua y desagüe.	Cuenta con sistema de agua, desagüe y luz. Alta facilidad para instalación.	Cuenta con sistema de agua y luz. Facilidad media de instalación.
Calificación	8	6	8	6
Inmediaciones	Terreno ideal para proyecto hotelero con inmensas áreas verdes.	Amplia área verde (terreno de campo).	Terreno ideal para proyecto hotelero con inmensas áreas verdes.	Proyecto en construcción ideal para hotel campestre o ecolodge.
Calificación	8	4	10	6
Paisaje Natural	Vista ideal del valle del Colca. Áreas verdes y edificaciones de piedra.	Rodeado de campos, sin vista al cañón o río.	Vista al cañón y acceso directo al río. Tiene andenería y vistas ideales.	Rodeado de cerros, laguna y áreas verdes. No tiene vista al cañón.
Calificación	9	6	8	8
Accesibilidad	Ubicado cerca a la Plaza de Armas de Achoma y otros complejos hoteleros.	Ubicación muy alejada de otros hoteles y de las principales provincias o plazas.	Ubicado entre las plazas de Yanque e Ichupampa. Cerca a otros hoteles.	Ubicado a 10 minutos de Chivay, cerca a otros complejos hoteleros.

Elaboración propia

Habiendo definido las calificaciones de cada criterio, se proceden a evaluar las alternativas cuyos resultados parciales se muestran en la Tabla N° 34. De acuerdo con

**Tabla N° 34
Evaluación de criterios de Microlocalización**

Criterios	T1	T2	T3	T4	N1	N2	
Porcentaje	31%	16%	13%	12%	22%	6%	Puntaje
Terreno 1	6	4	5	8	8	9	6,41
Terreno 2	10	6	6	6	4	6	6,80
Terreno 3	8	6	5	8	10	8	7,73
Terreno 4	2	8	8	6	6	8	5,46

Elaboración propia

la evaluación realizada, la mejor alternativa es el terreno 3 debido a su precio (US\$ 300,000), inmediaciones y ubicación estratégica. La descripción gráfica del terreno elegido se muestra en los anexos¹⁰².

¹⁰²Ver Anexo 28: Características y ubicación del terreno elegido.

3.2 TAMAÑO

En este inciso se determinará el tamaño del proyecto en base al dimensionamiento adecuado de los 3 sectores que lo constituyen. El primer sector es el de alojamiento, el cual corresponde a las habitaciones de los huéspedes, cuyo tamaño es calculado en base a la demanda calculada del proyecto y las especificaciones técnicas indicadas en el Anexo 4 del Reglamento de Establecimiento de Hospedaje - Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR¹⁰³. El segundo sector corresponde a las zonas administrativas y de servicios, que se dimensionarán en base a la capacidad del sector alojamiento y estándares manejados en otros establecimientos. El último sector corresponde a las áreas libres, las cuales constituyen el valor agregado para el huésped al permitirle disfrutar un entorno natural y realizar actividades de entretenimiento y aventura.

3.2.1 SECTOR DE HOSPEDAJE

El dimensionamiento del área del sector hospedaje depende únicamente de la demanda del proyecto¹⁰⁴. Para efectuar el cálculo del número requerido por cada tipo de habitación se tomó como base el número máximo de pernoctaciones diarias proyectadas entre el periodo de enero 2018 y diciembre 2027. Este indicador es resultado de la división del número mensual de visitantes proyectado entre el número de días en el mes. Por consiguiente, se toma el resultado de mayor valor como punto inicial del análisis, de modo que el dimensionamiento final se ajuste a la demanda más alta del periodo de vida.

La disposición porcentual por tipo de habitación se calculará en base a los resultados obtenidos del perfil del turista natural aventurero de lujo¹⁰⁵, cuyo detalle se explica en los anexos¹⁰⁶. El número requerido por cada tipo habitación se presenta en la Tabla N° 35, el cual fue calculado multiplicando el porcentaje de cada tipo de habitación por el valor máximo de

¹⁰³Ver Anexo 1: Requisitos mínimos para la clasificación de un resort.

¹⁰⁴Ctr. Demanda del Proyecto, pág. 42.

¹⁰⁵Ctr Perfil de Cliente Potencial, pág. 16.

¹⁰⁶Ver Anexo 29: Cálculo de la distribución porcentual por tipo de habitación

pernoctaciones; y finalmente, dividir este resultado entre el número de plazas correspondiente.

Tabla N° 35. Número Requerido por Tipo de Habitación

Tipo Habitación	Porcentaje por Tipo Habitación	Máximo Indicador Pernoctac.	Indicador por Tipo Habitación	N° Plazas	Número Necesario p/ Habitación
Bungalow Deluxe	69,4%	123	85	2	43
Suite	15,1%		19	2	10
Villa	15,5%		19	4	5

Elaboración propia

Teniendo definido el número de cada tipo de habitación, se procede a calcular el área requerida para estos ambientes. Esta medición es determinada en base a las especificaciones técnicas indicadas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (ver Tabla N° 36), el nivel de servicio y calidad a ofrecer por cada tipo de habitación, y el dimensionamiento de las habitaciones ofrecidas por la competencia¹⁰⁷. En

Tabla N° 36. Requisitos mínimos dimensionales

Tipo de ambiente	Área mín.
Habitación doble	18 m ²
Suite	28 m ²
Closet	1.5 x 0.7 m ²
Terraza	6 m ²
Cantidad de baños por habitación	1 - con tina
Área mínima del baño	5.5 m ²

Fuente: DS 029 - 2004 - MINCETUR

Elaboración propia

base a estos parámetros, en la Tabla N° 37 se detallan las dimensiones definidas por área de cada tipo de habitación.

Tabla N° 37. Área Total por Tipo de Habitación

Tipo Habitación	Área Interior (m ²)		Área Closet (m ²)*		Área Baño (m ²)		Área Terraza (m ²)		Total (m ²)
	Mínimo	Sugerido	Mínimo	Sugerido	Mínimo	Sugerido	Mínimo	Sugerido	
Bungalow Deluxe	18,0	40,0	1,1	3,2	S/. 5,50	11,5	6,0	9,4	60,9
Suite	28,0	58,9	1,1	2,8	S/. 5,50	11,2	6,0	40,1	110,2
Villa	-	73,4	1,1	2,8	S/. 5,50	20,0	6,0	11,9	85,3

Elaboración propia

Finalmente, para calcular el área total del sector alojamiento se procede a multiplicar el número requerido de cada tipo de habitación por su área interior

¹⁰⁷Se calculó el promedio del área (m²) de las habitaciones de mayor similitud, en términos de servicios e infraestructura, respecto al *bungalow deluxe*, suite y villa familiar, obteniendo los siguientes valores respectivamente: 40 m², 72.5 m², 50 m².

previamente definida y un área adicional de 27%¹⁰⁸ correspondiente a muros y paredes. Asimismo, se multiplicarán por un factor estimado correspondiente a las áreas exteriores (áreas verdes) con el fin de cumplir con el enfoque natural ofrecido por el resort. Como se puede observar en la Tabla N° 38, se requiere un terreno de 7,127 m² para el sector alojamiento.

Tabla N° 38. Área Total del Sector Alojamiento

Tipo Habitación	Área por Habit. (m2)	Número de Habitaciones	Área Interior (m2)	Área Paredes	Área Exteriores	Total (m2)
Bungalow Deluxe	60,9	43	2.618,70	27%	30%	4.323,47
Villa	85,3	5	426,70			704,48
Suite	110,2	10	1.102,00	27%	50%	2.099,31
					TOTAL	7.127,27

Elaboración propia

3.2.2 SECTOR CENTRAL

El sector central del establecimiento corresponde a las zonas administrativas y de servicios; esta última siendo la de mayor importancia. Para el cálculo del área requerida se considerará un sobredimensionamiento para los ambientes enfocados a servicios de manera que se cuente con ambientes amplios y adecuados que maximicen la experiencia integral enfocada en naturaleza y aventura ofrecida al cliente. La determinación del tipo de ambientes comunes a implementar se basó en el estudio de servicios complementarios y accesorios¹⁰⁹, así como un análisis comparativo de los servicios ofrecidos por la competencia¹¹⁰.

¹⁰⁸CARBAJAL, Eduardo. Estudio de Pre – Factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz. Tesis (Lic. Ingeniería Industrial). Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2007. 226 p

¹⁰⁹ctr Sistema todo incluido, pág. 46.

¹¹⁰Véase la tabla de benchmarking de precio y nivel de servicio en el Anexo 24.

La Tabla N° 39 muestra el dimensionamiento de cada ambiente definido tomando en consideración las especificaciones técnicas del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (resorts) y el porcentaje adicional de 27% correspondiente a paredes interiores. El área total requerida para el sector central es de 4,196 m², los cuales se dividirán en diversas edificaciones de 1 y 2 plantas de acuerdo con el *layout* (distribución) final del resort. Las especificaciones y observaciones de los principales ambientes y servicios del sector se explican en los anexos¹¹¹.

Tabla N° 39. Área del Sector Administrativo y Servicios

Sector	Zona	Área (m2)	Subtotal
Ingreso	Estación de Seguridad y Vigilancia	15.00	3124.40
	Estacionamiento privado	455.00	
Servicios	Custodia de valores	15.00	
	Guardarropa - Custodia de equipaje	25.00	
	Oficio / Almacén por bloque (x7)	105.00	
	Recepción	75.00	
	Conserjería	15.00	
	Gimnasio	100.00	
	Spa (sauna, hidromasajes)	120.00	
	Centro de Entretenimiento	100.00	
	Lavandería	35.00	
	Peluquería	40.00	
	Capilla	50.00	
	Servicios Higiénicos Hombres (x8)	144.00	
	Servicios Higiénicos Mujeres (x8)	144.00	
	Tópico	30.00	
	Tienda de Souvenirs y Artesanías	25.00	
	Restaurante Típico / Área de Show	532.16	
	Cava	65.00	
Bar "Xclusive"	120.00		
Sala de Exposiciones	60.00		
Sala de Conferencias y Eventos	160.00		
Almacén de comida y bebidas	30.00		
Administrativo	Oficinas administrativas	85.00	300.99
	Hall Administrativo	45.00	
	Comedor de Servicio	35.00	
	Servicio Housekeeping / Lost & Found	40.00	
	Sala de espera	12.00	
	Almacén Administrativo	20.00	
Otros	Hall Principal	400.00	771.00
	Grupo Electrogénico	21.00	
	Veredas externas	350.00	
		TOTAL	4196.39

Elaboración propia

¹¹¹Ver Anexo 30: Especificaciones del sector administrativo y de servicios, y sector abierto

3.2.3 SECTOR ABIERTO

El sector abierto está constituido por espacios destinados a actividades de entretenimiento y de valor agregado al cliente (ver Tabla N° 40) tales como los paseos a caballo, mirador, zona de fogata, entre otros. El área requerida para este sector es de 2,060 m².

Tabla N° 40. Área del Sector Abierto

Sector	Área (m2)	Total
Piscina para adultos (aire libre)	180.00	2060.00
Piscina para adultos (climatizada)	220.00	
Piscina para niños	120.00	
Cancha de Tenis	280.00	
Cancha Polivalente	620.00	
Área de Juegos Infantiles	110.00	
Paseo a Caballo	50.00	
La Plaza Characata	250.00	
Zona de Parrilla	100.00	
Zona de Fogata / Camping	95.00	
Mirador / Telescopio	35.00	

Elaboración propia

3.2.4 ÁREA TOTAL

Finalmente, los 3 sectores considerados para el resort suman 13,383 m² como se muestra en la Tabla N° 41.

Tabla N° 41. Área Total

Sector	Área (m2)
Sector Alojamiento	7127.27
Sector Administrativo y Servicios	4196.39
Sector Abierto	2060.00
TOTAL	13,383.66

Elaboración propia

3.3 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Las características físicas del establecimiento constituyen la descripción detallada de la infraestructura por sector, mobiliarios y equipos, así como la distribución de los espacios del resort. Las especificaciones de los puntos a tratar se ajustarán a lo indicado por el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje definido por MINCETUR¹¹².

3.3.1 INFRAESTRUCTURA

El estudio de la infraestructura determinará para los sectores de hospedaje, y administrativo y de servicios factores específicos tales como arquitectura, materiales de

Tabla N° 42. Requisitos mínimos de Infraestructura

Consideraciones Generales
Las condiciones relativas a ventilación, zona de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc, se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del INDECI.
Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría.

Fuente: Anexo 04 - DS 029 - 2004 - MINCETUR

Elaboración propia

¹¹²Véase Anexo 1: Requisitos mínimos para la clasificación de un resort.

construcción, diseño de interiores y acabados, guardando relación con lo reglamentado por MINCETUR. En la Tabla N° 42 se muestran las consideraciones generales mínimas de este punto.

a) Sector de Hospedaje

Las características físicas (dimensiones, distribución, materiales) y *layout* de cada tipo de habitación se especifican en los anexos¹¹³. Adicionalmente, se pueden consultar vistas o planes adicionales de las habitaciones¹¹⁴.

b) Sector Central

Dado que el resort cuenta con diversos ambientes comunes, se procede a agruparlos en distintas edificaciones de manera que se implemente un diseño y arquitectura específicos que permita maximizar la experiencia del cliente en cada ambiente. Las características físicas generales y por edificación se detallan en los anexos¹¹⁵.

3.3.2 EQUIPAMIENTO

Se realizó un análisis para determinar el mobiliario y equipos necesarios para el óptimo funcionamiento del resort. Las tablas presentadas a continuación resumen

Sector	Requisito	Status
Alojamiento	Aire acondicionado y Calefacción	Obligatorio
	Alarma, detector y extintor de incendios.	Obligatorio
	Frigobar.	Obligatorio
	Televisor a color y teléfono con salida nacional e internacional	Obligatorio
Central	Generación eléctrica para emergencia ¹¹⁶	Obligatorio
	Custodia de valores / Guardarropa / Tópico	Obligatorio
	Gimnasio / Sauna / Hidromasajes	Obligatorio

Fuente: Anexo 04 - DS 029 - 2004 - MINCETUR

Elaboración propia

el número y descripción detallados de las máquinas, muebles y equipos de oficina calculados en base al número de habitaciones y una demanda aproximada de clientes. La Tabla N° 43 muestra los requisitos mínimos de equipamiento definidos por MINCETUR.

¹¹³Ver Anexo 31: Características físicas por tipo de habitación

¹¹⁴Ver Anexo 32: Planos y vistas adicionales por tipo de habitación.

¹¹⁵Ver Anexo 33: Características físicas del sector administrativo y de servicios.

¹¹⁶El dimensionamiento de la capacidad requerida para el grupo electrógeno se detalle en el Anexo 34: Dimensionamiento del grupo electrógeno.

a) Maquinaria y equipos

En la Tabla N° 44 se listan las maquinarias y equipos requeridos para el adecuado funcionamiento y oferta de un servicio de calidad. El detalle de la maquinaria por ambiente y edificación se detalla en los anexos¹¹⁷. Los precios mostrados fueron obtenidos en tiendas por departamento, tiendas comerciales y sitios web, seleccionando únicamente las marcas de mayor calidad en el mercado.

Tabla N° 44. Maquinaria y Equipos del Resort

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unit.
TV 49 pulgadas	67	LG TV LED 49" Full HD Smart TV HDMI	S/. 1,399.00
TV 43 pulgadas	5	LG TV LED 43" Full HD Smart TV HDMI	S/. 1,199.00
Aire Acondicionado	72	Electrolux Split 12,000 BTU	S/. 1,099.90
Frigobar	63	Recco 45 litros RFR - 50A	S/. 289.00
Terma eléctrica	58	Terma Eléctrica Rotoplas 50 Lts - Tanque de almacén	S/. 579.90
Secador de cabello	63	Secadora de cabello BHD282	S/. 169.00
Sanitario	79	Inodoro D'acqua One Piece Lara Blanco	S/. 129.90
Lavatorio	142	Ovalin Bowl Blanco. Loza esmaltada.	S/. 119.90
Cabina de ducha	63	Cabina de ducha cuadrada D'acqua	S/. 549.00
Puerta de ducha	63	Puerta de ducha fija D'acqua	S/. 349.90
Tina de Hidromasajes	50	Premium D'acqua. Fibra de Vidrio. Motor 1 HP	S/. 1,299.90
Tina de Baño	15	Tina Relax Bone D'acqua. Acrílico.	S/. 239.00
Centro de Entretenimiento	5	Centro de Entretenimiento Empotrable Mica	S/. 299.00
Cocina Empotrable	15	Cocina Empotrable 4 quemadores Teka HLX50	S/. 199.90
Campana extractora	17	Campana 60 cm CE160-CRP Indurama	S/. 379.00
Horno Microondas	18	Recco 20 L RMD - B20. Potencia 700 W. Panel Digital	S/. 189.00
Lavadero	15	Lavadero Fibra con Escurri Blanco Record	S/. 34.90
Caja Fuerte	1	Caja Fuerte Small Yale	S/. 207.90
Maquinaria de Gimnasio	2	Máquina Elíptica Monark	S/. 749.00
	2	Gimnasio Casero (All in One) Oxford	S/. 975.00
	3	Trotadora Oxford BE6523 Gris	S/. 1,199.00
	2	Máquina de Abdominales AB Cruncher Bodytone	S/. 169.00
	2	Bicicleta Spinning K3018 Monark	S/. 699.00
	2	Set de Pesas + Mancuernas Monark	S/. 129.90
Maquinaria de Spa	3	Camilla Reclinable para Spa	S/. 198.00
	2	Kit de 16 Piedras Volcánicas Calientes	S/. 130.00
	2	Mueble de madera (sauna)	S/. 79.90
	2	Vapor Ozono Portatil para Facial	S/. 250.00
Controlador de DJ	2	Controlador DJ DDJ - WEGO 3 Pioneer	S/. 899.00
Amplificador de Sonido	22	Amplificador Multicanal GM D1004 Pioneer	S/. 389.00

¹¹⁷Ver Anexo 35: Detalle de maquinaria y equipos por sector y ambiente.

Tabla N° 44 (continuación). Maquinaria y Equipos del Resort

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unit.
Generador de Vapor	2	Generador de Vapor 9Kw - Sauna	S/. 1,500.00
Cocina Industrial	1	Cocina Harman's con 8 Hornillas y 2 Hornos	S/. 5,600.00
Cocina Industrial Pequeña	1	Cocina Industrial con 3 Hornillas	S/. 1,250.00
Refrigeradora	5	Refrigeradora Mabe 230 L	S/. 729.00
Congeladora	4	Congeladora Electrolux 150 L	S/. 949.00
Licuadora	7	Licuadora Imaco 2 L	S/. 99.90
Combo Electrodoméstico	6	Combo Imaco Hervidor, Sanduchera, Cafetera, Exprimidor	S/. 199.90
Lavadora Industrial	2	Lavadora Industrial Wascomat 50 lb - Modelo SE.	S/. 9,280.00
Secadora	2	Secadora Daewoo 7 kg DWD	S/. 799.00
Set de Planchado	2	Plancha a Vapor RP - 18C Recco	S/. 49.00
	2	Planchador Plegable de Tubo Cuadrado Practi Letto	S/. 79.00
	2	Planchador Vertical Philips	S/. 159.00
Set de Corte de Cabello	2	Máquina de Corte de Cabello Paiter	S/. 219.00
	2	Plancha para Cabello Vanta	S/. 250.00
	2	Secador de Cabello Vanta	S/. 200.00
Telescopio	2	Celestron 21035. Alcance 70 mm.	S/. 413.00
Equipo de Comunicación	10	Radio 2 Vías Md200Mr	S/. 139.50
Grupo Electrónico	5	Generador Diesel MWM Maxx Force 80KW 60 Hz - Gamma	S/. 22,400.00
Parrilla a Carbón	4	Parrilla Grill Cilíndrica con tapa	S/. 219.00
Total Maquinaria			S/. 586,245

Elaboración propia

b) Equipos de oficina

Los equipos de oficina serán destinados para las áreas administrativas y las zonas de servicio o ambientes comunes que los requieran. La Tabla N° 45 muestra las especificaciones y precio de los equipos, los cuales han sido cotizados en tiendas por departamento y establecimientos comerciales. El detalle de los equipos por sector y ambiente se detallan en los anexos¹¹⁸.

Tabla N° 45. Equipos de Oficina del Resort

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unit.
Computadora	13	Lenovo All in One C20 19.5" Intel Celeron 1TB 4GB	S/. 1,299,00
Laptop	4	HP Notebook 240 G4 14" Intel Celeron 500 GB 4G	S/. 799,00
TV Monitor	14	LG TV Monitor 23,6" HD	S/. 399,00
Impresora / Escaner	7	HP Impresora Multifuncional Deskjet Ink 2135	S/. 99,00
Proyector Multimedia	4	HTP Proyector Multimedia ZT36 LED 1200	S/. 499,00
Ecran	4	Ecran 1.8 x 1.8 de techo retractil 100" Intense Devices	S/. 165,00

Elaboración propia

¹¹⁸ Ver Anexo 35: Detalle de maquinaria y equipos por sector y ambiente

c) Mobiliario

El mobiliario está constituido por todos los elementos requeridos en habitaciones, zonas comunes y administrativas. Las especificaciones y precios (ver Tabla N° 46) fueron determinados y cotizados en establecimientos comerciales y tiendas por departamento. El detalle de muebles por sector y ambiente se detallan en los anexos¹¹⁹.

Tabla N° 46. Mobiliario del Resort

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unit.
Cama King Size	64	Colchón + Box Tarima Ergo T - Rosen	S/. 1.699,00
Cama Queen Size	11	Colchón + Box Tarima Beat - Rosen	S/. 1.399,00
Cabecera	64	Cabecera Vienna King - Comfort	S/. 249,00
Velador / Mesa de Noche	121	Velador New Japan - Rosen	S/. 129,00
Sillón individual	101	Sillón Brisas - Ambienta	S/. 259,90
Sofá 2 cuerpos	48	Sofá Sabrina 2 Cuerpos - Mica	S/. 599,00
Mesa central 1 circular	43	Mesa circular Besta - Ambienta	S/. 199,90
Escritorio / Mesa grande	70	Mesa Rectangular Tubai Beige - Garden Design	S/. 349,00
Sillas de Habitaciones	63	Silla de Comedor Besta - Ambienta	S/. 149,90
Armario / Ropero	63	Armario 2 puertas correderas con espejo - Mica	S/. 399,00
Teléfono Fijo	79	Teléfono Auri 3520 Negro - Motorola	S/. 179,00
Alarma contra incendios	70	Detector de Humo Dual - Pulsar	S/. 29,90
Tacho de desperdicios	145	Papelero Calado 5 L - Rimax	S/. 5,90
Toallas	158	Toalla de baño 75 x 132 cm - Casa Bonita	S/. 19,90
Ropa de Cama / Batas	126	Bata de Baño y Pantuflas Kimono Blanca - Sweet Dreams	S/. 229,00
Colgadores	302	Colgador Sastre de Madera Natural - Ordenna	S/. 14,90
Tacho de basura (baño)	63	Papelero con Pedal 3 L - Ecole	S/. 21,90
Organizador / Toallero	79	Organizador de baño y toallero - Karson	S/. 29,90
Repisa de vidrio	63	Repisa de vidrio incoloro - D'acqua	S/. 29,90
Mueble de baño	142	Mueble Vanitorio 2 puertas - D'acqua	S/. 129,90
Mueble de madera	10	Mueble de madera (soporte)	S/. 79,90
Espejo	142	Espejo Chicago 50 x 40,1 - D'acqua	S/. 19,90
Juego de Comedor	15	Juego de Comedor Besta 6 sillas - Mica	S/. 842,00
Juego de Sala (Sofás)	30	Juego de Sala Gales 3 - 2 - 1 Cuerpos - Mica	S/. 1.099,90
Alfombra	37	Alfombra Shaggy 133 x 200 cm - Home Collection	S/. 199,90
Mesa central 2 de vidrio	17	Mesa de Centro Celine - Mica	S/. 179,60
Mesa central 2 de madera	15	Mesa MDF 44 cm Trv - Mica	S/. 69,30
Mesa lateral	5	Mesa Circular con Vidrio - Just Hc Garden	S/. 69,90
Revestimiento de Chimenea	15	Revestimiento con piedra natural tipo arenisca - Loira	S/. 499,90
Estante	5	Estantería de 3 repisas - Moduart	S/. 199,90
Librero	5	Librero de 4 repisas - Tvillum	S/. 329,90
Lámpara	38	Lámpara de pie Sofia 1 luz negro - Illuminazione	S/. 32,90

¹¹⁹Ver Anexo 35: Detalle de maquinaria y equipos por sector y ambiente

Tabla N° 46 (continuación). Mobiliario del Resort

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unit.
Cojines	40	Cojín Mosaico 45 x 45 - Mica	S/. 19,90
Mini Bar Móvil	10	Bar Laguna 2285 - Mica	S/. 115,60
Mueble para Cocina	15	Mueble Mural Teka 2 puertas - Home Collection	S/. 219,90
Plantas & Macetas	278	Bambusa Twiggy / Topiario de Olivo - Home Collection	S/. 19,90
Silla de Descanso	48	Silla Relax - Garden Design	S/. 99,80
Tina de Hidromasajes	10	Premium D'acqua. Fibra de Vidrio. Motor 1 HP	S/. 1.299,90
Juego de Terraza	58	Juego de Balcón Capuccino 2 personas - Just Hc Garden	S/. 129,90
Juego de Terraza Suite	10	Juego de Living Sidney 2 personas - Just Hc Garden	S/. 999,00
Escritorio Personal	15	Escritorio Personal Funtion Café - Tvillum	S/. 149,90
Silla de Oficina	90	Silla de Oficina POC Negra - Karson	S/. 59,90
Extintor	18	Extintor PQS ABC 4 kg	S/. 59,90
Ventilador	12	Ventilador de Pie 16" - Imaco	S/. 69,90
Camillas	2	Camilla Médica - Peso: 180 kg	S/. 220,00
Biombos	5	Biombo de 3 cuerpos	S/. 129,00
Reloj de Pared	32	Reloj de Pared Negro 38 cm - Home Collection	S/. 39,90
Estante	76	Estantería de 3 repisas - Moduart	S/. 199,90
Pizarra Acrílica	21	Pizarra Acrílica 120 x 80 cm	S/. 54,90
Mostrador Grande	5	Mostrador para Recepción Modular - NICE	S/. 2.290,00
Mostrador Mediano	7	Mostrador para Recepción Zen - MDD	S/. 1.099,90
Mesa de Billas	1	Mesa y Kit de Billas	S/. 700,00
Fulbito de Mano	2	Fulbito de Mesa	S/. 570,00
Mesa de Ping Pong	1	Mesa de Ping Pong + Accesorios - Santa Beatriz	S/. 580,00
Mesa de Sapito	2	Mesa de Sapito + Accesorios - Santa Beatriz	S/. 474,00
Juegos para Niños	2	Trampolín Saltarín	S/. 220,00
	2	Tobogán / Columpio para Niños	S/. 349,00
Libros / Juegos de Mesa	1	Libros y Juegos de Mesa Varios	S/. 400,00
Consola Play Station 4	2	Play Station 4 + 2 controles	S/. 1.699,00
Juegos de Play Station 4	10	Variedad de videojuegos de PS4	S/. 149,00
Consola Nintendo Wii	2	Nintendo Wii with Mario Kart Preinstalled	S/. 1.599,00
Juegos de Nintendo Wii	10	Variedad de videojuegos de Wii	S/. 159,00
Atril / Podio	2	Atril de Madera Marrón	S/. 320,00
Mesa (4 personas)	87	Mesa de Madera para 4 personas	S/. 219,00
Sillas de comedor	368	Silla de Comedor Madera	S/. 49,90
Cortinas	30	Cortina Gálica Beige - Casa Bonita	S/. 29,90
Set de cubiertos x 24	52	Juego de Cubiertos Mango Gris 24 Piezas - Mica	S/. 39,90
Set de Vasos de vidrio	72	Juego de Vasos Línea Tallado Rock 6 Piezas - Ferrand	S/. 99,00
Set de Copas	72	Set x 6 Copas para Vino - Ferrand	S/. 99,00
Set para Bar	8	Set de Vasos, Jarras, Pinzas, Hielera, Copas	S/. 399,00
Jarras / Termos	77	Jarra con Tapa 1 L - Luminarc	S/. 16,90
Set de Vajilla	60	Set de Vajilla 30 Piezas Blanco - Home Collection	S/. 69,90
Servilletas de Tela	210	Set 2 Servilletas de Tela 40 x 40 cm - Home Collection	S/. 9,90
Manteles	92	Mantel Cuadrado 180 x 180 cm - Home Collection	S/. 39,90

Tabla N° 46 (continuación). Mobiliario del Resort

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unit.
Set de Sartenes	5	Juego de 3 Sartenes 20, 26 y 30 cm - Tramontina	S/. 169,90
Set de Ollas	3	Juego de Ollas x 8 Piezas Paris Negro - Tramontina	S/. 339,00
Set de Bandejas	35	Bandeja Rectangular 47 cm B&W - Home Collection	S/. 17,90
Set de Utensilios Varios	25	Set de Utensilios x 8 personas	S/. 39,90
Uniformes de Cocina	17	Uniforme Completo de Cocina y Atención	S/. 85,00
Mobiliario de Peluquería	2	Sillón de Corte Golf 2	S/. 350,00
	2	Carro Ayudante con Persiana	S/. 289,00
	2	Lavacabezas Alonso Grif Universal	S/. 899,00
	2	Ayudante Tintorero MIN 1310	S/. 220,00
Set de Tijeras	2	Set de Tijeras de Corte / Pulir - Jaguar	S/. 299,90
Silla de Piscina	25	Silla de Playa Cero Gravedad	S/. 129,90
Bancas de Parque	9	Bancas de Hierro Fundido	S/. 300,00

Elaboración propia

3.3.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución de los ambientes y sectores del resort se realizó tomando en consideración 3 factores: funcionalidad de cada área o ambiente, superficie del terreno, y satisfacción de los clientes. Inicialmente, las áreas o ambientes se agruparon en diversas edificaciones¹²⁰ en base al servicio ofrecido y características comunes de su infraestructura. La superficie del terreno juega un papel importante debido a los desniveles que presenta, restringiendo la libre ubicación de determinados ambientes. Por último, para distribuir cada tipo de habitación se consideraron los servicios exclusivos ofrecidos y la facilidad de acceso a los ambientes comunes, con el fin de asegurar una experiencia completa y alta satisfacción para los clientes. La distribución final del resort se muestra en los anexos¹²¹.

3.4 OPERACIONES Y PROCESOS

Debido a la alta complejidad de la operación del resort y la variedad de servicios ofrecidos, se esquematizaron los principales procesos y operaciones de alojamiento, alimentación y servicios adicionales con el fin de optimizar la

¹²⁰Véase Anexo 33: Características Físicas del Sector Administrativo y de Servicios

¹²¹Véase Anexo 36: Mapa del resort

calidad de la atención. Los diagramas de flujo correspondientes se detallan en los anexos¹²².

3.5 REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

3.5.1 SERVICIOS BÁSICOS

Los servicios básicos requeridos para la operación del resort se resumen en la Tabla N° 47. Cabe resaltar que el terreno a adquirir para el proyecto ya cuenta con las instalaciones de agua y electricidad, mas no de desagüe; es por ello, que se instalará un pozo séptico para la evacuación de los residuos sólidos, líquidos¹²³ y sanitarios. La empresa Disal estará a cargo de la limpieza y succión del pozo séptico, mientras que el recojo y transporte de los residuos sólidos y sanitarios será realizado por Transportes Nómada.

Tabla N° 47. Descripción de Servicios Básicos del Resort

Servicio	Descripción
Electricidad	Servicio suministrado por la Sociedad Eléctrica de Arequipa (SEAL) a través de EGASA y su central hidroeléctrica Charcani V con una potencia instalada de 51000 KW por cada grupo de turbinas.
Agua	Abastecimiento del manantial "Utahuanta Collojani", desde el cual se desvía a un reservorio para el aprovisionamiento final. Conexiones disponibles al 100%. Terreno ya cuenta con instalación de sistema de agua potable.
Desagüe	Evacuación final al extremo noroeste de la ciudad (Urinsaya, la Capilla) en 2 lagunas de estabilización (625 m2), derivándolo finalmente al cauce del río. Terreno no cuenta con sistema de alcantarillado.
Residuos Sólidos y Sanitarios	Los residuos líquidos y sanitarios son depositados en un pozo séptico el cual es limpiado (succionado) semanalmente. Los residuos sólidos, previamente disgregados por tipología, son recolectados por Transportes Nomada.
Telefonía, Cable e Internet	Telefonía e internet satelital con salida nacional e internacional. Disposición de anexos en cada ambiente y habitación. Servicio de cable con canales HD en cada habitación y ambientes requeridos.

Elaboración propia

La Tabla N° 48 consolida las tarifas mensuales de los servicios a contratar.

¹²²Véase Anexo 37: Diagramas de flujo de los procesos del resort

¹²³Para la evacuación de los residuos líquidos generados en el restaurante, se instalará una trampa antes del pozo séptico con el fin de impedir el ingreso de las grasas y aceites. Cabe señalar que la presencia de estos componentes no permite la descomposición de la materia orgánica dentro del pozo séptico.

Tabla N° 48. Costo de los Servicios Básicos del Resort

Servicio	Proveedor	Descripción	Unidad	Costo mensual	Costo Instalación
Electricidad	SEAL	Cargo por Kilowatt consumido*	S/. / KW.h	S/. 0,23	-
Agua	SEDAPAR	Cargo por volumen de agua potable(1)	S/. / m3	S/. 2,59	-
Desagüe	SEDAPAR	Cargo por volumen de alcantarillado(1)	S/. / m3	S/. 1,38	-
Residuos Sólidos	Transportes Nómada	Recojo y transportes de residuos sólidos y peligrosos (tóxico). 4 veces por semana.	Carjo Fijo	S/. 320,00	-
Pozo Séptico	Disal	Limpieza del pozo séptico y la trampa. 1 vez por semana.	Carjo Fijo	S/. 250,00	S/. 16.000
Telefonía e Internet	Movistar	Dúo Internet 30 Mbps + Telefonía Tarifa Plana Local + Plan Multidestino 45(2)	Renta Fija	S/. 174,90	S/. 60
Internet	Movistar	Movistar Internet 80 Mbps	Renta Fija	S/. 239,00	S/. 70
Cable	Movistar	Paquete Estándar 91 canales SD + 9 canales HD	Renta Fija por TV	S/. 79,90	S/. 310







(1) Los precios fueron consultados en la web de SEDAPAR y son aplicables a las localidades de Aplao, Chivay, Yanque, Chala y Caravelí. (2) Plan Multidestino incluye llamadas ilimitadas a celulares Movistar y 720 min a Larga Distancia Internacional.

Elaboración propia

3.5.2 SERVICIOS ADICIONALES

Los servicios adicionales requeridos para una correcta operación se dividen en 2 tipos: servicios informáticos y de entretenimiento.

El Gráfico N° 33 muestra los módulos de Travelio¹²⁴, software de administración hotelera a contratar para el negocio con el fin de integrar todos

	Gestión de Inventarios	Manejo y disposición de insumos y materiales para todas las operaciones y servicios.
	Gestión de Contabilidad	Manejo de los ingresos y gastos de toda la operación y servicios ofrecidos por el Resort.
	Paquetes Turísticos	Flexibilidad de paquetizar todo tipo de productos y servicios (propios y de terceros).
	Intranet / Extranet	Plataforma de comunicación a nivel interno y con proveedores. Modelos B2B para la gestión.
	Gestión de Reservas	Automatiza los procesos de reservas y se adapta y modela toda condición de venta.
	Business Intelligence	Generación de todo tipo de reportes y compatible con otros sistemas de Business Intelligence.
Gráfico N° 33: Software de Gestión Hotelera		

los procesos y planificar la demanda de la operación. La implementación de esta plataforma o software responde a los diferentes servicios y unidades de negocio manejados en el resort.

¹²⁴Travelio es una plataforma de gestión hotelera e intermediación turística desarrollada por Hiberus Travel, empresa líder en servicios de TI para Turismo y tours. Este software está implementado en las principales cadenas hoteleras y operadores de tours de Europa y América Latina. Ver recurso electrónico en < <https://www.hiberus.com/travelio/acerca-de/>>

Las actividades de entretenimiento en el resort son esenciales para complementar los servicios de alojamiento y alimentación ofrecidos. En base a esta premisa, y con el fin de incentivar a los clientes a permanecer más noches en el resort, se define un calendario de actividades recreativas y deportivas, así como shows nocturnos a cargo de empresas especializadas. El cronograma de actividades y la lista de proveedores se detallan en los anexos¹²⁵.

3.5.3 INSUMOS

Adicionalmente a los equipos y muebles necesarios por área para el inicio de la operación, se requieren insumos o implementos de acuerdo al tipo de servicio ofrecido. La Tabla N° 49 resume los principales insumos y el costo estimado por unidad¹²⁶ de los servicios de soporte de alojamiento, entretenimiento, gestión administrativa y alimentación. La lista detallada de insumos por servicio se presenta en los anexos¹²⁷.

Tabla N° 49. Insumos Requeridos por Servicio

Área / Ambiente	Descripción de Insumos				Servicio	Unidad	Total
Restaurante	Frutas Pan Embutidos	Café Infusiones Carne	Jamón Queso Leche	Azúcar / Sal Limón Aceite	Desayuno Buffet	Por Persona	S/. 29.13
					Almuerzo (Carta)		S/. 49.85
					Cena (Carta)		S/. 33.34
Bar / Shows	Embutidos Carne / Pollo	Whisky Gin / Gaseosa	Ron / Pisco Cognac	Cerveza Vodka / Agua	Bar / Snacks		S/. 29.00
					Shows Artísticos		S/. 13.49
Limpieza	Desinfectante Lejía / Cera	Bolsas Limpia Mueble	Baldes Esponjas	Guantes Escobas	Limpieza total	Por habitación	S/. 79.82
Suministro para Baños	Papel Higiénico Papel Toalla	Shampoo Jabón	Toallas Aromatizador	Crema Dental Otros	Suministros de aseo	Por habitación	S/. 180.49
Útiles de Oficina	Tinta p/ Impr. Pizarra	Papel / Folder Sobre / Grapas	Plumón Bidón de Agua	Lapiceros Clip / Chinchés	Suministros de trabajo	Costo por Mes	S/. 1,576.10
Tópico	Alcohol Etílico Suero / Gasa	Antibióticos Antigripal	Antialérgico Antiinflamat.	Guantes Tapabocas	Suministros para urgencias	Costo por Mes	S/. 1,582.45
Lavandería	Detergente Suavizante	Lejía Quitamanchas	Clorox Repuestos	Bolsas Tapabocas	Solicitudes	Por Solicitud	S/. 21.09
					Lavado General	Costo por Mes	S/. 2,463.00
Áreas Verdes	Mantenimiento de Jardines (incluye mano de obra e insumos necesarios)				1 vez por semana	Costo por Mes	S/. 2,000

Elaboración propia

¹²⁵Ver Anexo 38: Calendario de actividades de entretenimiento del resort.

¹²⁶El cálculo del costo por unidad de los insumos se detalla en el Capítulo 5: Estudio Económico y Financiero.

¹²⁷Ver Anexo 39: Detalle de insumos requeridos por servicio

CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

En la primera sección del presente capítulo se abordará el estudio legal que contiene una descripción detallada de los trámites legales a realizar, las condiciones tributarias exigidas por el Estado y las normas correspondientes a la actividad. En la segunda

Tabla N° 50. Paso a Paso para la Constitución de la Empresa

1. Tramitar y buscar el nombre de la empresa (SAMARANA S.R.L.) en Registros Públicos: SUNARP
2. Tramitar la reserva del nombre ante Registros Públicos (SUNARP). Sede Arequipa.
3. Elaborar la Minuta de Constitución firmada por un Abogado.
4. Tramitar la Escritura Pública ante un Notario Público y dar seguimiento en el Registro de personas jurídicas de la Oficina Registral de Arequipa.
5. Gestionar en la SUNAT el Registro Único del Contribuyente presentando los siguientes documentos: documento de identidad del Titular, escritura pública de la propiedad inscrita en Registros Públicos y formato de inscripción de RUC. El domicilio fiscal será el del terreno.
6. Gestionar la autorización para emitir Comprobantes de Pago (SUNAT).
7. Tramitar la Licencia Municipal de Funcionamiento presentando el documento de constitución social, número de RUC, certificado de zonificación, compatibilidad de usos y plano de distribución.
8. Inscribir el Resort en el Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje presentando una copia de la Licencia de Funcionamiento.
9. Solicitar la clasificación y categorización antes de la Dirección Nacional de Turismo en la categoría de Resorts.
10. Los libros contables se gestionarán en el software Travelio, que generará en base a las operaciones los registros de inventarios, balances, cajas diario y mayor además de los registros de compras y ventas, siendo los libros principales legalizados y supervisados en los periodos de cierre por un contador externo.

Elaboración propia

sección se realizará el estudio organizacional, contemplando la estructura organizacional, así como las funciones y perfiles de los recursos humanos aptos para desempeñarse en la empresa.

4.1 TIPO DE SOCIEDAD

El tipo de sociedad a formalizar es el de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), es decir, el patrimonio personal no está afecto, en caso se contraigan deudas, siendo la responsabilidad solamente limitada al aporte. La sociedad se formará con 5 socios y el capital, aportado en efectivo, será dividido en participaciones iguales e indivisibles. Se constituirá una Junta General constituida por los 5 aportantes y un Gerente General encargado de la administración de la empresa. Los pasos requeridos para constituir la empresa se muestran en la Tabla N° 50.

4.2 AFECTACIÓN TRIBUTARIA

Los requisitos señalados en la Tabla N° 51 se presentarán en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) dentro del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para quedar afectos tributariamente. El resort está sujeto a los siguientes impuestos:

Tabla N° 51. Requisitos para Inscripción de RUC

DNI vigente del Representante Legal
Ficha o partida electrónica certificado por Registros Públicos, con una antigüedad no mayor a 30 días calendario.
Cualquier documento en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.
Formulario N° 2119: Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos.
Formulario N° 2054: Representantes legales, Directores, Miembros del Consejo Directivo.

Fuente: www.sunat.gob.pe
Elaboración propia

4.2.1 IMPUESTO A LA RENTA (IR)

Los ingresos generados por el resort pertenecen a la tercera categoría¹²⁸: ingresos del comercio, la industria y otras determinadas por ley. Por lo tanto, se aplicará una tasa de 29.5%¹²⁹ anual sobre los ingresos netos de las actividades comerciales.

4.2.2 IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS (IGV)

De acuerdo con lo considerado por la SUNAT, las actividades de atención a turistas extranjeros están relacionadas al giro “exportación de servicios”, es decir, se goza de los beneficios de un

Tabla N° 52. Requisitos para Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje

Tener el RUC activo
Encontrarse afecto al Impuesto General a las Ventas
Establecimiento declarado como domicilio fiscal
Presentar copia de Licencia de Funcionamiento donde figure como actividad la de Servicios de Hospedaje.

Fuente: www.sunat.gob.pe
Elaboración propia

exportador. En tal sentido, la empresa deberá inscribirse en el Régimen Especial de Establecimientos de Hospedaje (ver los requisitos en la Tabla N° 52) para solicitar la devolución del saldo a favor del IGV, correspondiente al

¹²⁸Ingresos derivados 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, depósitos, garajes, reparaciones, construcciones, bancos, financieras, seguros, fianzas y capitalización.

¹²⁹De acuerdo con el Artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta.

18% de los ingresos obtenidos por la prestación de servicios. La aplicación del beneficio explicado se realizará previa presentación de un Registro de Huéspedes¹³⁰ en las oficinas de Arequipa del Centro de Servicios al Contribuyente.

4.2.3 OTROS IMPUESTOS

- El pago de las cuotas del préstamo solicitado estará gravado por el Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF), cuya tasa vigente es de 0.005%.
- Las actividades no están gravadas por el Impuesto Selectivo al Consumo¹³¹.

4.3 NORMAS COMPETENTES

En este acápite se revisarán las normas y leyes actuales correspondientes al régimen especial de hospedaje, categorías de establecimientos de hospedaje y actividad turística en el país (ver Tablas N° 53, 54 y 55), bajo las cuales se rige la operación del resort.

4.3.1. RESPECTO A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Tabla N° 53. Normas y Leyes – Actividad Turística

Ley	Descripción
Ley N° 26821	Aprovechamiento sostenible de recursos naturales.
Ley N° 26961	Desarrollo de la actividad turística
Ley N° 29408	Ley General del Turismo
RM N°195-2006	Política Ambiental del Sector Turismo ¹³²
DS 009-92 ICTI	Declara de interés público y necesidad nacional el desarrollo del turismo ecológico

Elaboración propia

¹³⁰El registro de huéspedes debe ser llevado en fichas o libros, en el que obligatoriamente se inscribirá el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, fecha de ingreso, fecha de salida, número de habitación asignada y tarifa correspondiente con indicación de impuestos y sobrecargas cobradas.

¹³¹Recurso electrónico en: <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-selectivo-al-consumo-empresas/3116-02-operaciones-gravadas-isc>>

¹³²La Política Ambiental del Sector Turismo fue aprobada por el MINCETUR y propuesta por la Dirección Nacional de Turismo y el Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), con el fin de definir los propósitos y principios que regirán el desempeño ambiental del sector y establecer el marco de referencia para definir los objetivos ambientales. Los lineamientos y objetivos de esta política se pueden consultar en el siguiente recurso electrónico: <http://spij.minjus.gob.pe/graficos/peru/2006/junio/12/195-2006-MINCETUR-DM_12-06-06_.pdf>.

4.3.2. RESPECTO AL RÉGIMEN ESPECIAL DE HOSPEDAJE

Tabla N° 54. Normas y Leyes – Régimen Especial de Hospedaje

Ley	Fecha Vigencia	Descripción
Decreto Supremo N° 122 - 2001-EF	30/06/2001	Dictan normas para la aplicación de beneficio tributario a establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujeto no domiciliados.
Resolución de Superintendencia N° 082-2001/SUNAT	20/07/2001	Dictan normas referidas al registro especial de establecimientos de hospedaje a que se refiere el artículo 3° del Decreto Supremo N° 122-2001-EF.
Resolución de Superintendencia N° 093-2002/SUNAT	25/07/2002	Normas para la implementación y control del beneficio establecido por el Decreto Legislativo N° 919 a favor de establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.
Resolución de Superintendencia N° 136-2002/SUNAT	11/10/2002	Modifican normas para la implementación y control del beneficio establecido por el Decreto Legislativo N° 919 a favor de establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.
Resolución de Superintendencia N° 157-2005/SUNAT	2/01/2006	Establecen nuevo procedimiento para la presentación de información a que se refiere el artículo 8° del reglamento de notas de crédito negociables.
Resolución de Superintendencia N° 137-2006/SUNAT	27/08/2006	Modifican la resolución de superintendencia N° 157 - 2005/SUNAT a fin de incluir dentro de sus alcances toda la información que los exportadores deben adjuntar a las comunicaciones de compensación y/o solicitudes de devolución presentadas al amparo del decreto legislativo N° 919.

Elaboración propia

4.3.3. SOBRE LA CATEGORIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RESORTS

Tabla N° 55. Normas y Leyes – Resorts

Ley	Descripción
Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Decreto Supremo N° 001 - 2015 - MINCETUR	El Reglamento establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia. Asimismo, establece los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal de un hotel, apart - hotel, hostel, resort y albergue.
Reglamento de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje. R.M. N° 151 - 2001 - ITINCI/DM.	Reglamento de Consultores en Turismo que define las funciones y los procedimientos de calificación, y establece las sanciones de las personas calificadas como Consultores en Turismo por el MITINCI.
Ley N° 28868, modificado por Decreto Supremo N° 004 - 2015 - MINCETUR	Ley que faculta al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a tipificar infracciones por vía reglamentaria en materia de prestación de servicios turísticos y la calificación de establecimientos de hospedaje, y establecer las sanciones aplicables.

Elaboración propia

4.3.4. OTRAS NORMAS

Tabla N° 56. Normas y Leyes – Restaurante y Bar

Ley	Descripción
Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines. RM N° 363 - 2005 - MINSA.	Norma que busca asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria, establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables, y establecer las condiciones higiénico sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.
Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Decreto Supremo N° 007 - 98 - SA.	Reglamento que buscar normar las condiciones, requisitos y procedimientos higiénico sanitarios a que debe sujetarse la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración y el expendio de alimentos y bebidas de consumo humano.
Disponen que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo. Resolución Ministerial N° 081-94-ITINCI/DM	Los establecimientos que expenden comidas y bebidas deberán elaborar sus listas de precios y/o cartas de menús que entregan a los consumidores de forma tal que los precios que en ellas se consignen incluyan el Impuesto General a las Ventas y el recargo al consumo a que se refiere la Quinta Disposición Complementaria del Decreto Ley N°25988

Elaboración propia

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se puede observar en el Gráfico N° 34, la estructura organizacional del resort se divide en 2 áreas funcionales: operaciones y soporte administrativo. La primera se encargará del manejo y administración integral de los diversos servicios ofrecidos por el resort, mientras que la segunda tendrá un enfoque estratégico buscando el crecimiento de la empresa y complementando la gestión operativa. A pesar de la complejidad y variedad de servicios ofrecidos, se buscó minimizar la cantidad de colaboradores, pues es recomendable al inicio de una operación seguir una estructura organizacional horizontal haciendo que las comunicaciones sean inmediatas y fluidas, evitando procesos burocráticos innecesarios.

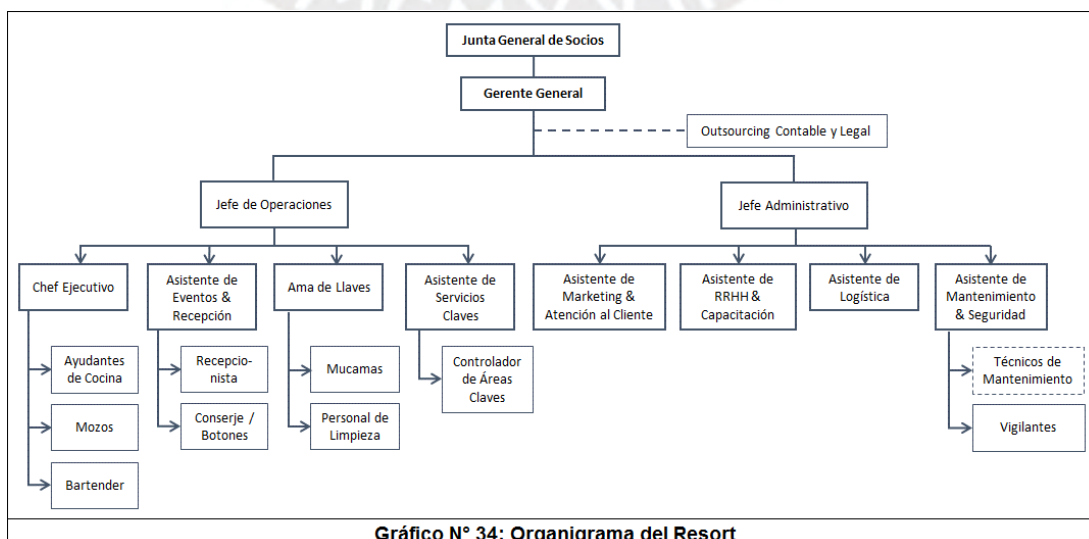


Gráfico N° 34: Organigrama del Resort

4.5 FUNCIONES DEL PERSONAL

Las funciones por cada puesto de trabajo, las cuales se detallan en los anexos¹³³, fueron definidas con el objetivo de garantizar un nivel y calidad de servicio óptimos.

4.6 PERFIL DEL PERSONAL

Los perfiles por puesto de trabajo detallados en los anexos¹³⁴ se elaboraron tomando como base las funciones previamente definidas, así como los objetivos y naturaleza del área a la que pertenece.

4.7 REMUNERACIÓN ECONÓMICA DEL PERSONAL

Tomando como base el marco laboral actual y el nivel jerárquico de cada puesto de trabajo se establecen 2 tipos de contrato laboral: contrato a tiempo indefinido (CTI) para los cargos con mayor responsabilidad o cargos de confianza y contrato de naturaleza temporal¹³⁵ (CNT) para los cargos de nivel operativo. Cabe resaltar que la definición de la remuneración básica se basó en 2 factores: complejidad de las funciones y perfil requerido por puesto trabajo. Las remuneraciones mensuales y beneficios otorgados se detallan en los anexos¹³⁶.

¹³³Véase Anexo 40: Funciones del personal

¹³⁴Véase Anexo 41: Perfil del personal

¹³⁵Contrato que se celebra motivado por la constitución de la empresa o el inicio de la actividad productiva. Ver recurso electrónico en: <http://www.rodriquezvelarde.com.pe/pdf/libro2_parte5_cap2.pdf>

¹³⁶Véase Anexo 42: Remuneración básica y beneficios del personal

CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este quinto capítulo se detallan y analizan todos los aspectos y supuestos económicos y financieros del proyecto, que soportan los posteriores procesos de toma de decisión. Los montos están expresados en nuevos soles, de acuerdo con la tasa de cambio¹³⁷ vigente.

5.1 INVERSIÓN DEL PROYECTO

La inversión total del presente proyecto se ajusta a una clasificación convencional, estructurada en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y capital de trabajo.

5.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES

a. Inversión en Terreno

La inversión en terreno, la cual no está afecta al IGV, se define en base a los requerimientos de espacio¹³⁸ y el precio por metro cuadrado determinados en el Capítulo III: Estudio Técnico.

Tabla N° 57. Inversión en Terreno

Área requerida (m ²)	S/. por m ²	Subtotal	IGV	Total
30.000	S/. 32,60	S/. 978.000	S/. -	S/. 978.000

Elaboración propia

b. Inversión en Edificios

Este acápite incluye estructuras (muros y columnas, y techos), acabados (pisos, puertas y ventanas, revestimientos y baños) e instalaciones eléctricas y sanitarias. Los costos de implementación e instalación por metro cuadrado fueron tomados del Cuadro de Valores Unitarios Oficiales de Edificaciones

¹³⁷El tipo de cambio referencial empleado para el manejo de precios en dólares americanos es el vigente en junio del 2017 (\$ 1.0 por cada S/. 3.25). Cifra extraída del Banco Central de Reserva del Perú.

¹³⁸Como se indica en el Anexo 1, MINCETUR establece que el 70% del terreno de un resort 5 estrellas debe ser destinado a áreas libres. Por lo tanto, se adquiere un terreno de 30,000 m² que permita cumplir dicha disposición. Cabe indicar que, de este terreno, el 62% corresponde a áreas libres; por lo que se acondicionarán los espacios circundantes para cumplir con la normativa.

para la Sierra¹³⁹, cuyo detalle se presenta en los anexos¹⁴⁰. Los montos totales de inversión por sector se muestran en la Tabla N° 58. El detalle de inversión por edificación y sector se encuentra en los anexos¹⁴¹.

Tabla N° 58. Inversión en Edificios

Sector	Subtotal	IGV	Total
Hospedaje	S/. 3,325,747.62	S/. 598,634.57	S/. 3,924,382.19
Central	S/. 2,478,337.46	S/. 446,100.74	S/. 2,924,438.20
Abierto	S/. 485,640.93	S/. 87,415.37	S/. 573,056.30
		Total	S/. 7,421,876.69

Elaboración propia

c. Inversión en Maquinaria y Equipos

La Tabla N° 59 presenta la inversión en maquinaria y equipos agrupada por sectores¹⁴². El costo por cada ítem se detalla en los anexos¹⁴³.

Tabla N° 59. Inversión en Maquinaria y Equipos

Sector	Subtotal	IGV	Total
Sector Hospedaje	S/. 321,910	S/. 57,944	S/. 379,853.40
Sector Central y Abierto	S/. 174,908	S/. 31,483	S/. 206,391.40
		TOTAL	S/. 586,244.80

Elaboración propia

d. Inversión en Equipos de Oficina

La Tabla N° 60 consolida la inversión en equipos de oficina, que incluyen los equipos de uso informático y audiovisual de todos los sectores, principalmente de las oficinas administrativas y la sala de conferencias y eventos.

¹³⁹Valores por partidas en soles por metro cuadrado de área techada aprobado el 31 de octubre de 2017 (vigentes para el Ejercicio Fiscal 2018) por Resolución Ministerial N° 415 – 2017 – VIVIENDA. Ver recurso electrónico en <<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-valores-unitarios-oficiales-de-edificacion-para-las-resolucion-ministerial-no-415-2017-vivienda-1581335-5/>>

¹⁴⁰Ver Anexo 43: Cuadro de valores unitarios oficiales de edificaciones para la sierra

¹⁴¹Ver Anexo 44: Detalle de inversión en edificios por sector

¹⁴²El número requerido de maquinaria y equipos por sector se detalla en el Anexo 35.

¹⁴³Ver Anexo 45: Detalle de inversión en maquinaria y equipos

Tabla N° 60. Inversión en Equipos de Oficina

Equipo	Cantidad	Precio Unit. (Inc. IGV)	Subtotal	IGV	Total
Computadora	13	S/. 1,299.00	S/. 14,311.02	S/. 2,575.98	S/. 16,887.00
Laptop	4	S/. 799.00	S/. 2,708.47	S/. 487.53	S/. 3,196.00
TV Monitor	14	S/. 399.00	S/. 4,733.90	S/. 852.10	S/. 5,586.00
Impresora / Escaner	7	S/. 99.00	S/. 587.29	S/. 105.71	S/. 693.00
Proyector Multimedia	4	S/. 499.00	S/. 1,691.53	S/. 304.47	S/. 1,996.00
Ecran	4	S/. 165.00	S/. 559.32	S/. 100.68	S/. 660.00
TOTAL					S/. 29,018.00

Elaboración propia

e. Inversión en Muebles y enseres

La Tabla N° 61 resume y agrupa la inversión en mobiliario por sectores. El detalle del costo por ítem se encuentra en los anexos¹⁴⁴.

Tabla N° 61. Inversión en Muebles y Enseres

Sector	Subtotal	IGV	Total
Sector Hospedaje	S/. 370,814	S/. 66,746	S/. 437,560.00
Sector Central y Abierto	S/. 155,658	S/. 28,018	S/. 183,676.20
TOTAL			S/. 621,236.20

Elaboración propia

f. Resumen de la Inversión en Activos Fijos Tangibles

Como se puede observar en la Tabla N° 62, el monto total de la inversión en activos fijos tangibles asciende a S/. 9'636,376.

Tabla N° 62. Inversión en Activos Fijos Tangibles

Sector	Subtotal	IGV	Total
Terreno	S/. 978,000	S/. -	S/. 978,000
Edificios	S/. 6,289,726	S/. 1,132,151	S/. 7,421,877
Maquinaria y Equipos	S/. 496,818	S/. 89,427	S/. 586,245
Equipos de Oficina	S/. 24,592	S/. 4,426	S/. 29,018
Muebles y Enseres	S/. 526,471	S/. 94,765	S/. 621,236
TOTAL	S/. 8,315,607	S/. 1,320,769	S/. 9,636,376

Elaboración propia

¹⁴⁴Ver Anexo 46: Detalle de inversión en muebles y enseres

5.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES

a. Inversión en Trámites de Constitución

En este acápite se incluyen las gestiones municipales y tributarias, así como las licencias requeridas para la constitución de la empresa e inicio de las operaciones. La Tabla N° 63 resume los costos por cada trámite (pago de tasas o a terceros¹⁴⁵).

Tabla N° 63. Inversión en Trámites de Constitución

Descripción	Subtotal	Honorarios	IGV	Total
Búsqueda y reserva de nombre en SUNARP				
Elaboración de Minuta y elevación de Escritura Pública.	S/. -	S/. 415.25	S/. 74.75	S/. 490.00
Legalización de libros contables y autorización de emisión de comprobantes de pago.				
Licencia de Funcionamiento	S/. 300.00	S/. -	S/. -	S/. 300.00
Licencia de Edificación	S/. 62,897.26	S/. -	S/. 11,321.51	S/. 74,218.77
Inspección Técnica de Seguridad (INDECI)	S/. 2,202.12	S/. -	S/. -	S/. 2,202.12
			Total	S/. 77,210.89

Elaboración propia

b. Inversión en Instalación de Servicios y Software

La Tabla N° 64 resume los costos de desarrollo e instalación del software de gestión hotelera Travelio, Microsoft Office y Windows 10 Pro, así como de la instalación de los servicios del resort¹⁴⁶.

Tabla N° 64. Inversión en Instalación de Servicios y Software

Descripción	Subtotal	IGV	Total
Instalación de Servicio de Teléfono Fijo	S/. 50.85	S/. 9.15	S/. 60.00
Instalación de Servicio de Internet	S/. 59.32	S/. 10.68	S/. 70.00
Instalación de Servicio de Cable	S/. 262.71	S/. 47.29	S/. 310.00
Instalación de Pozo Séptico	S/. 13,559.32	S/. 2,440.68	S/. 16,000.00
Instalación de equipos de Piscinas	S/. 53,389.83	S/. 9,610.17	S/. 63,000.00
Implementación de Software y Capacitación	S/. 10,169.49	S/. 1,830.51	S/. 12,000.00
Licencia de Windows 7 Profesional	S/. 5,338.92	S/. 961.01	S/. 6,299.93
Licencia de Microsoft Office	S/. 737.26	S/. 132.71	S/. 869.97
		Total	S/. 98,609.90

Elaboración propia

¹⁴⁵Los trámites municipales y tributarios se tercerizarán a través de la empresa CreceCont con un pago único de S/.490 que incluyen el pago de tasas y honorarios de la empresa. Los costos de las licencias e inspección se obtuvieron de las páginas webs de la Municipalidad de Arequipa e INDECI, respectivamente. El monto de licencia de edificación corresponde al 1% del valor de la obra.

¹⁴⁶El detalle de la funcionalidad del software y los servicios del resort se explica en el Estudio Técnico.

c. Inversión en Lanzamiento y Posicionamiento de Marca

Los montos a invertir en las acciones de marketing y publicidad, así como los desarrollos web¹⁴⁷ para la construcción y lanzamiento de la marca del resort se detallan en la Tabla N° 65.

Tabla N° 65. Inversión en Lanzamiento y Posicionamiento de Marca

Descripción	Subtotal	IGV	Total
Diseño y Contrucción de Marca	S/. 10,169.49	S/. 1,830.51	S/. 12,000.00
Eventos de Lanzamiento de Marca	S/. 8,813.56	S/. 1,586.44	S/. 10,400.00
Hosting de la Página Web	S/. 1,059.32	S/. 190.68	S/. 1,250.00
		Total	S/. 23,650.00

Elaboración propia

d. Resumen de la Inversión en Activos Fijos Intangibles

Como se aprecia en la Tabla N° 66, el monto a invertir en activos fijos intangibles asciende a S/. 209,444.

Tabla N° 66. Inversión en Activos Fijos Intangibles

Descripción	Subtotal	IGV	Total
Trámites de Constitución	S/. 65,814.63	S/. 11,396.25	S/. 77,210.89
Instalación de Software y Servicios	S/. 83,567.71	S/. 15,042.19	S/. 98,609.90
Lanzamiento y Posicionamiento de Marca	S/. 20,042.37	S/. 3,607.63	S/. 23,650.00
Subtotal	S/. 169,424.72	S/. 30,046.07	S/. 199,470.79
Imprevistos (5%)	S/. 8,471.24	S/. 1,502.30	S/. 9,973.54
Total	S/. 177,895.96	S/. 31,548.37	S/. 209,444.33

Elaboración propia

5.1.3 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Para calcular el capital de trabajo requerido se utilizó el Método del Déficit Acumulado Máximo en base a los ingresos y egresos mensuales del primer año de operación. En vista que, según el cálculo realizado¹⁴⁸, no se obtiene déficit durante el año 2018, se define¹⁴⁹ el Capital de Trabajo como la suma

¹⁴⁷El diseño de la marca y los eventos de lanzamiento se tercerizarán a través de las agencias de marketing Nextperience y Fusión. Asimismo, el hosting y desarrollo de la página, a través del portal GoDaddy.com.

¹⁴⁸Ver Anexo 47: Método del déficit acumulado para estimar el capital de trabajo

¹⁴⁹Se consideran sólo los sueldos del personal y costo de servicios básicos (electricidad, agua, teléfono, internet y cable) pues el pago de los mismos debe darse al final del primer mes. El pago de los otros gastos operativos, por el contrario, pueden estar sujetos a negociación con las empresas proveedoras.

de los sueldos del personal y costo de servicios básicos del primer mes, los cuales ascienden a S/. 181,529.

5.1.4 INVERSIÓN TOTAL

La Tabla N° 67 muestra el monto total de inversión requerido para el proyecto, el cual asciende a S/. 10'027,349. Asimismo, se puede observar que los activos fijos tangibles constituyen un 96% de toda la inversión.

Tabla N° 67. Inversión Total

Sector	Total	%
Activos Fijos Tangibles	S/. 9,636,375.69	96.1%
Activos Fijos Intangibles	S/. 209,444.33	2.1%
Capital de Trabajo	S/. 181,528.65	1.8%
Total	S/. 10,027,348.67	

Elaboración propia

5.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

En la Tabla N° 68 se detallan las opciones de financiamiento en las principales instituciones bancarias del país.

Tabla N° 68. Opciones de Financiamiento del Proyecto

Institución Bancaria	BCP	Interbank	BBVA Continental	Scotiabank
Monto Mínimo	S/. 400,000	S/. 80,000	S/. 450,000	S/. 300,000
Financiamiento Máximo	80% valor tasación	80% valor tasación	70% valor tasación	80% valor tasación
Plazo Máximo	10 - 19 años	15 años	20 años	15 años
T.E.A. (S/.)	10.20%	11.10%	12.75%	10.55%
T.C.E.A. (S/.)	11.40%	12.52%	13.76%	11.82%
Otras Condiciones	Cuotas mensuales (12 al año) Año de 360 días	Cuotas mensuales (12 al año) Año de 360 días	Cuotas mensuales (12 al año) Año de 360 días	Cuotas mensuales (12 al año) Año de 360 días

Elaboración propia

La opción de financiamiento elegida es la del BCP con una tasa de costo efectiva anual (TCEA) de 11.4% a un plazo de 10 años con cuotas fijas. Como se puede observar en la Tabla N° 69, el financiamiento del proyecto

Tabla N° 69. Estructura de Financiamiento

Fuente	Monto	%
Inversión Total	S/. 10.027.349	-
Aporto Propio	S/. 5.515.042	55%
Financiamiento	S/. 4.512.307	45%

Elaboración propia

asciende a S/. 4'512,307 que equivale al 45% del total de la inversión y al 54% del valor de tasación del terreno y edificios¹⁵⁰.

5.2.1 COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL

Para calcular el Costo de Oportunidad de Capital (COK) se utiliza el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM, por sus siglas en inglés) mediante la siguiente fórmula y parámetros:

$$COK = Beta \times (Rm - Rf) + Rf + Rpaís$$

Donde:

- COK = costo de oportunidad de capital
- Beta = beta apalancada del sector
- Rm = prima de riesgo de mercado = 7.8%¹⁵¹
- Rf = tasa libre de riesgo = 3.0%¹⁵²
- Rpaís = riesgo país = 1.76 puntos porcentuales según EMBI + Perú¹⁵³

Asimismo, se calcula la beta apalancada con la siguiente fórmula:

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

Donde:

- Beta no apalancada = 0.94¹⁵⁴
- T: tasa impositiva = 29.5%
- D/C: ratio deuda capital = 81.8%

En base a estos datos, la beta apalancada da como resultado 1.48 y el Costo de Oportunidad de Capital, 16.32%. Cabe resaltar que el valor hallado del COK está expresado en dólares americanos; por lo que, considerando que el

¹⁵⁰Considérese que el monto máximo de financiamiento permitido por el Banco de Crédito BCP es el 80% del valor de tasación del terreno y edificios, el cual asciende a S/. 8'399,877 para el proyecto.

¹⁵¹Dato obtenido de un estudio realizado por IESE Business School. Market Risk Premium used in 71 countries in 2016. Recurso electrónico disponible en <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2776636>.

¹⁵²La tasa libre de riesgo se define en base a la tasa de los bonos de tesoro americano T-bills a 30 años. Ver recurso electrónico en: <https://ycharts.com/indicators/30_year_treasury_rate>.

¹⁵³Ver nota de prensa en: <<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-ochopuntos-basicos-176-puntos-porcentuales-2176080>>.

¹⁵⁴Beta promedio de 70 empresas del sector Hotel / Gaming de Estados Unidos en diciembre de 2016. Ver recurso electrónico en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

flujo de caja del proyecto está expresado en nuevos soles, se debe convertir a moneda local a través de la siguiente fórmula:

$$COK_{en\ S/} = COK_{en\ US\$} \times \frac{(1 + \pi_{Perú})}{(1 + \pi_{USA})}$$

El símbolo π corresponde al valor de la inflación considerada en cada país al momento de la evaluación. El resultado del COK expresado en nuevos soles es 16.2%¹⁵⁵.

5.2.2 COSTO PONDERADO DE CAPITAL

El Costo Ponderado de Capital se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = [D/I \times TEA \times (1 - T)] + [C/I \times COK]$$

Donde:

- D/I: ratio deuda inversión total = 45%
- TEA: tasa efectiva anual del BCP = 10.2%
- T: tasa impositiva = 29.5%
- C/I: ratio capital inversión total = 55%
- COK: costo de oportunidad de capital = 16.2%

En base a estos datos, el Costo Ponderado de Capital es 12.15%.

Por último, la Tabla N° 70 muestra el consolidado anual de las cuotas, intereses y amortizaciones del préstamo. El detalle mensual se especifica en los anexos¹⁵⁶.

Tabla N° 70. Cronograma de Pagos Anuales
(En nuevos soles)

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Amortización	278,630	307,463	338,149	374,271	413,001	455,739	502,239	554,872	612,291	675,651
Intereses	433,712	404,879	374,192	338,070	299,340	256,602	210,103	157,470	100,051	36,690
Portes + ITF	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Cuota Fija	712,497	712,497	712,497	712,497	712,497	712,497	712,497	712,497	712,497	712,497

Elaboración propia

¹⁵⁵El valor de la inflación para Estados Unidos en agosto 2017 es 2.11%. Veáse el portal www.inflation.eu para mayor detalle. Por otra parte, la inflación en Perú es de 1.36% según las cifras del Banco Central de Reserva.

¹⁵⁶Ver Anexo 48: Cronograma de pagos mensuales del préstamo

5.3 PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS

En los siguientes acápitales se detallan los presupuestos de ingresos y egresos del resort.

5.3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En la siguiente página, en la Tabla N° 71, se consolidan los ingresos anuales de las diferentes unidades de negocio del resort. Cabe resaltar que los precios de cada servicio ofrecido no incluyen IGV debido al 18% de compensación por el régimen especial. Se puede consultar el detalle mensual en los anexos¹⁵⁷.

Tabla N° 71. Presupuesto de Ingresos por Unidad de Negocio

Unidad de Negocio	2018	2019	2020	2021	2022
Alojamiento	S/. 10,569,000	S/. 12,369,630	S/. 14,202,825	S/. 16,084,283	S/. 17,998,403
Spa	S/. 108,433	S/. 126,917	S/. 145,735	S/. 165,041	S/. 184,697
Lavandería	S/. 26,466	S/. 30,977	S/. 35,570	S/. 40,283	S/. 45,080
Peluquería	S/. 26,739	S/. 31,297	S/. 35,937	S/. 40,698	S/. 45,545
Eventos y Conferencias	S/. 50,400	S/. 52,200	S/. 59,400	S/. 66,600	S/. 73,800
Tienda de Artesanías	S/. 6,191	S/. 6,501	S/. 6,826	S/. 7,167	S/. 7,526
Recorridos Turísticos	S/. 574,275	S/. 672,167	S/. 771,826	S/. 874,076	S/. 978,176
Total Ingresos	S/. 11,361,505	S/. 13,289,689	S/. 15,258,119	S/. 17,278,147	S/. 19,333,226
Unidad de Negocio	2023	2024	2025	2026	2027
Alojamiento	S/. 19,953,960	S/. 21,935,453	S/. 23,967,353	S/. 26,027,430	S/. 28,126,703
Spa	S/. 204,718	S/. 225,072	S/. 245,924	S/. 267,070	S/. 288,597
Lavandería	S/. 49,967	S/. 54,935	S/. 60,024	S/. 65,185	S/. 70,440
Peluquería	S/. 50,482	S/. 55,501	S/. 60,643	S/. 65,857	S/. 71,165
Eventos y Conferencias	S/. 84,600	S/. 90,000	S/. 104,400	S/. 109,800	S/. 122,400
Tienda de Artesanías	S/. 7,902	S/. 8,297	S/. 8,712	S/. 9,148	S/. 9,605
Recorridos Turísticos	S/. 1,084,208	S/. 1,192,008	S/. 1,302,439	S/. 1,414,432	S/. 1,528,441
Total Ingresos	S/. 21,435,836	S/. 23,561,265	S/. 25,749,494	S/. 27,958,923	S/. 30,217,350

Elaboración propia

5.3.2 PRESUPUESTO DE COSTOS

El presupuesto de costos incluye la materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de producción. A continuación, se muestra el detalle:

¹⁵⁷Ver Anexo 49: Detalle del presupuesto de ingresos

a. Presupuesto de Materia Prima

Dado que en el resort se ofrecen diversos servicios adicionales, la materia prima la constituye los materiales vinculados directamente a cada servicio. La Tabla N° 72 consolida el presupuesto anual, calculado¹⁵⁸ en base a la demanda del proyecto que se definió en Capítulo 2.

Tabla N° 72. Presupuesto de Materia Prima

Unidad Negocio	2018	2019	2020	2021	2022
Restaurante / Bar	S/. 2,162,366	S/. 2,530,965	S/. 2,906,220	S/. 3,291,229	S/. 3,683,204
Spa	S/. 786,306	S/. 920,341	S/. 1,056,796	S/. 1,196,798	S/. 1,339,333
Lavandería	S/. 40,847	S/. 42,772	S/. 44,732	S/. 46,742	S/. 48,789
Peluquería	S/. 293,149	S/. 343,120	S/. 393,993	S/. 446,188	S/. 499,327
Eventos y Conferencias	S/. 5,637	S/. 5,838	S/. 6,643	S/. 7,448	S/. 8,254
Recorridos Turísticos	S/. 459,420	S/. 537,733	S/. 617,461	S/. 699,261	S/. 782,541
Total Materia Prima (con IGV)	S/. 3,747,725	S/. 4,380,769	S/. 5,025,845	S/. 5,687,666	S/. 6,361,448
IGV	S/. 571,687	S/. 668,253	S/. 766,654	S/. 867,610	S/. 970,390
Total Materia Prima (sin IGV)	S/. 3,176,038	S/. 3,712,516	S/. 4,259,191	S/. 4,820,056	S/. 5,391,057
Unidad Negocio	2023	2024	2025	2026	2027
Restaurante	S/. 4,082,456	S/. 4,488,364	S/. 4,904,179	S/. 5,325,878	S/. 5,755,162
Spa	S/. 1,484,513	S/. 1,632,115	S/. 1,783,319	S/. 1,936,662	S/. 2,092,763
Lavandería	S/. 50,874	S/. 52,993	S/. 55,164	S/. 57,366	S/. 59,608
Peluquería	S/. 553,453	S/. 608,482	S/. 664,854	S/. 722,023	S/. 780,220
Eventos y Conferencias	S/. 9,462	S/. 10,066	S/. 11,676	S/. 12,280	S/. 13,689
Recorridos Turísticos	S/. 867,366	S/. 953,606	S/. 1,041,951	S/. 1,131,546	S/. 1,222,752
Total Materia Prima (con IGV)	S/. 7,048,124	S/. 7,745,625	S/. 8,461,143	S/. 9,185,755	S/. 9,924,195
IGV	S/. 1,075,138	S/. 1,181,536	S/. 1,290,683	S/. 1,401,217	S/. 1,513,860
Total Materia Prima (sin IGV)	S/. 5,972,986	S/. 6,564,089	S/. 7,170,460	S/. 7,784,538	S/. 8,410,335

Elaboración propia

b. Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD)

Comprende a todo el personal cuyas funciones se relacionan directamente con el servicio de alojamiento y alimentación, que constituyen el *core business* del resort. La Tabla N° 73 muestra el consolidado anual del presupuesto del personal. El detalle por puesto y año se puede consultar en los anexos¹⁵⁹.

Tabla N° 73. Presupuesto de Mano de Obra Directa

2018	2019	2020	2021	2022
S/. 457.800	S/. 468.381	S/. 568.010	S/. 592.477	S/. 696.985
2023	2024	2025	2026	2027
S/. 934.459	S/. 980.817	S/. 1.116.106	S/. 1.158.322	S/. 1.316.582

Elaboración propia

¹⁵⁸Ver Anexo 50: Detalle del presupuesto de materia prima

¹⁵⁹Ver Anexo 51: Detalle del presupuesto de personal por año

c. Presupuesto de Costos Indirectos de Producción

Incluye los materiales indirectos¹⁶⁰, mano de obra indirecta y gastos generales de producción. La Tabla N° 74 muestra el presupuesto anual de insumos indirectos.

Tabla N° 74. Presupuesto de Insumos Indirectos

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Insumos de Limpieza	S/. 93,730	S/. 96,542	S/. 99,438	S/. 102,421	S/. 105,494
Insumos de Baños	S/. 73,279	S/. 79,091	S/. 84,598	S/. 89,645	S/. 96,222
Insumos de Tópico	S/. 16,093	S/. 16,575	S/. 17,073	S/. 17,585	S/. 18,112
Insumos Generales	S/. 61,742	S/. 67,020	S/. 83,250	S/. 85,214	S/. 103,117
Total Insumos Indirectos (sin IGV)	S/. 244,844	S/. 259,229	S/. 284,359	S/. 294,865	S/. 322,945
IGV	S/. 44,072	S/. 46,661	S/. 51,185	S/. 53,076	S/. 58,130
Total Insumos Indirectos (con IGV)	S/. 288,916	S/. 305,890	S/. 335,544	S/. 347,941	S/. 381,076

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Insumos de Limpieza	S/. 108,659	S/. 111,918	S/. 115,276	S/. 118,734	S/. 122,296
Insumos de Baños	S/. 101,881	S/. 108,306	S/. 113,965	S/. 120,695	S/. 127,884
Insumos de Tópico	S/. 18,656	S/. 19,216	S/. 19,792	S/. 20,386	S/. 20,997
Insumos Generales	S/. 106,668	S/. 121,529	S/. 132,758	S/. 141,262	S/. 157,738
Total Insumos Indirectos (sin IGV)	S/. 335,864	S/. 360,969	S/. 381,791	S/. 401,077	S/. 428,915
IGV	S/. 60,456	S/. 64,974	S/. 68,722	S/. 72,194	S/. 77,205
Total Insumos Indirectos (con IGV)	S/. 396,320	S/. 425,943	S/. 450,514	S/. 473,271	S/. 506,120

Elaboración propia

Se considera como mano de obra indirecta al personal que ejecuta labores de supervisión y soporte a los servicios *core* del resort. El presupuesto anual¹⁶¹ se muestra en la Tabla N° 75.

Tabla N° 75. Presupuesto de Mano de Obra Indirecta

2018	2019	2020	2021	2022
S/. 486.028	S/. 490.294	S/. 541.718	S/. 547.445	S/. 601.791

2023	2024	2025	2026	2027
S/. 704.036	S/. 718.306	S/. 772.591	S/. 783.776	S/. 898.777

Elaboración propia

En la Tabla N° 76 se muestra el presupuesto de la depreciación de los activos de producción en base a tasas definidas por la SUNAT. Cabe resaltar que al final del proyecto se realizará la venta de los activos fijos a su valor residual.

¹⁶⁰El detalle del cálculo mensual se puede consultar en el Anexo 42: Detalle del Presupuesto de Insumos Indirectos

¹⁶¹Ver Anexo 51: Detalle del presupuesto de personal por año

Tabla N° 76. Presupuesto de Depreciación de Activos de Producción

Activo	Tasa de Depreciación	Valor Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Edificios	5%	S/. 6,128,088	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 306,404
Maquinaria y Equipos	10%	S/. 461,116	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 46,112
Muebles y Enseres	10%	S/. 516,175	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 51,618
Equipos de Oficina*	25%	S/. 9,908	S/. 2,477	S/. 2,477	S/. 2,477	S/. 2,477	S/. 0
Total Depreciación de Activos		S/. 7,115,287	S/. 406,610	S/. 406,610	S/. 406,610	S/. 406,610	S/. 404,134
Activo	Tasa de Depreciación	2023	2024	2025	2026	2027	Valor Residual
Edificios	5%	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 306,404	S/. 3,064,044
Maquinaria y Equipos	10%	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 46,112	S/. 0
Muebles y Enseres	10%	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 51,618	S/. 0
Equipos de Oficina*	25%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Depreciación de Activos		S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 3,064,044

Elaboración propia

Los gastos generales de producción¹⁶² incluyen la depreciación, mantenimiento de instalaciones y el pago a los proveedores de actividades de entretenimiento. En la Tabla N° 77 se muestra el consolidado anual.

Tabla N° 77. Presupuesto de Gastos Generales de Producción

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Mantenimiento	S/. 32,542	S/. 33,519	S/. 34,524	S/. 35,560	S/. 36,627
Depreciación	S/. 406,610	S/. 406,610	S/. 406,610	S/. 406,610	S/. 404,134
Servicios de Entretenimiento	S/. 547,627	S/. 564,056	S/. 580,978	S/. 648,969	S/. 668,438
Combustible	S/. 105,165	S/. 105,467	S/. 105,771	S/. 106,076	S/. 106,381
Total GGP (sin IGTV)	S/. 1,091,945	S/. 1,109,652	S/. 1,127,883	S/. 1,197,215	S/. 1,215,579
IGV	S/. 123,360	S/. 126,548	S/. 129,829	S/. 142,309	S/. 146,060
Total GGP (con IGTV)	S/. 1,215,305	S/. 1,236,200	S/. 1,257,712	S/. 1,339,523	S/. 1,361,639
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Mantenimiento	S/. 37,726	S/. 38,857	S/. 40,023	S/. 41,224	S/. 42,460
Depreciación	S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 404,134	S/. 404,134
Servicios de Entretenimiento	S/. 688,491	S/. 709,146	S/. 730,420	S/. 752,333	S/. 774,903
Combustible	S/. 106,687	S/. 106,994	S/. 107,303	S/. 107,612	S/. 107,921
Total GGP (sin IGTV)	S/. 1,237,037	S/. 1,259,131	S/. 1,281,879	S/. 1,305,301	S/. 1,329,418
IGV	S/. 149,923	S/. 153,900	S/. 157,994	S/. 162,210	S/. 166,551
Total GGP (con IGTV)	S/. 1,386,960	S/. 1,413,030	S/. 1,439,873	S/. 1,467,512	S/. 1,495,969

Elaboración propia

Por último, el presupuesto de costos indirectos de producción (ver Tabla N° 78) es obtenido sumando los insumos indirectos¹⁶³, mano de obra indirecta y gastos generales de producción.

¹⁶²El detalle del cálculo mensual se presenta en el Anexo 53: Detalle del Presupuesto de Gastos Generales de Producción

¹⁶³Véase el Anexo 52: Detalle del presupuesto de insumos indirectos

Tabla N° 78. Presupuesto de Costos Indirectos de Producción

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Insumos Indirectos	S/. 244,844	S/. 259,229	S/. 284,359	S/. 294,865	S/. 322,945
Mano de Obra Indirecta	S/. 486,028	S/. 490,294	S/. 541,718	S/. 547,445	S/. 601,791
Gastos Generales de Producción	S/. 1,091,945	S/. 1,109,652	S/. 1,127,883	S/. 1,197,215	S/. 1,215,579
Total CIP (sin IGV)	S/. 1,822,816	S/. 1,859,175	S/. 1,953,960	S/. 2,039,524	S/. 2,140,316
IGV	S/. 167,432	S/. 173,209	S/. 181,014	S/. 195,384	S/. 204,190
Total CIP (con IGV)	S/. 1,990,248	S/. 2,032,384	S/. 2,134,974	S/. 2,234,909	S/. 2,344,506
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Insumos Indirectos	S/. 335,864	S/. 360,969	S/. 381,791	S/. 401,077	S/. 428,915
Mano de Obra Indirecta	S/. 704,036	S/. 718,306	S/. 772,591	S/. 783,776	S/. 898,777
Gastos Generales de Producción	S/. 1,237,037	S/. 1,259,131	S/. 1,281,879	S/. 1,305,301	S/. 1,329,418
Total CIP (sin IGV)	S/. 2,276,938	S/. 2,338,405	S/. 2,436,261	S/. 2,490,154	S/. 2,657,110
IGV	S/. 210,378	S/. 218,874	S/. 226,717	S/. 234,404	S/. 243,756
Total CIP (con IGV)	S/. 2,487,316	S/. 2,557,279	S/. 2,662,978	S/. 2,724,558	S/. 2,900,866

Elaboración propia

d. Presupuesto de Costos de Ventas

Finalmente, sumando la materia prima, mano de obra indirecta y los costos indirectos de producción se obtiene el presupuesto de los costos de ventas (ver Tabla N° 79).

Tabla N° 79. Presupuesto de Costo de Ventas

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Materia Prima	S/. 3,176,038	S/. 3,712,516	S/. 4,259,191	S/. 4,820,056	S/. 5,391,057
Mano de Obra Directa	S/. 457,800	S/. 468,381	S/. 568,010	S/. 592,477	S/. 696,985
Costos Indirectos de Producción	S/. 1,822,816	S/. 1,859,175	S/. 1,953,960	S/. 2,039,524	S/. 2,140,316
Total Costo de Ventas (sin IGV)	S/. 5,456,654	S/. 6,040,072	S/. 6,781,161	S/. 7,452,057	S/. 8,228,358
IGV	S/. 739,119	S/. 841,462	S/. 947,668	S/. 1,062,995	S/. 1,174,581
Total Costo de Ventas (con IGV)	S/. 6,195,773	S/. 6,881,534	S/. 7,728,829	S/. 8,515,051	S/. 9,402,939
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Materia Prima	S/. 5,972,986	S/. 6,564,089	S/. 7,170,460	S/. 7,784,538	S/. 8,410,335
Mano de Obra Directa	S/. 934,459	S/. 980,817	S/. 1,116,106	S/. 1,158,322	S/. 1,316,582
Costos Indirectos de Producción	S/. 2,276,938	S/. 2,338,405	S/. 2,436,261	S/. 2,490,154	S/. 2,657,110
Total Costo de Ventas (sin IGV)	S/. 9,184,383	S/. 9,883,312	S/. 10,722,828	S/. 11,433,014	S/. 12,384,026
IGV	S/. 1,285,516	S/. 1,400,410	S/. 1,517,399	S/. 1,635,621	S/. 1,757,616
Total Costo de Ventas (con IGV)	S/. 10,469,899	S/. 11,283,722	S/. 12,240,227	S/. 13,068,634	S/. 14,141,643

Elaboración propia

5.3.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

a. Presupuesto de Gastos Administrativos

El presupuesto de gastos comprende los sueldos del personal administrativo, depreciación de activos administrativos, servicios básicos e insumos de

oficina. La Tabla N° 80 muestra el consolidado anual de las remuneraciones al personal administrativo¹⁶⁴.

Tabla N° 80. Presupuesto de Sueldos Administrativos

2018	2019	2020	2021	2022
S/. 753,833	S/. 811,692	S/. 871,471	S/. 958,619	S/. 1,054,481
2023	2024	2025	2026	2027
S/. 1,159,929	S/. 1,275,921	S/. 1,339,717	S/. 1,406,703	S/. 1,477,039

Elaboración propia

En la Tabla N° 81 y 82 se puede observar el presupuesto de depreciación de activos administrativos tomando como base las tasas definidas por la SUNAT y el presupuesto de servicios, respectivamente. El detalle del cálculo del pago por los servicios de electricidad, agua, alcantarillado y telefonía se pueden consultar en los anexos¹⁶⁵.

Tabla N° 81. Presupuesto de Depreciación de Activos Administrativos

Activo	Tasa de Depreciación	Valor Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Edificios	5%	S/. 161,639	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 8,082
Maquinaria y Equipos	10%	S/. 43,274	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 4,327
Muebles y Enseres	10%	S/. 10,296	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 1,030
Activos Intangibles	25%	S/. 177,896	S/. 44,474	S/. 44,474	S/. 44,474	S/. 44,474	S/. 0
Equipos de Oficina*	25%	S/. 7,112	S/. 1,778	S/. 1,778	S/. 1,778	S/. 1,778	S/. 0
Total Depreciación de Activos		S/. 400,216	S/. 59,691	S/. 59,691	S/. 59,691	S/. 59,691	S/. 13,439
Activo	Tasa de Depreciación	2023	2024	2025	2026	2027	Valor Residual
Edificios	5%	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 8,082	S/. 80,819
Maquinaria y Equipos	10%	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 4,327	S/. 0
Muebles y Enseres	10%	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 1,030	S/. 0
Activos Intangibles	25%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Equipos de Oficina*	25%	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Total Depreciación de Activos		S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 80,819

Elaboración propia

¹⁶⁴Se puede consultar el detalle en el Anexo 51: Detalle del Presupuesto de Personal por Año

¹⁶⁵Ver Anexo 54: Cálculo del pago por los servicios de electricidad, agua y telefonía.

Tabla N° 82. Presupuesto de Servicios

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Agua y Alcantarillado	S/. 221,420	S/. 251,472	S/. 281,888	S/. 313,797	S/. 350,829
Electricidad	S/. 450,822	S/. 538,932	S/. 635,845	S/. 741,828	S/. 866,745
Telefonía, Internet y Cable	S/. 61,629	S/. 65,612	S/. 76,994	S/. 89,001	S/. 98,813
Recojo Residuos Sólidos	S/. 42,240	S/. 43,507	S/. 44,812	S/. 46,157	S/. 47,541
Limpieza de Pozo Séptico	S/. 9,600	S/. 9,888	S/. 10,185	S/. 10,490	S/. 10,805
Software de Gestión	S/. 4,250	S/. 4,378	S/. 4,509	S/. 4,644	S/. 4,783
Transporte de Personal	S/. 194,400	S/. 200,232	S/. 206,239	S/. 212,426	S/. 345,600
Total Servicios (con IGV)	S/. 984,362	S/. 1,114,021	S/. 1,260,471	S/. 1,418,343	S/. 1,725,117
IGV	S/. 150,157	S/. 169,935	S/. 192,275	S/. 216,357	S/. 263,153
Total Servicios (sin IGV)	S/. 834,205	S/. 944,086	S/. 1,068,196	S/. 1,201,986	S/. 1,461,964
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Agua y Alcantarillado	S/. 389,430	S/. 430,917	S/. 473,464	S/. 522,106	S/. 574,248
Electricidad	S/. 1,001,114	S/. 1,153,452	S/. 1,318,544	S/. 1,506,918	S/. 1,718,167
Telefonía, Internet y Cable	S/. 115,340	S/. 129,050	S/. 140,761	S/. 159,745	S/. 162,786
Recojo Residuos Sólidos	S/. 48,968	S/. 50,437	S/. 51,950	S/. 53,508	S/. 55,114
Limpieza de Pozo Séptico	S/. 11,129	S/. 11,463	S/. 11,807	S/. 12,161	S/. 12,526
Software de Gestión	S/. 4,927	S/. 5,075	S/. 5,227	S/. 5,384	S/. 5,545
Transporte de Personal	S/. 355,968	S/. 366,647	S/. 377,646	S/. 388,976	S/. 400,645
Total Servicios (con IGV)	S/. 1,926,875	S/. 2,147,041	S/. 2,379,399	S/. 2,648,798	S/. 2,929,032
IGV	S/. 293,930	S/. 327,515	S/. 362,959	S/. 404,054	S/. 446,801
Total Servicios (sin IGV)	S/. 1,632,945	S/. 1,819,526	S/. 2,016,440	S/. 2,244,744	S/. 2,482,230

Elaboración propia

Finalmente, sumando los insumos de oficina, servicios, sueldos del personal administrativo y depreciación de activos administrativos, se obtiene el presupuesto de gastos administrativos que se presenta en la Tabla N° 83.

Tabla N° 83. Presupuesto de Gastos Administrativos

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Insumos de Oficina	S/. 16,028	S/. 16,509	S/. 17,004	S/. 17,514	S/. 18,040
Sueldos Administrativos	S/. 753,833	S/. 811,692	S/. 871,471	S/. 958,619	S/. 1,054,481
Depreciación	S/. 59,691	S/. 59,691	S/. 59,691	S/. 59,691	S/. 13,439
Servicios	S/. 834,205	S/. 944,086	S/. 1,068,196	S/. 1,201,986	S/. 1,461,964
Total Gastos Administrativos (sin IGV)	S/. 1,663,756	S/. 1,831,978	S/. 2,016,363	S/. 2,237,810	S/. 2,547,923
IGV	S/. 153,042	S/. 172,907	S/. 195,336	S/. 219,510	S/. 266,401
Total Gastos Administrativos (con IGV)	S/. 1,816,798	S/. 2,004,885	S/. 2,211,699	S/. 2,457,320	S/. 2,814,323
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Insumos de Oficina	S/. 18,581	S/. 19,138	S/. 19,713	S/. 20,304	S/. 20,913
Sueldos Administrativos	S/. 1,159,929	S/. 1,275,921	S/. 1,339,717	S/. 1,406,703	S/. 1,477,039
Depreciación	S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 13,439	S/. 13,439
Servicios	S/. 1,632,945	S/. 1,819,526	S/. 2,016,440	S/. 2,244,744	S/. 2,482,230
Total Gastos Administrativos	S/. 2,824,894	S/. 3,128,025	S/. 3,389,308	S/. 3,685,190	S/. 3,993,621
IGV	S/. 297,275	S/. 330,960	S/. 366,507	S/. 407,709	S/. 450,566
Total Gastos Administrativos (con IGV)	S/. 3,122,168	S/. 3,458,985	S/. 3,755,816	S/. 4,092,899	S/. 4,444,186

Elaboración propia

b. Presupuesto de Gastos de Ventas

Incluye los gastos en descuentos comerciales, publicidad *online* y pago a las agencias digitales (ver Tabla N° 84). El detalle de las tácticas comerciales a nivel mensual, las cuales están alineadas a la estrategia de marketing definida en el Capítulo 2, se pueden consultar en los anexos¹⁶⁶.

Tabla N° 84. Presupuesto de Gastos de Ventas

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Total Gastos con IGV	S/. 1,847,347	S/. 1,905,695	S/. 2,126,996	S/. 2,299,348	S/. 2,519,744
Total Gastos sin IGV	S/. 1,565,549	S/. 1,614,996	S/. 1,802,539	S/. 1,948,600	S/. 2,135,376
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Total Gastos con IGV	S/. 2,756,030	S/. 2,995,316	S/. 3,185,077	S/. 3,433,996	S/. 3,687,658
Total Gastos sin IGV	S/. 2,335,619	S/. 2,538,404	S/. 2,699,218	S/. 2,910,166	S/. 3,125,134

Elaboración propia

c. Presupuesto de Gastos Financieros

En la Tabla N° 85 se muestran los intereses más el ITF del préstamo a pagar.

Tabla N° 85. Presupuesto de Gastos Financieros

2018	2019	2020	2021	2022
S/. 433,747	S/. 404,915	S/. 374,228	S/. 338,106	S/. 299,376
2023	2024	2025	2026	2027
S/. 256,638	S/. 210,139	S/. 157,505	S/. 100,087	S/. 36,726

Elaboración propia

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del proyecto consiste en el valor de pernoctaciones que iguala los ingresos generados por ventas (servicio de alojamiento¹⁶⁷) y la suma de los costos variables y fijos. En la Tabla N° 86 y 87 se detallan los costos variables y fijos del proyecto para el primer año.

¹⁶⁶Ver Anexo 55: Detalle del presupuesto de gastos de ventas y publicidad.

¹⁶⁷El cálculo se realiza sólo en base al servicio de alojamiento pues este constituye el *core business* del resort. Se debe considerar que el servicio de alimentación está incluido en la tarifa de hospedaje.

Tabla N° 86. Punto de Equilibrio – Precio y Costos Variables (Anual)

Tipo de Habitación	Bungalow Deluxe	Villa	Suite
Precio por noche por persona			
Precio	S/. 682.50	S/. 780.00	S/. 1,072.50
Costo variable por persona			
Electricidad	S/. 7.71	S/. 3.94	S/. 7.85
Agua	S/. 2.65	S/. 2.73	S/. 3.37
Alimentación (Restaurante)	S/. 112.32	S/. 112.32	S/. 112.32
Alimentación (Bar)	S/. 42.49	S/. 42.49	S/. 42.49
Spa (01 sesión gratis)	S/. 45.32	S/. 45.32	S/. 45.32
Peluquería (01 sesión gratis)	S/. 20.18	S/. 20.18	S/. 20.18
Botella de Espumante (Suite)	S/. -	S/. -	S/. 92.13
Costos Variables	S/. 230.67	S/. 226.98	S/. 323.65
Contribución Unitaria	S/. 451.83	S/. 553.02	S/. 748.85

Elaboración propia

Tabla N° 87. Punto de Equilibrio – Costos Fijos (Anual)

Descripción	Monto (S/.)	Descripción	Monto (S/.)
Remuneraciones	S/. 1,697,660	Insumos de Tópico	S/. 18,989
Agua	S/. 176,603	Insumos Generales	S/. 7,078
Electricidad	S/. 336,696	Insumos de Lavado	S/. 155,733
Telefonía, Internet y Cable	S/. 61,629	Gastos de Venta	S/. 1,847,347
Insumos de Limpieza	S/. 110,601	Actividades de Entretenimiento	S/. 646,200
Insumos de Baños	S/. 86,469	Mantenimiento de Instalacion.	S/. 94,490
Insumos de Oficinas	S/. 18,913	Transporte de Personal	S/. 194,400
Combustible	S/. 124,094		

Elaboración propia

Para calcular el punto de equilibrio se multiplica el porcentaje de participación cada tipo de habitación, definida en el Capítulo 3, por su contribución unitaria por persona¹⁶⁸. Posteriormente, se iguala a la suma de los costos fijos, despejando la variable de punto de equilibrio. El resultado asciende a 10,885 pernотaciones en total, correspondiente a 7,552 en Bungalow Deluxe, 1,688 en Villa y 1,645 en Suite. En número de habitaciones: 3,776 Bungalow Deluxe, 422 Villas y 823 Suites.

¹⁶⁸La contribución unitaria se calcula restando el precio de venta unitaria menos los costos variables unitarios. Dado que la tarifa es por persona, los costos variables se calculan de igual forma.

5.5 ESTADOS FINANCIEROS

A continuación, se presentan los principales estados financieros del proyecto.

a. Estado de ganancias y pérdidas

En la Tabla N° 88 se muestra el EGP del resort proyectado a 10 años.

b. Módulo de IGV para FCE y FCF

Se puede observar en la Tabla N° 89 que el IGV a pagar es cero durante los primeros 9 años del proyecto debido a la compensación del 18% del IGV por estar dentro del giro “exportación de servicios.” Por el contrario, el último año se tiene un saldo a pagar por IGV debido a la liquidación de activos fijos y recuperación de capital de trabajo.

c. Flujo de caja económico y financiero

En la Tabla N° 90 se muestra el FCE y FCF del proyecto. Cabe resaltar que el último año se realizará la liquidación de los activos fijos y recuperación del capital de trabajo. El cálculo del escudo tributario se presenta en el Anexo 56.

Tabla N° 88. Estado de Ganancias y Pérdidas

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	11,361,505	13,289,689	15,258,119	17,278,147	19,333,226	21,435,836	23,561,265	25,749,494	27,958,923	30,217,350
Costo de ventas	5,456,654	6,040,072	6,781,161	7,452,057	8,228,358	9,184,383	9,883,312	10,722,828	11,433,014	12,384,026
Utilidad bruta	5,904,851	7,249,617	8,476,958	9,826,091	11,104,867	12,251,453	13,677,953	15,026,666	16,525,909	17,833,324
Gastos administrativos	1,663,756	1,831,978	2,016,363	2,237,810	2,547,923	2,824,894	3,128,025	3,389,308	3,685,190	3,993,621
Gastos de ventas	1,565,549	1,614,996	1,802,539	1,948,600	2,135,376	2,335,619	2,538,404	2,699,218	2,910,166	3,125,134
Utilidad operativa	2,675,546	3,802,643	4,658,057	5,639,681	6,421,568	7,090,940	8,011,525	8,938,140	9,930,553	10,714,569
Gastos financieros	433,747	404,915	374,228	338,106	299,376	256,638	210,139	157,505	100,087	36,726
Utilidad antes de impuestos	2,241,798	3,397,729	4,283,829	5,301,575	6,122,192	6,834,302	7,801,386	8,780,635	9,830,466	10,677,843
Impuesto a la renta (29.5%)	661,330	1,002,330	1,263,729	1,563,965	1,806,047	2,016,119	2,301,409	2,590,287	2,899,988	3,149,964
Utilidad neta	1,580,468	2,395,399	3,020,099	3,737,610	4,316,146	4,818,183	5,499,977	6,190,347	6,930,479	7,527,879

Elaboración propia

Tabla N° 89. Módulo de IGV

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS (+)											
IGV Ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Ventas Activos											566,075
Recuperación de Capital de Trabajo											10,241
Total IGV Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	576,317
COMPRAS (-)											
Inversiones											
IGV Activos Fijos Tangibles	1,320,769										
IGV Activos Fijos Intangibles	31,548										
IGV Capital de Trabajo	10,241										
Operaciones											
IGV Compras Materia Prima		571,687	668,253	766,654	867,610	970,390	1,075,138	1,181,536	1,290,683	1,401,217	1,513,860
IGV Costos Indirectos de Producción		167,432	173,209	181,014	195,384	204,190	210,378	218,874	226,717	234,404	243,756
IGV Gastos Administrativos		153,042	172,907	195,336	219,510	266,401	297,275	330,960	366,507	407,709	450,566
IGV Gastos de Ventas		281,799	290,699	324,457	350,748	384,368	420,411	456,913	485,859	523,830	562,524
Total IGV Neto Anual	-1,362,559	-1,173,960	-1,305,068	-1,467,461	-1,633,253	-1,825,349	-2,003,202	-2,188,282	-2,369,766	-2,567,159	-2,194,389
Crédito Fiscal	1,362,559	1,173,960	1,305,068	1,467,461	1,633,253	1,825,349	2,003,202	2,188,282	2,369,766	2,567,159	2,194,389
IGV a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaboración propia

Tabla N° 90. Flujo de Caja Económico y Financiero

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS											
Ingresos por Ventas		11,361,505	13,289,689	15,258,119	17,278,147	19,333,226	21,435,836	23,561,265	25,749,494	27,958,923	30,217,350
Venta de Activos Fijos											4,688,938
Recuperación de Capital de Trabajo											181,529
Total Ingresos	0	11,361,505	13,289,689	15,258,119	17,278,147	19,333,226	21,435,836	23,561,265	25,749,494	27,958,923	35,087,817
EGRESOS											
Inversión en Activos Fijos Tangibles	9,636,376										
Inversión en Activos Fijos Intangibles	209,444										
Capital de Trabajo	181,529										
Mano de Obra Directa		457,800	468,381	568,010	592,477	696,985	934,459	980,817	1,116,106	1,158,322	1,316,582
Material Directo		3,747,725	4,380,769	5,025,845	5,687,666	6,361,448	7,048,124	7,745,625	8,461,143	9,185,755	9,924,195
Costo Indirecto de Producción		1,583,638	1,625,774	1,728,363	1,828,298	1,940,373	2,083,183	2,153,146	2,258,844	2,320,425	2,496,732
Gastos Administrativos		1,757,108	1,945,194	2,152,008	2,397,629	2,800,885	3,108,730	3,445,546	3,742,377	4,079,460	4,430,748
Gastos de Ventas		1,847,347	1,905,695	2,126,996	2,299,348	2,519,744	2,756,030	2,995,316	3,185,077	3,433,996	3,687,658
IGV por Pagar		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto a la Renta		789,286	1,121,780	1,374,127	1,663,706	1,894,363	2,091,827	2,363,400	2,636,751	2,929,513	3,160,798
Total Egresos	-10,027,349	-10,182,904	-11,447,592	-12,975,349	-14,469,124	-16,213,797	-18,022,353	-19,683,850	-21,400,299	-23,107,470	-25,016,713
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (1)	-10,027,349	1,178,601	1,842,097	2,282,770	2,809,024	3,119,429	3,413,483	3,877,415	4,349,195	4,851,453	10,071,104
PRÉSTAMO											
Préstamo	4,512,307										
Amortizaciones		278,630	307,463	338,149	374,271	413,001	455,739	502,239	554,872	612,291	675,651
Intereses		433,712	404,879	374,192	338,070	299,340	256,602	210,103	157,470	100,051	36,690
ITF	226	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Escudo Tributario		127,956	119,450	110,397	99,741	88,316	75,708	61,991	46,464	29,526	10,834
FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO (2)	4,512,081	-584,422	-592,928	-601,980	-612,636	-624,061	-636,669	-650,386	-665,913	-682,852	-701,543
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (1 + 2)	-5,515,267	594,179	1,249,169	1,680,790	2,196,388	2,495,367	2,776,814	3,227,029	3,683,282	4,168,601	9,369,561

Elaboración propia

5.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Dado que se quiere realizar una evaluación más rigurosa del proyecto, se usará el costo de oportunidad (COK)¹⁶⁹ para estimar tanto el valor actual neto económico (VANE) como el valor actual neto financiero (VANF).

5.6.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

La Tabla N° 91 presenta los valores del valor actual neto económico (VANE) y valor actual neto financiero (VANF) del proyecto en base a un costo de oportunidad de 16.2%. En vista que ambos valores son mayores que cero, se acepta el proyecto.

Tabla N° 91. Valor Actual Neto

VANE	S/. 4,369,010
VANF	S/. 5,905,449

Elaboración propia

5.6.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

En la Tabla N° 92 se muestran los valores de la tasa interna de retorno económica (TIRE) y tasa interna económica financiera (TIRF). Dado que ambos valores son mayores al costo de oportunidad (16.2%) y al costo ponderado de capital (12.15%), se acepta el proyecto.

Tabla N° 92. Tasa Interna de Retorno

TIRE	24.0%
TIRF	32.2%

Elaboración propia

5.6.3 RATIO DE BENEFICIO COSTO (B/C)

Analizando el flujo de caja financiero del proyecto, se obtiene un ratio de beneficio costo de 1.02, por lo que se acepta el proyecto (ver Tabla N° 93).

Tabla N° 93. Ratio B/C

B/C	1.02
-----	------

Elaboración propia

Cabe resaltar que el ratio debe ser mayor que 1 para ser aprobado.

5.6.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR)

Se puede apreciar en la Tabla N° 94 que tras analizar el flujo de caja económico del proyecto, se estima que la inversión inicial se recupere en el octavo año (2025).

¹⁶⁹Normalmente se utiliza el costo ponderado de capital (WACC) para descontar el VANE y el COK para el VANF.

Tabla N° 94. Periodo de Recuperación

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
FCE	S/. -10,027,349	S/. 1,178,601	S/. 1,842,097	S/. 2,282,770	S/. 2,809,024	S/. 3,119,429	S/. 3,413,483	S/. 3,877,415	S/. 4,349,195
VAN		S/. 1,014,275	S/. 1,364,238	S/. 1,454,885	S/. 1,540,674	S/. 1,472,378	S/. 1,386,535	S/. 1,355,389	S/. 1,308,337
Acumulado		S/. 1,014,275	S/. 2,378,513	S/. 3,833,398	S/. 5,374,072	S/. 6,846,449	S/. 8,232,984	S/. 9,588,373	S/. 10,896,710

Elaboración propia

5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se evaluará la sensibilidad de los indicadores financieros del proyecto frente a cambios de sus principales parámetros respecto a ingresos (precio y nivel de demanda) y egresos (costo de materia prima y gasto de ventas).

Se realizará la simulación para cada una de las 4 variables en base a 3 escenarios (pesimista, base y optimista) con tres diferentes costos de oportunidad (COK = 14.2% para riesgo bajo, COK = 16.2% para riesgo moderado y COK = 18.2% para riesgo alto).

Por último, se calcula el esperado del valor actual neto en base a una distribución Beta:

$$E(VAN) = VAN_{optimista} / 6 + 4 \times VAN_{base} / 6 + VAN_{pesimista} / 6$$

5.7.1 INGRESOS

a. Precio

El precio es un factor crítico que afecta directamente los ingresos del resort. Se evaluará esta variable en base a los

Tabla N° 95. Escenarios para Variación de Precio

Escenario optimista	Aumento de 5% debido a una gran aceptación y para obtener mayores ingresos ¹⁷⁰ .
Escenario base	Se mantienen los mismo precios.
Escenario pesimista	Reducción de 5% debido al ingreso de un nuevo competidor directo (cadena internacional) ¹⁷¹ .

Elaboración propia

escenarios descritos en la Tabla N° 95. Aplicando las variaciones porcentuales a los precios definidos para el servicio de alojamiento, se obtienen los resultados de la Tabla N° 96.

¹⁷⁰El incremento interanual del IPC de hoteles, cafés y restaurantes ha sido 5% en los últimos 5 años.

¹⁷¹Para este caso, el precio se reduciría en 5% con el fin de captar turistas con menor capacidad de gasto. Cabe resaltar que esta reducción permite ser más competitivo que los hoteles "Colca Lodge Spa & Hot Springs" y "Las Casitas del Colca", cuyos precios son ligeramente más bajos que los del resort.

Tabla N° 96. Indicadores Económicos y Financieros – Variación de Precio

Costo de Oportunidad = 14.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 5%	S/. 9,259,881	S/. 10,553,461	29.1%	39.9%	1.06	Año 6
Se mantiene	S/. 5,917,192	S/. 7,210,772	24.0%	32.2%	1.03	Año 7
Baja 5%	S/. 2,574,504	S/. 3,868,083	18.7%	24.2%	0.99	Año 9
Costo de Oportunidad = 16.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 5%	S/. 7,421,847	S/. 8,958,286	29.1%	39.9%	1.05	Año 6
Se mantiene	S/. 4,369,010	S/. 5,905,449	24.0%	32.2%	1.02	Año 8
Baja 5%	S/. 1,316,174	S/. 2,852,613	18.7%	24.2%	0.98	Año 9
Costo de Oportunidad = 18.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 5%	S/. 5,825,009	S/. 7,576,120	29.1%	39.9%	1.04	Año 7
Se mantiene	S/. 3,026,060	S/. 4,777,171	24.0%	32.2%	1.00	Año 8
Baja 5%	S/. 227,111	S/. 1,978,223	18.7%	24.2%	0.97	Año 10

Elaboración propia

Se observa que en todos los escenarios evaluados la TIRE y la TIRF son mayores que el costo de

Tabla N° 97. Esperado del Valor Actual Neto - Precio

E(VANE) 14.2%	S/. 5,917,192	E(VANF) 14.2%	S/. 7,210,772
E(VANE) 16.2%	S/. 4,369,010	E(VANF) 16.2%	S/. 5,905,449
E(VANE) 18.2%	S/. 3,026,060	E(VANF) 18.2%	S/. 4,777,171

Elaboración propia

oportunidad. Asimismo, en la Tabla N° 97 se verifica que los valores esperados del VANE y VANF son mayores que 0.

b. Demanda

Al igual que el factor precio, la demanda es un factor crítico que afecta directamente el volumen de ingresos. Se evaluarán los tres escenarios definidos en

Tabla N° 98. Escenarios para Variación de Demanda

Escenario optimista	Aumento en 5% del crecimiento proyectado de la demanda debido a una agresiva campaña publicitaria del Perú como destino turístico ¹⁷² .
Escenario base	Se mantienen los mismos niveles de demanda.
Escenario pesimista	Reducción de 25% sobre crecimiento proyectado de la demanda debido a desastres naturales y/o ingreso (fortalecimiento) de competidores ¹⁷³ .

Elaboración propia

la Tabla N° 98 cuyos resultados se presentan en la Tabla N° 99.

¹⁷²Se define este valor en base al incremento de 7% en arribo de turistas extranjeros a Ecuador a raíz de la campaña publicitaria "All you need is Ecuador" lanzada por el gobierno.

¹⁷³Se asume un ritmo de crecimiento más conservador en caso hayan desastres naturales o mayor competencia.

Tabla N° 99. Indicadores Económicos y Financieros – Variación de Demanda

Costo de Oportunidad = 14.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 5%	S/. 6,742,596	S/. 8,036,176	25.1%	33.6%	1.04	Año 7
Se mantiene	S/. 5,917,192	S/. 7,210,772	24.0%	32.2%	1.03	Año 7
Baja 25%	S/. 1,358,183	S/. 2,651,763	16.9%	22.3%	0.98	Año 10
Costo de Oportunidad = 16.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 5%	S/. 5,097,737	S/. 6,634,176	25.1%	33.6%	1.02	Año 8
Se mantiene	S/. 4,369,010	S/. 5,905,449	24.0%	32.2%	1.02	Año 8
Baja 25%	S/. 314,575	S/. 1,851,014	16.9%	22.3%	0.97	Año 10
Costo de Oportunidad = 18.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 5%	S/. 3,671,676	S/. 5,422,787	25.1%	33.6%	1.01	Año 8
Se mantiene	S/. 3,026,060	S/. 4,777,171	24.0%	32.2%	1.00	Año 8
Baja 25%	S/. -592,696	S/. 1,158,416	16.9%	22.3%	0.96	-

Elaboración propia

Se observa que el proyecto se mantiene rentable al ser evaluado con un COK de 14.2% y 16.2% pues la TIRE y la TIRF son mayores que estos valores, el ratio B/C es mayor que 1, y el VAN es mayor que 0. Sin embargo, bajo un escenario pesimista (reducción del crecimiento en 25%) se obtiene un VANE negativo y un TIRE menor al COK (18.2%), poniendo en riesgo la viabilidad del proyecto. A pesar

de ello, se puede comprobar en la Tabla N° 100 que los esperados del valor

Tabla N° 100. Esperado del Valor Actual Neto - Demanda

E(VANE) 14.2%	S/. 5,294,925	E(VANF) 14.2%	S/. 6,588,505
E(VANE) 16.2%	S/. 3,814,726	E(VANF) 16.2%	S/. 5,351,165
E(VANE) 18.2%	S/. 2,530,537	E(VANF) 18.2%	S/. 4,281,648

Elaboración propia

actual neto son mayores que 0 para los 3 escenarios, manteniendo la rentabilidad del proyecto.

5.7.2 EGRESOS

a. Costo de materia prima

Se evaluarán los 3 escenarios de variación del costo de materia prima planteados en la Tabla N° 101. Cabe resaltar que el costo de materia prima es el de mayor importancia y participación dentro del presupuesto de egresos. Los resultados se pueden ver en la Tabla N° 102.

Tabla N° 101. Escenarios para Variación de Costo de Materia Prima

Escenario optimista	Reducción de 5% debido al ingreso de un nuevo proveedor y/o mejores negociaciones ¹⁷⁴ .
Escenario base	Se mantienen los costos proyectados de materia prima.
Escenario pesimista	Aumento de 50% debido a escasez en la oferta y/o daños en las vías de acceso al resort ¹⁷⁵ .

Elaboración propia

Tabla N° 102. Indicadores Económicos y Financieros – Variación de Costo de Materia Prima

Costo de Oportunidad = 14.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 25%	S/. 2,530,794	S/. 3,824,373	18.6%	24.1%	0.99	Año 9
Se mantiene	S/. 5,917,192	S/. 7,210,772	24.0%	32.2%	1.03	Año 7
Baja 5%	S/. 6,594,472	S/. 7,888,052	25.1%	33.8%	1.04	Año 7
Costo de Oportunidad = 16.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 25%	S/. 1,276,275	S/. 2,812,714	18.6%	24.1%	0.98	Año 10
Se mantiene	S/. 4,369,010	S/. 5,905,449	24.0%	32.2%	1.02	Año 8
Baja 5%	S/. 4,987,558	S/. 6,523,997	25.1%	33.8%	1.02	Año 7
Costo de Oportunidad = 18.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 25%	S/. 190,550	S/. 1,941,662	18.6%	24.1%	0.97	Año 10
Se mantiene	S/. 3,026,060	S/. 4,777,171	24.0%	32.2%	1.00	Año 8
Baja 5%	S/. 3,593,162	S/. 5,344,273	25.1%	33.8%	1.01	Año 8

Elaboración propia

Se puede observar que en todos los escenarios la TIRE y la TIRF son mayores que el costo de oportunidad y el ratio B/C es mayor que 1. Asimismo, incluso para el escenario pesimista, el esperado del valor actual neto es mayor que 0 (ver Tabla N° 103).

Tabla N° 103. Esperado del Valor Actual Neto - Costo de Materia Prima

E(VANE) 14.2%	S/. 5,465,673	E(VANF) 14.2%	S/. 6,759,252
E(VANE) 16.2%	S/. 3,956,646	E(VANF) 16.2%	S/. 5,493,085
E(VANE) 18.2%	S/. 2,647,992	E(VANF) 18.2%	S/. 4,399,103

Elaboración propia

¹⁷⁴Dado que el IPC de alimentos no registra una reducción en los últimos 5 años, se asume una disminución de 5%. Cabe indicar que el resort emplea insumos de alta calidad, por lo que el ingreso de un nuevo proveedor no impactaría significativamente en los precios.

¹⁷⁵Para definir este valor se toma como base el incremento de hasta 150% en el precio de los alimentos durante el fenómeno de "El Niño Costero" ocurrido durante el primer trimestre del 2017. Recurso electrónico disponible: <<http://rpp.pe/peru/piura/se-incrementa-el-precio-de-alimentos-tras-lluvias-en-piura-noticia-1037517>>

b. Gasto de ventas

Se simularán los 3 escenarios mostrados en la Tabla N° 104 que detallan variaciones en el presupuesto de publicidad. En la Tabla N° 105, se observan los resultados.

Tabla N° 104. Escenarios para Variación de Gasto de Publicidad

Escenario optimista	Reducción de 30% debido a un rápido posicionamiento del resort ¹⁷⁶ .
Escenario base	Se mantiene la misma proyección de gastos en publicidad.
Escenario pesimista	Aumento de 55% debido a la necesidad de implementar una estrategia más agresiva ¹⁷⁷ .

Elaboración propia

Tabla N° 105. Indicadores Económicos y Financieros – Variación de Gasto de Publicidad

Costo de Oportunidad = 14.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 50%	S/. 5,020,238	S/. 6,313,818	22.5%	29.8%	1.02	Año 8
Se mantiene	S/. 5,917,192	S/. 7,210,772	24.0%	32.2%	1.03	Año 7
Baja 30%	S/. 6,281,219	S/. 7,574,799	24.7%	33.3%	1.03	Año 7
Costo de Oportunidad = 16.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 50%	S/. 3,533,256	S/. 5,069,695	22.5%	29.8%	1.01	Año 8
Se mantiene	S/. 4,369,010	S/. 5,905,449	24.0%	32.2%	1.02	Año 8
Baja 30%	S/. 4,711,399	S/. 6,247,838	24.7%	33.3%	1.02	Año 8
Costo de Oportunidad = 18.20%						
Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C	PR
Sube 50%	S/. 2,244,698	S/. 3,995,810	22.5%	29.8%	0.99	Año 9
Se mantiene	S/. 3,026,060	S/. 4,777,171	24.0%	32.2%	1.00	Año 8
Baja 30%	S/. 3,349,025	S/. 5,100,137	24.7%	33.3%	1.01	Año 8

Elaboración propia

Se verifica que, en todos los escenarios planteados, la TIRE y la TIRF son mayores que el costo de

Tabla N° 106. Esperado del Valor Actual Neto - Gasto de Publicidad

E(VANE) 14.2%	S/. 5,828,371	E(VANF) 14.2%	S/. 7,121,951
E(VANE) 16.2%	S/. 4,286,783	E(VANF) 16.2%	S/. 5,823,222
E(VANE) 18.2%	S/. 2,949,660	E(VANF) 18.2%	S/. 4,700,772

Elaboración propia

oportunidad y el ratio B/C es mayor que 1. Asimismo, se observa en la Tabla N° 106 que el proyecto mantiene su rentabilidad incluso en el escenario pesimista.

¹⁷⁶Se aplica una reducción de 50% en SEO, y 10% en la página web, redes sociales y webs especializadas.

¹⁷⁷Se aplica un aumento de 75% en SEO y portales de turismo, y 10% en redes sociales y webs especializadas.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Con el presente estudio de prefactibilidad se llegan a las siguientes conclusiones:

1. El análisis realizado de los factores del macroentorno y microentorno en el primer capítulo evidencian una clara oportunidad de negocio en el sector hotelero del Perú y Arequipa. Entre los factores que soportan esta premisa sobresalen el crecimiento constante de arribo de turistas extranjero al país (+8.4% en el 2016 respecto al año anterior), sólidos indicadores económicos (incremento continuo del PBI nacional y control de los niveles de inflación alrededor del 3%), iniciativa de las entidades gubernamentales de promover el turismo a través campañas agresivas, y el sólido crecimiento del interés de los visitantes extranjeros por el turismo de aventura y naturaleza (25% y 43%, respectivamente). Adicionalmente, el sector de turismo de lujo en Arequipa aún se encuentra en etapa de maduración pues a pesar de contar con hoteles de marcas reconocidas, la oferta de servicios no es tan variada como otras ciudades icónicas como Cusco o Lima.
2. El estudio de mercado permitió identificar una nueva clase de turista cuyas características e intereses se ajustan al concepto del resort: turista natural – aventurero de lujo (en adelante, NAdL). Este tipo de turista, que oscila mayormente entre 25 y 34 años, tiene una marcada preferencia por las actividades culturales, de naturaleza y de aventura. Estas premisas son la base del concepto de lujo, modalidad “todo incluido” y variedad de servicios personalizados del resort que contribuyeron a la definición de precios diferenciados y competitivos por persona y por habitación.
3. La demanda del proyecto presenta una clara estacionalidad durante los meses centrales del año (julio – setiembre), los cuales generan mayor afluencia. Con el fin de satisfacer las necesidades del turista NAdL y cubrir un porcentaje real (30% durante los meses pico) de la demanda insatisfecha identificada, se diseñaron 3 tipos de habitaciones con servicios y características diferenciadas. De estas 3 opciones, el

bungalow deluxe es la que tiene mayor participación (43 habitaciones). Adicionalmente, se pone a disposición del cliente una serie de ambientes comunes y actividades de entretenimiento que complementan la experiencia del resort.

4. El Régimen Especial de Establecimientos de Hospedaje otorga el beneficio de exoneración del 18% de IGV para la venta de servicios pues la actividad del resort es considerada dentro del giro “exportación de servicios”. De esta manera, el monto del IGV a pagar es cero durante la vida del proyecto. Adicionalmente, se diseñó un organigrama y perfiles de puestos de trabajo que permitan un control constante de las operaciones y el aseguramiento de una alta calidad y satisfacción de los servicios.
5. El presente proyecto requiere una inversión total que asciende a S/. 10'027,349, que está dividida en 55% cubierto por aportes propios y 45% financiado por el BCP con una TEA de 10.2% y cuotas fijas por 120 meses. Los resultados del estudio económico y financiero evidencian que el proyecto es viable pues se obtuvieron indicadores favorables: VANE (S/. 4'369,010) y VANF (S/. 5'905,449) mayores que 0, TIRE (24.0%) y TIRF (32.2%) mayores que el COK (16.2%) y WACC (12.15%), un ratio de beneficio / costo de 1.02 y un periodo de recuperación de 8 años. Asimismo, cabe resaltar que, frente a todos los escenarios de variación de los parámetros críticos, el proyecto se mantiene viable, siendo la variación de demanda el escenario de mayor sensibilidad para el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

ARTÍCULOS DE DIARIOS Y REVISTAS

DE LA TORRE, Abel

2011 “Turismo y calidad del servicio”. *Cultura*. Lima, número 25, pp. 127 – 142.

EL PERUANO

2017 “Cuadro de valores unitarios oficiales de edificaciones para la sierra al 31 de octubre de 2016”. *El Peruano*, Lima, 30 de octubre, p. 22-23.

GESTIÓN

2016 “Riesgo país de Perú baja ocho puntos básicos a 1.76 puntos porcentuales”. *Gestión*. Lima, 30 de noviembre. Consulta: 22 de junio de 2017.

<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-ocho-puntos-basicos-1-76-puntos-porcentuales-122323>

GESTIÓN

2015 “El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multidestino”. *Gestión*. Lima, 31 de julio. Consulta: 20 de marzo de 2017.

<https://gestion.pe/economia/boom-turismo-peru-machu-picchu-pais-multidestino-96162>

GESTIÓN

2015 “Se incrementa el turismo de lujo hacia Cusco”. *Gestión*. Lima, 4 de noviembre. Consulta: 4 de abril de 2017.

<https://gestion.pe/tendencias/incrementa-turismo-lujo-cusco-104164>

INFOTUR PERÚ

2017 “Turismo de lujo: un nuevo segmento que prima la experiencia sobre la ostentación”. Infotur Perú. Lima, 6 de abril. Consulta: 21 de abril de 2017.

<http://www.infoturperu.com.pe/index.php/destinos/turismo-de-lujo/item/217-turismo-de-lujo-un-nuevo-segmento-que-prima-la-experiencia-sobre-la-ostentacion>

LA REPÚBLICA

2015 “Mercado de turismo de lujo se proyecta a crecer un 9% en 2016”. *La República*. Lima, 16 de diciembre. Consulta: 13 de mayo de 2017.

<http://larepublica.pe/empresa/726743-mercado-de-turismo-de-lujo-se-proyecta-crecer-un-9-en-2016>

LA VANGUARDIA

2017 “Un tercio de los viajeros del mundo elegirá en 2017 destinos más sostenibles”. *La Vanguardia*. Madrid, 18 de enero. Consulta: 2 de mayo de 2017.

<http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20170118/413468667143/fitur-turismo-sostenible.html>

REDALYC

2007 “La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones”. *REDALYC*. México, 2007, volumen 12, número 1, pp. 113 - 130

LIBROS

BACA, Gabriel

2006 *Evaluación de proyectos*. Quinta edición. México DF: McGraw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto

2011 *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México DF: McGraw Hill.

- FRANCO, Pedro
2015 *Evaluación de estados financieros*. Cuarta edición. Lima: Universidad del Pacífico.
- GARRIDO BUJ, Santiago.
2006 *Dirección estratégica*. Segunda edición. Madrid: McGraw Hill.
- KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG
2017 *Fundamentos de marketing*. Décimo tercera edición. México DF: Pearson.
- MAGRETTA, Joan
2012 *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston MA: Harvard Business Review Press.
- PORTER, Michael
2009 *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.

TESIS

- ALMONACID, Oswaldo y Grecia SOLIS
2013 *Estudio de prefactibilidad 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.
- CARBAJAL, Eduardo
2007 *Estudio de prefactibilidad 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.
- CONDOR, Antonio
2016 *Plan de Marketing para el hotel Royal Decameron Punta Sal*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- INJANTE, Romina
2010 *Estudio de prefactibilidad para la implementación de un centro para el adulto mayor*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- PEREZ, Gabriel.
2009 *Plan de Negocios para 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.
- VELASCO, Julio
2016 *Plan de negocio para el establecimiento y operación de un ecolodge en Cusco*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

INFORMES Y ESTUDIOS

- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO
2017 *Ingreso Trimestral de Divisas 2002 – 2016*. Consulta: 18 de febrero de 2017. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2006 *Principios y Lineamientos de la Política Ambiental del Sector Turismo*. Lima. Consulta: 17 de marzo de 2017.
http://spij.minjus.gob.pe/graficos/peru/2006/junio/12/195-2006-MINCETUR-DM_12-06-06_.pdf

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT)

2016 *World's Top Tourism Spenders*. Consulta: 11 de marzo de 2017.
<http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2013-world's-top-tourism-spenders-by-unwto.pdf?sfvrsn=4>

PROMPERÚ

2016 *El Turismo de Lujo 2014*. Lima. Consulta: 10 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20Turismo%20de%20Lujo&url=Uploads/publicaciones/2018/TURISMO%20DE%20LUJO%202014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/38862206>

PROMPERÚ

2017 *Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016*. Lima. Consulta: 12 de febrero de 2017.
http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Rural%20Comunitario&url=~/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1020/Evaluaci%C3%B3n_Turismo%20Rural%20Comunitario_%20TRC%202015.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos

PROMPERÚ

2017 *Tips Perfil del Turista Extranjero 2016 – Consolidado*. Lima. Consulta: 13 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ

2016 *Tips Perfil del Turista Extranjero 2015 – Consolidado*. Lima. Consulta: 13 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ

2015 *Tips Perfil del Turista Extranjero 2014 – Consolidado*. Lima. Consulta: 13 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ

2017 *Publicación Perfil del Turista Extranjero 2016 – Consolidado*. Consulta: 14 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ

2016 *Publicación Perfil del Turista Extranjero 2015 – Consolidado*. Consulta: 14 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

PROMPERÚ

2015 *Publicación Perfil del Turista Extranjero 2014 – Consolidado*. Consulta: 14 de febrero de 2017.
<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>

WORLD ECONOMIC FORUM

2017 *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Consulta: 12 de marzo de 2017.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

PÁGINAS WEB INSTITUCIONALES

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

Banco Central de Reserva del Perú: BCRP. Consulta: 17 de abril de 2017.
<http://www.bcrp.gob.pe>

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y TURISMO

Promperú. Consulta: 1 de abril de 2017
<http://www.promperu.gob.pe>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

Instituto Nacional de Estadística e informática (INE). Consulta: 9 de abril de 2017.
<http://www.inei.gob.pe>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Consulta: 22 de febrero de 2017.
<http://www.mincetur.gob.pe>

MINISTERIO DE SALUD (MINSa)

Ministerio de Salud. Consulta: 12 de mayo de 2017
<http://www.minsa.gob.pe>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT)

Organización Mundial del Turismo (OMT). Consulta: 1 de marzo de 2017
[http:// http://www2.unwto.org/es](http://http://www2.unwto.org/es)

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

SUNAT. Consulta: 18 de marzo de 2017
<http://www.sunat.gob.pe>

NORMAS Y LEYES

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2009 *Ley N° 29408*. Ley que promueve, incentiva y regula el desarrollo sostenible de la actividad turística. Lima, 16 de setiembre.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1998 *Ley N° 26961*. Ley que constituye el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística. Lima, 2 de junio.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1997 *Ley N° 26821*. Ley orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Lima, 10 de junio.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2006 Resolución Ministerial N° 195 – 2006 – MINCETUR. Lima, 8 de junio.

MINISTERIO DE SALUD

2005 Resolución Ministerial N° 363 – 2005 – MINSa. Lima, 19 de mayo.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

2004 Decreto Supremo N° 029 – 2004 – MINCETUR. Lima, 27 de noviembre.