



# ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ALBERGUE ÉTNICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL EN LA ZONA ALTOANDINA DE LA REGIÓN TACNA

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial

Presentado por:

**Luis Miguel Espinoza Barrera**

Lima – Perú

Octubre 2007

## RESUMEN DE LA TESIS

Esta investigación tiene por objetivo determinar, evaluar y concluir sobre la viabilidad económica y financiera del estudio de pre-factibilidad para la construcción de un albergue étnico para el desarrollo del turismo rural en la zona alto andina de la región Tacna.

El primer capítulo correspondiente al análisis estratégico trata acerca del macro y micro entorno, se define la visión y la misión, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Además se plantean las estrategias genéricas, los objetivos organizacionales y se realiza el enfoque de las cinco fuerzas de Porter.

El segundo capítulo comprende el estudio de mercado y abarca los temas de mercado, servicio y consumidor. Se estudia la demanda y oferta del proyecto en el área, así como su comercialización.

El tercer capítulo se ha dedicado al estudio técnico, en el que se determina la localización óptima para el albergue, el tamaño de planta adecuado y se detallan los principales procesos que se dan en él.

El aspecto legal y organizacional se desarrolla en los capítulos cuarto y quinto. En ellos se menciona sobre la normativa legal aplicable al proyecto, se presenta el organigrama, las funciones y los perfiles requeridos de los miembros de la organización.

En el sexto capítulo empieza el estudio económico con el análisis de la inversión y financiamiento que incluye la presentación de la inversión total, diferenciando la inversión fija tangible de la intangible y del capital de trabajo. También se muestra la proyección de los principales estados financieros.

El séptimo capítulo corresponde a la evaluación económica financiera donde se determina los indicadores de rentabilidad y se realiza el análisis de sensibilidad.

*A mis padres, Luis Antonio y Noiry Nancy  
y a mi hermano Marco Antonio,  
por su apoyo, paciencia y comprensión.*



## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por darme la vida, una familia y los mejores amigos.*

*A mi padre por enseñarme que el valor de las acciones no está en lo que uno recibe sino en lo que uno puede hacer por los demás.*

*A mi madre por inculcarme el hábito al estudio, la disciplina y responsabilidad. Por darme confianza y seguridad para lograr mis metas.*

*A mi hermano, ese gran ser humano por quien guardo una profunda admiración y un gran respeto. Por las inquietudes, alegrías y tristezas que compartimos; esa gran pasión por el deporte que sentimos y por estar siempre a mi lado para decirme la frase precisa en el momento oportuno.*

*A mi familia por apoyarme durante mi carrera universitaria.*

*A mi asesora, por su tiempo, exigencia y dedicación en el desarrollo de esta tesis.*

*A mis amigos por compartir su tiempo conmigo.*

*A todas las personas que me apoyaron en la elaboración de esta tesis brindándome información y sugerencias.*

## ÍNDICE DE LA TESIS

Introducción	1
1. Análisis Estratégico	2
1.1 Análisis del Macroentorno	2
1.2 Análisis del Microentorno	5
1.3 Visión	10
1.4 Misión	10
1.5 Análisis Foda	10
1.6 Estrategias genéricas	13
1.7 Objetivos organizacionales	13
1.8 Enfoque de las cinco fuerzas de Porter	14
2. Estudio de Mercado	16
2.1 El mercado	16
2.2 El servicio	18
2.3 El consumidor	20
2.4 Análisis de la demanda	22
2.4.1 Demanda histórica	22
2.4.2 Proyección de la demanda	23
2.5 Análisis de la oferta	25
2.5.1 Situación Actual de los establecimientos de hospedaje en la zona	25
2.5.2 Oferta 2006-2011	26
2.6 Demanda del proyecto	26
2.6.1 Demanda insatisfecha	26
2.6.2 Demanda para el proyecto	26
2.7 Comercialización	28
2.7.1 Canales de distribución	28
2.7.2 Promoción y publicidad	28
2.7.3 Precios	29
3. Estudio Técnico	31
3.1 Localización	31
3.1.1 Macro Localización	31
3.1.2 Micro Localización	35
3.2 Tamaño de planta	36
3.3 Proceso productivo	37
3.3.1 Diagrama de flujo	37
3.3.2 Descripción del proceso productivo	44
3.3.3 Programa de producción	46
3.4 Características Físicas	47
3.4.1 Infraestructura	47
3.4.2 Equipos	48
3.4.3 Distribución de planta	49
3.5 Requerimientos del proceso	52
3.5.1 Materia Prima	52
3.5.2 Materiales	52
3.5.3 Mano de obra	55
3.5.4 Servicios	57

3.6 Evaluación de Impacto Ambiental	58
3.7 Cronograma de implementación	60
4. Estudio Legal	64
4.1 Normas legales	64
4.2 Tipo de sociedad	65
4.3 Tributos	66
5. Estudio de la Organización	67
5.1 Descripción de la organización	67
5.2 Organigrama	67
5.3 Funciones principales	67
5.4 Perfil del personal	71
6. Estudio de Inversiones, Económico y Financiero	73
6.1 Inversiones	73
6.1.1 Inversión en activos intangibles	73
6.1.2 Inversión en activos tangibles	73
6.1.3 Capital de trabajo	75
6.1.4 Cronograma de inversiones	76
6.2 Financiamiento	77
6.2.1 Estructura de capital	77
6.2.2 Proveedores de fondos	78
6.3 Presupuestos	79
6.3.1 Presupuesto de ingresos	79
6.3.2 Presupuesto de egresos	80
6.3.3 Punto de equilibrio	85
6.4 Estados Financieros Proyectados	86
6.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias	86
6.4.2 Flujo de Caja Económico y Financiero	86
6.4.3 Balance General	87
6.5 Ratios financieros	88
6.5.1 Liquidez	88
6.5.2 Solvencia	89
6.5.3 Rentabilidad	90
7. Evaluación Económica-Financiera	92
7.1 Costo de Oportunidad del capital	92
7.2 Indicadores de rentabilidad	92
7.3 Análisis de sensibilidad	93
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Referencias Bibliográficas	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 01</b> Calificación de riesgo político de Perú	6
<b>Cuadro N° 02</b> Visita de Extranjeros a Áreas Silvestres	17
<b>Cuadro N° 3</b> Extranjeros que visitaron Tacna (2003-2005) (Unidades)	18
<b>Cuadro N° 4</b> Perfil del Turista de Origen Americano y Europeo	21
<b>Cuadro N° 5</b> Turistas Ingresados a Chile según país de procedencia	21
<b>Cuadro N° 6</b> Turistas ingresados a Perú según país de procedencia	22
<b>Cuadro N° 7</b> Perfil del Consumidor	22
<b>Cuadro N° 8</b> Demanda de Hospedaje en Tarata	23
<b>Cuadro N° 9</b> PBI per cápita (2000-2004) (Unidades)	24
<b>Cuadro N° 10</b> Ecuaciones para pronosticar la demanda	25
<b>Cuadro N° 11</b> Demanda Proyectada (Año 1- Año 7) (Unidades)	25
<b>Cuadro N° 12</b> Oferta de Hospedaje en Tarata	26
<b>Cuadro N° 13</b> Demanda para el proyecto	27
<b>Cuadro N° 14</b> Índices de Estacionalidad	27
<b>Cuadro N° 15</b> Estacionalidad de la Demanda (Año 1 – Año 7)	27
<b>Cuadro N° 16</b> Tarifas	29
<b>Cuadro N° 17</b> Factores relevantes para la localización	34
<b>Cuadro N° 18</b> Puntajes a asignar a los factores de macro localización	34
<b>Cuadro N° 19</b> Asignación de puntajes para la macro localización	35
<b>Cuadro N° 20</b> Factores relevantes para la micro localización	35
<b>Cuadro N° 21</b> DF del Proceso de Reservas por internet	37
<b>Cuadro N° 22</b> DF del Proceso de Reservas por intermediarios	38
<b>Cuadro N° 23</b> DF del Proceso de Reserva en la Oficina	39
<b>Cuadro N° 24</b> DF del Proceso de Recepción	40
<b>Cuadro N° 25</b> DF del Proceso de Limpieza	41
<b>Cuadro N° 26</b> DF del Proceso de Servicio en el comedor y bar	42
<b>Cuadro N° 27</b> DF del Proceso de Facturación y retiro	43
<b>Cuadro N° 28</b> Cantidad de pernoctaciones (Año 1 - Año 7)	47
<b>Cuadro N° 29</b> Tabla de valor de proximidad	49
<b>Cuadro N° 30</b> Lista de razones	49
<b>Cuadro N° 31</b> Peso de los artículos más comunes a lavar	54
<b>Cuadro N° 32</b> Demanda del servicio de lavandería	55
<b>Cuadro N° 33</b> Consumo de energía eléctrica del albergue proyectado	57
<b>Cuadro N° 34</b> Consumo de agua en m <sup>3</sup>	58
<b>Cuadro N° 35</b> Consumo de agua en total (m <sup>3</sup> )	58
<b>Cuadro N° 36</b> Matriz de Leopold para la evaluación de impactos	60
<b>Cuadro N° 37</b> Cronograma de Implementación	63
<b>Cuadro N° 38</b> Organigrama	67
<b>Cuadro N° 39</b> Inversión Intangible	73
<b>Cuadro N° 40</b> Costos de construcción del albergue	74
<b>Cuadro N° 41</b> Resumen de costos de obras civiles	74
<b>Cuadro N° 42</b> Inversión Tangible	75
<b>Cuadro N° 43</b> Inversión Total	76
<b>Cuadro N° 44</b> Cronograma de inversiones	76
<b>Cuadro N° 45</b> Distribución del Aporte Propio	77
<b>Cuadro N° 46</b> Total de requerimiento de inversión	77
<b>Cuadro N° 47</b> Estructura del financiamiento para la inversión	78

<b>Cuadro N° 48</b> Pagos anuales de interés y amortización	79
<b>Cuadro N° 49</b> Venta de paquetes	79
<b>Cuadro N° 50</b> Ingresos Totales del Albergue	80
<b>Cuadro N° 51</b> Presupuesto de Mano de Obra Directa	80
<b>Cuadro N° 52</b> Presupuesto de materias primas (US\$)	81
<b>Cuadro N° 53</b> Depreciación de la inversión tangible	81
<b>Cuadro N° 54</b> Depreciación de tangibles, amortización de intangibles y depreciación acumulada	82
<b>Cuadro N° 55</b> Presupuesto de Costos Indirectos (US\$)	82
<b>Cuadro N° 56</b> Presupuesto de Gasto de Ventas (US\$)	83
<b>Cuadro N° 57</b> Presupuesto de Gastos Administrativos	83
<b>Cuadro N° 58</b> Presupuesto de Gastos Financieros	84
<b>Cuadro N° 59</b> Presupuesto de insumos por servicios extra	84
<b>Cuadro N° 60</b> Resumen de costos y egresos (US\$)	85
<b>Cuadro N° 61</b> Costos para el primer año (US\$)	85
<b>Cuadro N° 62</b> Punto de Equilibrio para los próximos 7 años (US\$)	86
<b>Cuadro N° 63</b> Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	87
<b>Cuadro N° 64</b> Flujo de Caja Económico y Financiero Proyectado	87
<b>Cuadro N° 65</b> Balance General Proyectado	88
<b>Cuadro N° 66</b> Ratio de Liquidez General	89
<b>Cuadro N° 67</b> Endeudamiento Patrimonial	89
<b>Cuadro N° 68</b> Ratio de Garantía	90
<b>Cuadro N° 69</b> Ratios de Rentabilidad	91
<b>Cuadro N° 70</b> Beneficios y Costos	93
<b>Cuadro N° 71</b> Periodo de recuperación del capital	93



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 01</b>	Visitas de extranjeros a áreas silvestres (Región Tarapacá)	23
<b>Figura N° 02</b>	PBI per cápita vs. Ingreso de turistas a Chile	24
<b>Figura N° 03</b>	División política de la región Tacna	31
<b>Figura N° 04</b>	División política del distrito de Tarata	36
<b>Figura N° 05</b>	Capacidad instalada, punto de equilibrio y camas vendidas	86
<b>Figura N° 06</b>	Liquidez general	88
<b>Figura N° 07</b>	Endeudamiento patrimonial	89
<b>Figura N° 08</b>	Garantía	90
<b>Figura N° 09</b>	Margen bruto	90
<b>Figura N° 10</b>	Rentabilidad de los activos fijos	90
<b>Figura N° 11</b>	Productividad de las ventas	91
<b>Figura N° 12</b>	Rentabilidad financiera	91



## INTRODUCCIÓN

Si las décadas pasadas (1980 – 1990) se caracterizaron por un periodo oscuro para el turismo los inicios de este nuevo siglo destacan por el repunte de la industria peruana del turismo. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el año pasado se alcanzó una cifra récord de 1.6 millones de turistas extranjeros con un ingreso per cápita por turista de 970 dólares para el país.

Según la CCL, entre 1993 y 2006, el sector turismo creció a un ritmo de 15% anual con lo cual se demuestra que esta actividad es la que más dinamismo le otorga a la economía, después de la minería. Asimismo, se estima que la actividad turística representaría el 8 por ciento de las exportaciones (mil 646 millones de dólares) en 2007.

Por años el desarrollo del turismo en nuestro país se ha centralizado sólo en algunas regiones del país, siendo Cusco el caso más conocido. Sin embargo el Perú tiene muchas ciudades con gran potencial para ser ofertadas como destino turístico como lo es Tacna, con pueblos ideales para la práctica del turismo de naturaleza.

Tacna se presenta como un escenario apropiado para aprovechar un mercado potencial que llega al norte de Chile. A la fecha no existen establecimientos de hospedaje que brinden un servicio de calidad al turista y que impulsen el desarrollo de la Región.

Por este motivo se ha decidido llevar a cabo el estudio de pre-factibilidad para la construcción de un albergue étnico para el desarrollo del turismo rural en la zona altoandina de Tacna, siendo el objetivo de la presente tesis determinar la viabilidad económica y financiera de dicho estudio.

# CAPÍTULO 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este primer capítulo se realizará el análisis del sector, a nivel macroeconómico, sociocultural, demográfico, político, legal y tecnológico se presentará la matriz FODA del estudio de pre-factibilidad; el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter. Además se define la visión, misión, los objetivos de la organización y las estrategias genéricas a emplear.

## 1.1 Análisis del Macroentorno

### Aspecto económico

Las décadas del 80 y del 90 en América Latina fueron caracterizadas por largos períodos de hiperinflación, inestabilidad macroeconómica, devaluaciones en los tipos de cambio, reformas fallidas de moneda, colapsos de sistemas bancarios y cesación de pago de deudas.

Desde 2003 el crecimiento de las economías latinoamericanas ha sido considerable y el buen rumbo de estas economías se debe, en parte, al fuerte crecimiento que ha venido experimentando la economía mundial y a la abultada demanda, en los mercados internacionales<sup>1</sup>.

El buen desempeño de la economía mundial ha ayudado también a mejorar las condiciones del mercado laboral en un gran número de países. Sin embargo, en importantes partes del mundo en desarrollo el crecimiento del empleo no ha sido suficiente para reducir sustancialmente las tasas de desempleo. Un escenario similar, se presenta en las economías en transición, en las que las tasas de desempleo siguen siendo en general altas, a pesar de haber tenido un crecimiento económico sólido por varios años consecutivos.

Luego de crecer de manera sólida y generalizada por tres años consecutivos, se espera que la economía mundial se desacelere en el 2007. El producto bruto mundial (PBM) crecerá a una tasa de 3.2 %, frente a un crecimiento estimado de 3.8 por ciento en el 2006<sup>2</sup>. La principal causa de esta desaceleración global será la desaceleración de la economía de los Estados Unidos que deberá fortalecerse de

<sup>1</sup> Alfaro, A. K. & Pampillón, R. (2007). América latina en la economía mundial. *IX Reunión de Economía Mundial*.

<sup>2</sup> Naciones Unidas (2007). *Situación y perspectivas para la economía mundial*, New York.

nuevo en 2008 y 2009. Asimismo las economías de Europa y Japón seguirán en expansión<sup>3</sup>.

El Banco Mundial predice que la economía de Latinoamérica crecerá un 4,2% en el 2007 comparado con un 5% del 2006, mientras que el conjunto de países desarrollados crecerá un 6,4%.

### **Aspecto político**

Hoy la política en América Latina vive un alto grado de profesionalización al quedar en manos de políticos con amplia experiencia en el escenario público. La clase política cuenta con experiencia previa en otros cargos de representación popular (ex-presidentes y diputados) o de alta gestión pública (ministros)<sup>4</sup>.

Las nacionalizaciones, la falta de respeto a los acuerdos y contratos establecidos, la remodelación de instituciones políticas a su medida por parte de gobernantes como Hugo Chávez y Evo Morales, invitan más a la confrontación que al diálogo democrático sobre las mejores soluciones posibles. No van a ayudar al continente y especialmente no ayudarán a sus juventudes a alcanzar un lugar sobresaliente y acorde con sus oportunidades en estos tiempos cada vez más competitivos y globalizados.

Sin embargo, esas actitudes no representan todo el panorama latinoamericano. Los gobiernos de Michelle Bachelet en Chile, Álvaro Uribe en Colombia o Felipe Calderón en México, entre otros, muestran que es posible evitar caer nuevamente en la trampa de una salvación nacional encabezada por líderes autoritarios y populistas. Se puede mostrar que tanto la democracia como la economía de mercado no son adversas a la justicia social ni a la búsqueda de mayor igualdad en un continente socialmente tan desequilibrado. A pesar de todas las críticas, son los partidos democráticos y fuertes los que cumplen un rol fundamental en este escenario<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> BBC Mundo (2007). *Latinoamérica crecerá menos*.

<sup>4</sup> Alcántara, M. *El Panorama Político Latinoamericano al inicio de 2007*.

<sup>5</sup> Fundación Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (KAS) del Perú (2007). *El Panorama Político Latinoamericano*.

## **Aspecto social, cultural y demográfico**

### **Sobre la Seguridad Interna**

El Departamento de Estado de los Estados Unidos dio a conocer en abril del 2007 en su informe anual sobre "Patrones del terrorismo global", correspondiente al 2006 la peligrosa asociación de los remanentes del grupo terrorista Sendero Luminoso con el narcotráfico, lo que le ha permitido empezar a reconstituirse y proyectarse como una potencial amenaza para la democracia peruana. Los militantes armados de esta guerrilla maoísta se refugian en las áreas rurales de los Valles del Huallaga y de los ríos Apurímac y Ene.

El gobierno peruano, mantiene una posición de lucha contra el narco terrorismo, para evitar atentados como el perpetrado contra un fiscal y tres policías, en una carretera hacia la ciudad selvática de Tocache, en el Alto Huallaga, el 14 de Junio del presente año.

### **Sobre el medioambiente**

La industria del turismo es la de mayor crecimiento en el mundo y además la que genera mayor empleo. Para el año 2010 la Organización Mundial de Turismo (OMT) estima que se llegará a mil millones de turistas internacionales, lo que asegura ingresos de millones de dólares. Al tener como característica el contacto directo con sus consumidores, coincidiendo en el espacio y tiempo la producción del servicio y el consumo del mismo, la convierten en una industria clave para difundir masivamente una cultura a favor de la protección del medio ambiente.

La norma ISO 14001:96 y el reglamento EMAS (Sistema de Gestión y Auditoría Medioambientales de la Unión Europea) son dos herramientas que se disponen para alinear la estrategia tanto de los destinos turísticos como de las instalaciones individuales, con la creciente conciencia medioambiental de la sociedad.

La norma ISO 14001:96 tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un Sistema de Gestión Medioambiental; es decir, la inclusión de consideraciones medioambientales dentro de la estrategia global de la empresa.

El reglamento EMAS presenta una diferencia. Anualmente se debe elaborar una declaración medioambiental que incluya, principalmente, una descripción de los elementos del sistema de gestión medioambiental implantado, los logros obtenidos, y un resumen cuantitativo de los aspectos medioambientales de la organización

### **Aspecto tecnológico**

El turismo es una actividad intensiva en información en la cual el comercio electrónico desempeña un papel importante. La utilización del comercio electrónico la realizan los operadores de turismo, los hoteles, las compañías aéreas y otros operadores de transporte y los turistas o consumidores.

Según un estudio de Morgan Stanley, al 2005 había más de 1000 millones de internautas, de los cuales, Estados Unidos y Europa representaban el 23% y 24% respectivamente.

El total de ventas por comercio electrónico en 2004, se elevaron a US\$ 197.9 mil millones en Norte América y US\$ 182.5 mil millones en Europa (*eMarketer*). Según un artículo publicado en Junio de 2007, en *eMarketer*, las ventas de viajes a través de Internet en los cinco principales mercados de Europa (Francia, Alemania, Italia, España y Reino Unido) alcanzarán casi 49.000 millones de dólares este año, es decir, hasta un 27% más que en el 2006.

El uso de internet como herramienta de búsqueda para conseguir información acerca de nuestro país se ha expandido en los últimos años; de acuerdo al Perfil del Turista Extranjero 2005 elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), el 59% de turistas que visitaron Perú, recurrieron a esta fuente.

## **1.2. Análisis del Microentorno**

### **Aspecto económico**

Perú atraviesa por una situación macroeconómica estable. De acuerdo a cifras del Banco Mundial, podemos resaltar el crecimiento de 8% entre Agosto del 2006 y Julio del 2007, el incremento y la diversificación de las exportaciones (23 mil 427 millones de dólares).

El sector turismo contribuye al crecimiento y estabilidad de nuestra economía. Según datos de MINCETUR a partir de 1993, la participación del turismo receptor en el PBI del país, ha tenido una evolución positiva. Alcanzando el nivel más alto durante el año 1999 (1,8%) disminuyendo durante los años 2000 y 2001 (1,6% y 1,4% respectivamente), logrando recuperarse desde el año 2002. En el primer semestre del año 2006 la participación del consumo receptivo se ubicó en 1,7%. Así, el ingreso de divisas al Perú por concepto del turismo en el año 2005 fue de

US\$ 1438 millones de dólares y entre los años 1995 y 2005 presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 11.8%. Asimismo es un importante generador de empleo y puede contribuir a la descentralización de la economía.

El Producto Bruto Interno registraría un incremento de 7,0%, en promedio, para el período 2008-2010<sup>6</sup>.

### Aspecto político

El Cuadro N°1 muestra la calificación de riesgo político de Perú que fue elaborada en un análisis de riesgo político de inversión realizado por la Universidad Diego Portales de Chile durante el primer trimestre del 2006. En este cuadro destaca que el Perú a pesar de tener un fuerte y sólido crecimiento económico aún persiste un alto porcentaje de pobreza.

**Cuadro N° 1**  
**Calificación de riesgo político de Perú**

CALIFICACION DE RIESGO POLITICO: MEDIO	
Fortalezas	Debilidades
Gobernabilidad afianzada	Alta votación de Humala en segunda vuelta mantiene el factor de incertidumbre en la gobernabilidad.
Fuerte y sólido crecimiento económico.	Anuncio de Humala que hará una oposición con sello rupturista recurriendo a movilizaciones.
Anuncio del presidente electo en el sentido que mejorará la competitividad del país.	Persistencia de un alto porcentaje de pobreza pese al sostenido crecimiento económico.
Alta tasa de inversión privada.	
Ratificación parlamentaria del TLC con Estados Unidos de Norteamérica.	

**Fuente: Universidad Diego Portales de Chile. Análisis de riesgo político de inversión (Julio, 2006)**

A Junio del 2007 el Presidente de la República recibe un 51% de aprobación. Sin embargo, se puede notar un descenso en la expectativa del futuro político por parte de la población. Si a inicios de año el 39% creía que en los próximos 12 meses la situación política del Perú sería mejor, hoy apenas un 31% abraza esta idea<sup>7</sup>. Y lo que es más preocupante, es que los puntos de diferencia han migrado al sector de los que cree que las cosas irán peor.

<sup>6</sup> Ministerio de Economía y Finanzas. *Marco económico multianual 2008 – 2010*.

<sup>7</sup> Tuesta, F. Instituto de Opinión Pública. PUCP. Junio de 2007.

Según una encuesta realizada por el Instituto de Opinión Pública de la PUCP<sup>8</sup>, un alto porcentaje (53%) considera que los congresistas “siempre o casi siempre” usan sus cargos para beneficio personal y que “pocas veces” (64%) toman las decisiones correctas para el país. Mientras un 46% encuentra a los parlamentarios peruanos poco honestos, el 57% afirma que pocas veces cumplen las promesas que hacen durante las campañas electorales.

En materia turística, es objetivo de la política estatal, establecer las condiciones necesarias para desarrollar el turismo de manera sostenible. El interés del Estado por el desarrollo del sector turismo se ve reflejado, en gran medida, en los proyectos turísticos que se vienen realizando a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Cabe resaltar que en Abril del 2008, el Cusco será sede de la reunión del Comité de Turismo APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation)

### **Aspecto tecnológico**

En la actualidad todos los procesos y la infraestructura relacionados con el turismo son automatizados y potenciados con las facilidades y posibilidades que trae la digitalización de la información. Por ello se brindará al cliente un estilo de vida diferente al que está acostumbrado en las grandes ciudades. Ofreciendo una infraestructura arquitectónica típica de la zona que lo remonte a los orígenes del lugar y aleje de la excesiva dependencia del mundo material. Podrá integrarse a la experiencia de los pobladores y su ancestral tecnología agraria, que empuñan la lampa y el arado para labrar la tierra y sembrarla como lo hacían miles de años atrás nuestros antepasados.

### **Aspecto social, cultural y demográfico**

En el año 1992 el turismo en nuestro país sufrió una estrepitosa caída, motivada por la violencia política y la epidemia del cólera. Situación que volvió a presentarse el 2000 durante el gobierno de Alberto Fujimori que sin embargo no afectó el movimiento turístico.

Los resultados de la última encuesta del Instituto de Opinión Pública de la PUCP (Junio del 2007) dan cuenta de un aparato político y social tremendamente debilitado. El 75% de los limeños considera que los peruanos somos “poco honestos” y “nada honestos”.

---

<sup>8</sup> Tuesta, F. Instituto de Opinión Pública. PUCP. Junio de 2007.



### **Sobre la seguridad interna**

Para ser más competitivo y atractivo como destino turístico, nuestro país tiene que superar los problemas de seguridad. La Policía Nacional del Perú (PNP), registró en el 2005, 152516 denuncias a nivel nacional, disminuyendo en 7,78% respecto al año anterior. Estos hechos se concentran en su mayoría en Lima con 75406 incidencias<sup>9</sup>. En el 2005, la Policía de Turismo, registró 56 denuncias de turistas en la región Tacna. De las cuales el 69,6% fueron clasificadas como pérdida de documentos y artículos personales, seguido de hurto en un 28,57%.

### **Sobre la capacitación en el turismo**

En el país existen centros de formación turística de reconocido prestigio dedicados a la formación de recursos para el turismo, en carreras como administración hotelera, hostelería, guías, y personal para agencias de viaje. En Lima se ubican los centros de mayor importancia, cuenta con diez institutos, dos universidades públicas y nueve privadas; todas estas instituciones formalmente reconocidas para la formación de técnicos y profesionales en este campo<sup>10</sup>. A su vez existen otra serie de institutos que también ofrecen especializaciones vinculadas directa o indirectamente al turismo.

Otras ciudades han desarrollado también su propia plana de instituciones educativas para cubrir las necesidades de la creciente demanda turística. En la Universidad Privada de Tacna, existe una facultad dedicada a la formación de profesionales en Turismo y Hotelería sin embargo aún hay una carencia de institutos.

### **Las tendencias del turismo y la región Tacna**

Hoy en día, las tendencias del turismo mundial manifiestan una clara preferencia por viajes en pequeños grupos o en familia, priorizando aquellos destinos que ofrezcan experiencias autóctonas, en las que el viajero pueda mantener su individualidad mientras incorpora el aprendizaje y la cooperación a su experiencia de descanso<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Policía Nacional del Perú (PNP). *Anuario Estadístico 2005*.

<sup>10</sup> Universidad Perú. *Turismo y Hotelería*

<sup>11</sup> MINCETUR, *El modelo de desarrollo de turismo especializado razonablemente masificado*.

En el Plan de Desarrollo Regional concertado de la Región Tacna 2003 – 2006 se concluye que el turismo es uno de los ejes principales para el desarrollo de la ciudad de Tacna y sus otras provincias

La ciudad de Tacna es uno de los principales puntos de ingreso a nuestro país. La mayor cantidad de turistas que visitan el Perú y Tacna son de Estados Unidos y Alemania, siendo ellos quienes más gastos realizan en sus visitas turísticas. También ingresan diariamente ciudadanos chilenos, sin embargo no son considerados como turistas por no pernoctar en la ciudad.

### **Sobre el medioambiente**

La región Tacna presenta un clima variado y pisos ecológicos diversos, en ella se ubican el 75% de los microclimas del país. Además cabe mencionar la existencia de diversas especies de flora y fauna silvestre, algunas de éstas se encuentran en vías de extinción o en situación vulnerable, como el Suri (*Pterocnemia pennata*) y la Queñua (*Polylepis* sp.), entre otras<sup>12</sup>.

El proyecto pretende buscar el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente, logrando intensificar la conciencia ambiental de los pobladores al observar éstos el interés de los visitantes por la conservación del medioambiente.

### **Aspecto legal**

En lo referente al turismo, la Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de esta actividad, los principios básicos y los objetivos de la política estatal.

Además, el reglamento de establecimientos de hospedaje, establece los requisitos para la clasificación de éstos.

Con respecto al aspecto tributario, el Estado promulgó el año 2001 el Decreto Legislativo N° 919, a través del cual señala que los servicios que presten las empresas peruanas en hospedajes y alimentación a extranjeros y a peruanos residentes en el extranjero son considerados como exportación, con lo cual, la prestación de estos servicios tendría el mismo tratamiento que tiene la producción de cualquier bien y su exportación al extranjero.

---

<sup>12</sup> Plan de desarrollo provincial concertado de Tarata 2003 – 2008.

Por ello, de acuerdo al Decreto Supremo N° 055-99-EF, Texto Unico Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas; la exportación de servicios no se encuentra gravada por este impuesto, con lo cual, la forma de recuperar los pagos de los bienes o insumos que se necesitan para poder prestar el servicio de hospedaje o alimentos tiene que ser a través del saldo a favor del exportador y no a través del crédito fiscal.

### 1.3 Visión

Ser el albergue étnico con mayor afluencia de turistas en Perú y en Sudamérica

### 1.4 Misión

Posicionar el albergue étnico como un establecimiento de hospedaje comprometido en brindar la mayor comodidad y una atención personalizada al huésped; y a través de la actividad turística responsable busca maximizar el beneficio económico y contribuir con el crecimiento de la comunidad.

### 1.5 Análisis FODA

A continuación se presenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificadas para el albergue.

#### Fortalezas

- La ubicación del albergue permite el rápido abastecimiento de materias primas.
- Disponibilidad de mano de obra, los pobladores poseen los conocimientos necesarios como para ofrecer los servicios que el huésped requiera.

#### Debilidades

- La diferencia cultural que existe entre los turistas y la población local puede representar una barrera para la interacción.
- El factor del idioma extranjero es un impedimento potencial en la comunidad.

#### Oportunidades

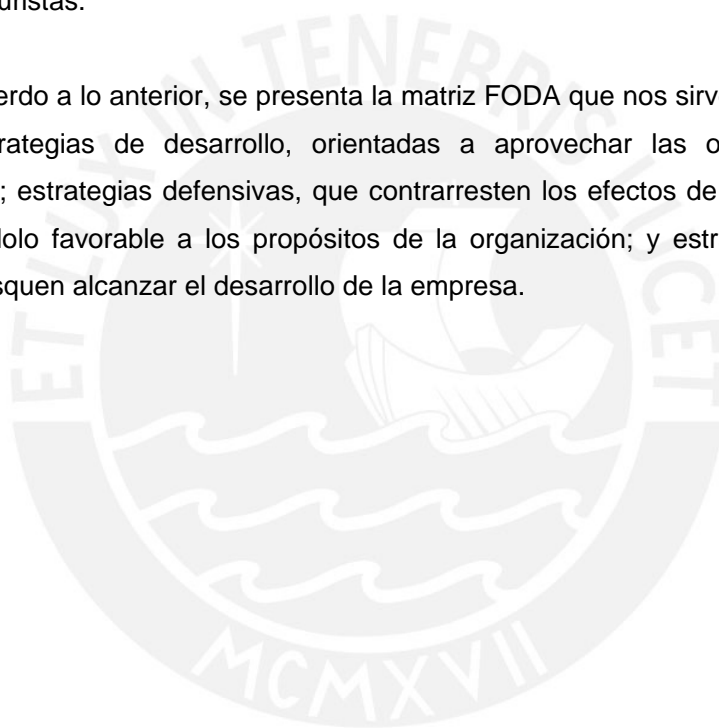
- La proximidad geográfica a Chile, y la existencia de agencias de turismo de la ciudad fronteriza de Arica que ofrecen circuitos turísticos en los cuales se incluyen visitas a la ciudad de Tacna.
- Vías de comunicación en buen estado.
- El apoyo promocional que recibe el sector turismo por parte de PROMPERU.

- El número de llegadas de extranjeros a Chile y Perú se encuentra en crecimiento.
- Clima favorable y biodiversidad.

### **Amenazas**

- La capital de la región Tacna, es más conocida por ser una ciudad dedicada al comercio, y no se han difundido mucho los pueblos de la zona altoandina de esta región.
- Agudización de la violencia y la falta de seguridad en nuestro país.
- La inestabilidad política del Perú que podría ocasionar una caída en el ingreso de turistas.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la matriz FODA que nos sirve para determinar las estrategias de desarrollo, orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno; estrategias defensivas, que contrarresten los efectos de un entorno hostil haciéndolo favorable a los propósitos de la organización; y estrategias ofensivas que busquen alcanzar el desarrollo de la empresa.



### Matriz FODA

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Optimizar el servicio brindado, aprovechando los recursos y atractivos de la zona.</p> <p>Promover una actividad turística competitiva caracterizada por la excelencia en el servicio al cliente.</p> <p>Fomentar el desarrollo de actividades turísticas diversificadas cuidando y protegiendo el medio ambiente.</p> <p>Buscar la participación de la población local en las actividades que se realicen como parte del servicio del albergue.</p>	<p>La ubicación del albergue permite el rápido abastecimiento de materias primas.</p> <p>Disponibilidad de mano de obra, los pobladores poseen los conocimientos necesarios como para ofrecer los servicios que el huésped requiera.</p>	<p>La capital de la región Tacna, es más conocida por ser una ciudad dedicada al comercio, y no se han difundido mucho los pueblos de la zona altoandina de esta región.</p> <p>El factor del idioma extranjero es un impedimento potencial en la comunidad.</p> <p>La diferencia cultural que existe entre los turistas y la población local puede representar una barrera para la interacción.</p>
		<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>La proximidad geográfica a Chile, y la existencia de agencias de turismo de la ciudad fronteriza de Arica que ofrecen circuitos turísticos en los cuales se incluyen visitas a la ciudad de Tacna.</p> <p>El apoyo promocional que recibe el sector turismo por parte de PROMPERU.</p> <p>El número de llegadas de extranjeros a Chile y Perú se encuentra en crecimiento.</p> <p>Clima favorable y biodiversidad.</p>	<p>Aprovechar la ubicación y la existencia de las agencias de turismo ubicadas al norte de Chile, para realizar alianzas estratégicas.</p> <p>Teniendo disponibilidad de mano de obra y el ingreso de turistas en crecimiento, brindar un servicio de calidad basado en la satisfacción del cliente.</p> <p>Estudiar la posibilidad de ingresar a nuevos mercados.</p>	<p>Publicitar a través de PROMPERU los pueblos altoandinos de la región Tacna.</p> <p>Proveer capacitación y programas educativos al personal y prepararlo para tratar con los turistas de diferentes culturas.</p>
		<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Agudización de la violencia y la falta de seguridad en nuestro país.</p> <p>La inestabilidad política del Perú que podría ocasionar una caída en el ingreso de turistas.</p> <p>Competencia en pueblos cercanos.</p>	<p>Aprovechar el clima y la biodiversidad para brindar al cliente, una experiencia de tranquilidad y seguridad.</p> <p>Mantener la calidad del servicio para que el cliente quede satisfecho por la atención recibida.</p>	<p>Establecer estándares de calidad en el servicio y así destacar sobre la competencia.</p> <p>Buscar la innovación en el servicio y buscar la diferenciación.</p>

## 1.6 Estrategias genéricas

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas:

- El liderazgo general en costos
- La diferenciación
- La segmentación

Emplearemos la diferenciación y la segmentación.

### Diferenciación

La diferenciación del albergue se logrará brindando un servicio personalizado, que busca anticiparse a las necesidades del cliente, satisfacer sus necesidades y crear recuerdos inolvidables en él. El aspecto vivencial forma también parte del elemento diferenciador.

Además la buena infraestructura que no altere el paisaje y que realce el aspecto cultural; y las diversas actividades que hacen que el turista sienta que se le ha devuelto más en disfrute de lo que él ha pagado

### Segmentación

El criterio utilizado para segmentar el mercado fue el psicográfico. El segmento de turistas al que va dirigido este proyecto es el conservador. Los detalles se especifican en el acápite del Consumidor.

## 1.7 Objetivo organizacional

- Optimizar el servicio brindado, aprovechando los recursos y atractivos de la zona.

El logro de este objetivo permitirá promover una actividad turística competitiva en la región caracterizada por la excelencia en el servicio al cliente.

Se fomentará el desarrollo de actividades turísticas diversificadas cuidando y protegiendo el medio ambiente y se buscará la participación de la población local en las actividades que se realicen como parte del servicio del albergue.

## 1.8 Enfoque de las cinco fuerzas de Porter

### **Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores con perfil conservador son aquellos turistas sensibles en temas de medio ambiente y de conciencia turística, que buscan zonas poco visitadas, y comparten la aventura con el riesgo moderado y no sacrifican de ninguna manera su comodidad, por lo que no gustan de alojamientos rústicos.

El poder de negociación de los consumidores no resulta alto ya que la empresa les ofertará servicios variados; y además éstos no son sólo un grupo concentrado de turistas experimentados, sino también lo son todos los turistas que buscan naturaleza, aventura y grandes espacios bien cuidados medioambientalmente.

### **Poder de negociación de proveedores**

Se debe mencionar que gran parte de los insumos necesarios para brindar el servicio en el albergue se pueden conseguir en la ciudad. Al no necesitar productos especializados, y contar con una amplia gama de proveedores, el poder de negociación de éstos no sería alto, pero sí el del albergue.

### **Rivalidad entre competidores**

A nivel regional no existen establecimientos como el albergue que se propone construir, tan solo establecimientos que presentan una arquitectura bastante sobria que no realiza lo tradicional de la zona y que en ocasiones brindan el servicio de alimentación. Estos establecimientos, figuran en MINCETUR como *no categorizados*.

Ante los competidores a nivel nacional se tiene la diferencia de brindar la satisfacción al cliente a través de una buena infraestructura, un excelente servicio y presentar una variedad de actividades durante el recorrido.

### **La amenaza de productos sustitutos**

Aquellos productos que ofrezcan actividades alternativas como baños termales, actividades de aventura con riesgo moderado, y observación de la naturaleza, son considerados productos sustitutos. Sin embargo, no representan una gran amenaza debido a que el alojamiento en un ambiente que rescate el patrimonio natural, cultural y arquitectónico de la zona brindando la comodidad del huésped no es imprescindible en este tipo de turismo.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Todos aquellos destinos ubicados en la zona alto andina de la región Tacna y en los que en un futuro se ofrezca la oportunidad de alojarse en un lugar que rescate el patrimonio natural, cultural y arquitectónico de la zona y la posibilidad de realizar actividades de riesgo moderado son considerados como competidores potenciales.

El servicio de hospedaje en un albergue étnico que permite la práctica del turismo rural, es un servicio innovador en la provincia de Tarata.

En el caso de presentarse futuros competidores se tomará la medida de tener un producto diferenciado, contando con una cartera de clientes ya establecida.





## CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

Se determinará el tamaño de la demanda del albergue, se conocerá la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores; los canales de comercialización que se emplearán y las tarifas del servicio.

### 2.1 El Mercado

El mercado potencial está conformado por los turistas a nivel mundial que buscan un espacio para realizar actividades como el turismo de naturaleza o ecoturismo y alojarse en un ambiente que rescate el patrimonio natural, cultural y arquitectónico de la zona. Para ser más específicos, los conservadores<sup>13</sup>, aquellos turistas sensibles en temas de medio ambiente y de conciencia turística, que buscan zonas poco visitadas, y comparten la aventura con el riesgo moderado. Pero que no sacrifican de ninguna manera su comodidad, por lo que no gustan de alojamientos rústicos.

De acuerdo a las estimaciones de la OMT (a enero del 2005), se registró un total de 760 millones de llegadas, cifra que representa un 10% de incremento, respecto a la obtenida el año precedente.

#### El mercado procedente de Chile

Dada la proximidad geográfica a Chile, y conociendo que agencias de turismo de la ciudad fronteriza de Arica ofrecen circuitos turísticos en los cuales se incluyen visitas a ciudades del sur del Perú, como Tacna, Arequipa y Puno; se desea acondicionar en la zona alto andina de la región Tacna un albergue, para a través de dichas agencias de turismo, captar a los turistas y ofrecerles un nuevo destino.

#### El mercado procedente del territorio nacional

Como parte del mercado también se considera a los turistas extranjeros que arriban a Perú y a los turistas nacionales; ambos en busca de nuevos destinos para la práctica del ecoturismo.

---

<sup>13</sup> PROMPERU (2006). *Perfil del Turista de Naturaleza*. Además existen los turistas con perfil especialista, caracterizados por buscar experimentar el contacto con el medio silvestre, al punto de preferir alojamientos rústicos que le permitan vivir a plenitud su experiencia en el hábitat natural, y los de perfil convencional que busca visitar zonas conocidas por la mayoría, poco interesado en obtener conocimiento sobre la cultura o costumbres de un lugar, pero atraído por el reconocimiento de los atractivos turísticos.

En la actualidad los principales destinos ecoturísticos visitados por el turista de naturaleza son: Manú, Tambopata, el Parque Nacional Huascarán y la Reserva Paracas<sup>14</sup>. Conociendo el perfil de estos turistas, y su característica de buscar zonas poco visitadas, sería un gran atractivo la zona alto andina de Tacna. Para captar a estos turistas, se deberá proponer este nuevo destino a las agencias de turismo nacionales.

- **Tamaño de Mercado:**

En el Cuadro N° 2, se muestra la cantidad de visitas de extranjeros a áreas silvestres entre los años 1999-2005. Estas estadísticas corresponden a la región Tarapacá, ubicada al norte de Chile. La evolución de la demanda se concentra básicamente durante el primer y cuarto trimestre del año. Entre los meses de Abril y Junio el ingreso de turistas decae considerablemente, mientras que entre Julio y Septiembre se evidencia una recuperación; ello debido, en el caso de los turistas europeos a que durante ese periodo se encuentran de vacaciones.

**Cuadro N° 2**  
**Visita de Extranjeros a Áreas Silvestres (Región Tarapacá-Chile)**  
**(1999-2005)**  
**(Unidades)**

TOTAL	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	7,742	7,896	8,489	9,022	9,390	9,201	9,854
Enero	538	832	881	718	613	369	492
Febrero	629	479	725	547	782	707	757
Marzo	635	640	889	758	766	828	874
Abril	571	656	763	465	688	563	593
Mayo	298	238	480	334	500	345	453
Junio	506	430	433	274	238	298	186
Julio	751	648	751	784	784	915	898
Agosto	1,182	941	912	1,513	1,378	1,446	1,552
Septiembre	629	567	750	683	744	631	715
Octubre	619	727	723	1,214	1,266	1,101	1,393
Noviembre	1,166	717	1,182	953	961	1,092	1,025
Diciembre	218	1,021	0	779	670	906	916

**Fuente: Estadísticas y Estudios. Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)**  
**Chile**

A continuación se muestra un cuadro en el que se aprecia la cantidad y procedencia de los huéspedes que llegaron a Tacna y que se alojaron en establecimientos de hospedaje durante los últimos tres años. Se ha considerado los países que representan mercados tradicionales en materia de turismo tanto para

<sup>14</sup> PROMPERU (2006). Perfil del Turista de Naturaleza.

Perú como para Chile. Esto se detalla en el acápite 2.3 correspondiente al consumidor.

**Cuadro N° 3**  
**Extranjeros que visitaron Tacna (2003-2005)**  
**(Unidades)**

País	2003	2004	2005
Estados Unidos	746	1,005	1,002
Inglaterra	126	172	138
Francia	226	172	227
Alemania	270	257	353
Italia	152	125	117
España	184	251	282

Fuente: Mincetur

Para ofrecer los servicios del albergue al mercado extranjero será necesario contactarse con las agencias de turismo tanto chilenas como peruanas para que incluyan dentro de sus paquetes turísticos la visita a la zona alto andina de Tacna. Se sabe de antemano, que las agencias trabajan con tour operadores europeos lo que permitirá una mayor rapidez en la difusión del servicio.

En el caso de las agencias de turismo chilenas, ya incluyen a Tacna como parte de su paquete turístico, limitándose sólo a visitar el centro de la ciudad, debido a la carencia de infraestructura en la parte alto andina.

Después de conversaciones con representantes de las agencias de turismo de la ciudad de Arica, se pudo concluir que los grupos con los que se realizan los circuitos, fluctúan entre 5 y 14 turistas por lo que se recomienda un albergue con no menos de 12 camas ni más de 20.

De acuerdo a la Ley N° 26961 – Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, se debe cumplir con los requisitos, obligaciones y responsabilidades para establecimientos de hospedaje impuestos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR. (Anexo N° 1)

## 2.2 El Servicio

Los gustos especializados de los turistas de los niveles socioeconómicos A y B han generado una respuesta del sector, ofreciendo diferentes tipos de turismo (el tradicional histórico-arqueológico y los alternativos tales como ecoturismo, medicinal, místico, de aventura, andinismo, entre otros).

“Los ecoturistas buscan salir de sus ruidosas ciudades de concreto y acero, de calles llenas de humeantes vehículos, de aire contaminado, para vivir, por unos pocos días, rodeados de la naturaleza más pura y viva. Entonces, en sus escasas vacaciones, aprovechan para cumplir con ese sueño de contacto con otras culturas y con la naturaleza más diversa que han conocido.”<sup>15</sup>

En el Perú, el turismo rural comunitario tiene particularidades y peculiaridades que permiten pensar en una estrategia de diferenciación. El elemento de diferenciación es el aspecto vivencial ya que éste “se convierte en determinante (o factor diferenciador) de otros espacios por las particularidades que presenta incluso con países latinoamericanos”<sup>16</sup>, por tal razón se debe tomar en cuenta algunas consideraciones para poder delimitar los rasgos de esta modalidad de turismo en el Perú.

Para responder a las expectativas del cliente se ha visto por conveniente ofrecer un paquete de tres días que se detalla en el Anexo N° 2. Durante el recorrido, el turista podrá realizar actividades como:

- Caminatas en senderos por donde podrá apreciar escenarios ecoambientales, aprovechando los atrapantes y milenarios paisajes andinos (pétreos andenes) y aprendiendo sobre especies nativas, bosques y los procesos ecológicos esenciales.
- Observación de plantas especiales (por ejemplo, la yareta) y de una vasta campiña donde existen cultivos de maíz, papas, ocas, árboles frutales y plantas forrajeras.
- Fotografía de flora y fauna silvestre y paisajes.
- Apreciación de la riqueza cultural y social existente en la zona. Logrando un aprendizaje sobre actividades étnico-culturales y las expresiones mítico-histórico-religiosas.
- Actividades recreativas de esparcimiento al aire libre, descanso y disfrute de la naturaleza. Uso de fuentes termomedicinales con temperaturas que oscilan entre 40 – 49 °C.

<sup>15</sup> PROARCA/CAPAS (CCAD-USAID) (1998). *Guía para la mejores prácticas de ecoturismo en las áreas protegidas de Centro América*. San José, Costa Rica.

<sup>16</sup> MINCETUR (2006). *Lineamientos para el desarrollo del turismo rural en el Perú*.

La satisfacción del cliente también se logra a través de buena infraestructura y diversas actividades que le hacen sentir que se le ha devuelto más en disfrute de lo que él ha pagado. Por ello el albergue será poseedor de una arquitectura que no interfiera con el paisaje, y evoque los asentamientos de los pueblos alto andinos.

Se debe poner énfasis además en prestar atención de primera calidad. Para las actividades se tendrá personal calificado que muestre cordialidad y hospitalidad a los clientes.

### 2.3 El Consumidor

El tipo de cliente con el que en particular trabajan las agencias de turismo de la ciudad de Arica, y a quienes estaría dirigido el servicio, pertenece a un segmento alto del turismo de intereses especiales, el ecoturista, que busca naturaleza, aventura y grandes espacios bien cuidados medioambientalmente<sup>17</sup>.

*“El ecoturista es una persona que ama la diversidad y la biodiversidad y viaja para conocer, respetar, defender la naturaleza y la cultura de los distintos lugares. Quiere conocer la gente del lugar, su historia, sus tradiciones, quiere entender como viven, cómo y qué comen, cómo celebran y festejan. Va buscando, para respetar y defender, valores que en los países industrializados fueron sacrificados en función de un progreso que todavía hoy tiene que ser demostrado”.*<sup>18</sup>

Si bien los turistas de nacionalidad europea no representan el mayor mercado para el turismo receptivo chileno, su aporte en términos de ingresos monetarios al total de ingresos turísticos del país es más significativo que el de otros mercados.

Como se observa en el Cuadro N° 4, a continuación, mientras el turista del continente americano permanece en promedio 10,5 días, el europeo se queda casi 19 días en promedio. Por otra parte, mientras el turista del continente americano gasta diariamente en promedio US\$36,5, el turista europeo gasta US\$53. Respecto del turista proveniente de Estados Unidos (EEUU), cabe señalar que si bien este último tiene una menor permanencia promedio en el país, gasta diariamente una cifra superior a la que gasta un turista típico de origen europeo.

<sup>17</sup> Entrevista realizada al especialista chileno en turismo, Eduardo Bascuñán.

<sup>18</sup> Maginnetti, R. 7ma. Feria Ecoturística en El Cercado - Valle de San Juan

**Cuadro N° 4**

**Perfil del Turista de Origen Americano y Europeo  
(Promedio 2001-2003)**

	Número de Turistas	Permanencia Promedio (días)	Gasto Promedio Diario Individual (US\$)
Promedio Total AMERICA	1,341,422	10.52	36.50
Promedio EEUU	145,220	13.50	71.70
Promedio Total EUROPA	257,966	18.90	53.00

**Fuente: Estadísticas y Estudios. Sernatur, Chile.**

Tradicionalmente los mercados más relevantes para Chile, en materia de turismo, han sido el europeo y el norteamericano. Destacando, Alemania, España, Inglaterra y Francia, con cerca o más de 50.000 turistas al año provenientes de esas naciones. En particular, el mayor volumen de turistas europeos viene de Alemania, seguido por España e Inglaterra (Ver Cuadro N° 5). El 71% de los turistas europeos proviene de cinco países (Alemania, Inglaterra, España, Francia e Italia).

**Cuadro N° 5**

**Turistas Ingresados a Chile según país de procedencia (2000-2004)  
(Unidades)**

PAIS	2000	2001	2002	2003	2004
Estados Unidos	134,117	137,700	130,568	147,321	166,321
Inglaterra	28,436	35,944	37,124	50,708	50,084
Francia	32,809	36,221	38,241	42,644	48,098
Alemania	43,936	44,800	41,598	54,402	58,857
Italia	20,041	19,323	18,111	21,506	25,986
España	36,290	36,231	34,655	42,841	50,472

**Fuente: Estadísticas y Estudios, Sernatur, Chile.**

Cabe resaltar que en el caso de Perú, los mercados más representativos en materia turística coinciden con los mercados de Chile, como lo demuestra el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 6**

**Turistas ingresados a Perú según país de procedencia (2003-2005)  
(Unidades)**

País	2003	2004	2005	Gasto per cápita US\$ (2005)	Gasto per cápita diario US\$ (2005)
Estados Unidos	420,114	516,618	591,860	1,241	162
Inglaterra	170,273	185,734	139,512	1,876	153
Francia	184,291	131,072	212,079	1,232	93
Alemania	126,424	195,468	217,938	1,373	113
Italia	74,698	85,988	150,694	1,106	99
España	92,187	121,360	92,711	1,375	134

Fuente: Mincetur

**Cuadro N° 7**

**Perfil del Consumidor**

Características Sociodemográfica y Psicográfica

Sexo	Nivel Socioeconómico
Masculino	Segmento A y B
Femenino (Ligeramente más mujeres que hombres)	
Edad	Hobbies
De 20 a 40 años (viajeros independientes)	Viajar Caminar Trekking Fotografía Deporte Ciclismo
De 40 a más años (viajeros grupales)	
Estado Civil	
Soltero	
Parte de una pareja	
Grado de Instrucción	Motivaciones para realizar turismo en ambientes naturales
Universitaria	Tener contacto con la naturaleza Observación de la fauna (aves) Observación de la flora Visita a patrimonios naturales y culturales. Disfrute del paisaje natural con caminatas y paseos en bicicleta. Relajarse Conocer biodiversidad y ecología
Técnica	
Post Grado	
Maestría	
Doctorado	
Secundaria	
Ocupación	
Profesional Ejecutivo	
Profesional Técnico	
Empleado en servicios, comercio, vendedor	

En el Anexo N° 3 se presenta, información relevante sobre los turistas provenientes de los mercados anteriormente citados.

Fuente: PromPerú

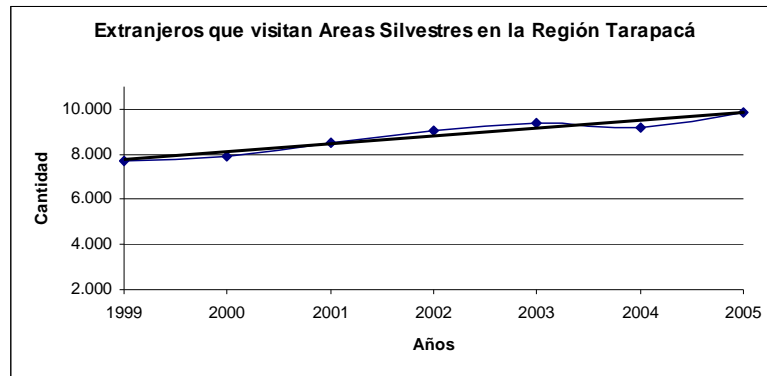
## 2.4 Análisis de la demanda

### 2.4.1 Demanda Histórica

En el Cuadro N° 2, se puede apreciar la cantidad de turistas extranjeros en el período comprendido entre los años 1999 y 2005, que visitaron áreas silvestres en la Región Tarapacá.

**Figura N° 1**

**Visitas de extranjeros a áreas silvestres (Región Tarapacá)**



**Fuente: Cuadro N° 1**

**Elaboración propia**

En la Figura N° 1, se puede apreciar una clara tendencia creciente de la demanda de turistas que visitan las áreas silvestres.

Con respecto a la zona alto andina de Tacna, en el Cuadro N° 8 se puede observar el comportamiento de la demanda de hospedaje entre el 2003 y Julio del 2006 en la provincia de Tarata.

Las personas que visitan la zona alto andina son en su mayoría residentes de la región, y lo hacen con fines de visitar los baños termales de la zona o por motivos de estudio o trabajo.

**Cuadro N° 8**

**Demanda de Hospedaje en Tarata (2003-Julio 2006)  
(Unidades)**

	2003	2004	2005	2006 (Hasta Julio)
Total de Arribos	2,263	2,290	2,473	1,390
Nacionales	2,145	2,191	2,343	1,277
Extranjeros	118	99	130	113
Promedio de Permanencia en Días	1.34	1.27	1.26	1.35
Nacionales	1.34	1.25	1.25	1.34
Extranjeros	1.33	1.29	1.27	1.35

**Fuente: Estadísticas, MINCETUR**

**2.4.2 Proyección de la demanda**

Según la OMT, el crecimiento del turismo mundial que se ha registrado en los dos últimos años se prolongará durante el 2006. Durante la primera mitad del año, las



llegadas de turistas internacionales en todo el mundo durante los primeros cuatro meses del 2006 crecieron un 4,5% con respecto al año pasado.

El crecimiento mundial del turismo será del 2%, pero el ecoturismo será del 4% (el doble a comparación de otras variedades de turismo).

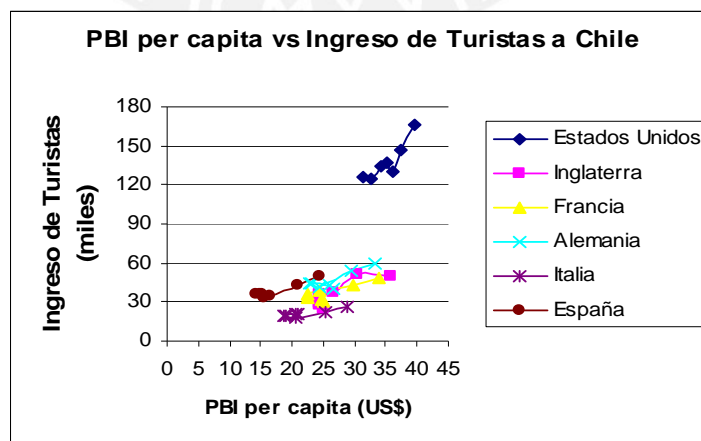
En relación con las variables consideradas para la obtención de la tendencia futura de la demanda, se ha tomado en cuenta la relación entre el PBI per cápita de los países que tradicionalmente se han considerado como mercados más relevantes para Chile (Cuadro N° 9); y la cantidad de turistas ingresados a dicho país. (Cuadro N° 5). En la Figura N° 2, se puede observar que existe una tendencia entre ambas variables.

**Cuadro N° 9**  
**PBI per cápita (2000-2004)**  
**(Unidades)**

Pais	2000	2001	2002	2003	2004
Estados Unidos	34.364	35.107	36.004	37.425	39.646
Inglaterra	24.515	24.311	26.489	30.326	35.717
Francia	22.402	22.513	24.388	29.815	33.965
Alemania	23.077	22.946	24.510	29.587	33.161
Italia	18.622	18.866	20.496	25.333	28.912
España	14.261	14.796	16.488	20.904	24.385

Fuente: Indicadores Mundiales de Desarrollo, Banco Mundial

**Figura N° 2**  
**PBI per cápita vs Ingreso de Turistas a Chile**



Elaboración Propia

De la figura 2, se obtuvieron las siguientes ecuaciones de tendencia:

Cuadro N° 10

## Ecuaciones para pronosticar la demanda

País	Ecuación	R <sup>2</sup>
Estados Unidos	$y = 6.2772x - 87.346$	0.8437
Inglaterra	$y = 1.7464x - 8.5009$	0.7696
Francia	$y = 1.1531x + 8.8519$	0.9463
Alemania	$y = 1.5764x + 6.6576$	0.9139
Italia	$y = 0.5903x + 7.6876$	0.7931
España	$y = 1.4577x + 13.499$	0.8985

Elaboración propia

Donde “y” es la cantidad de turistas que visita Chile, y “x” es el PBI per capita.

El horizonte del proyecto será de 7 años, por ser el tiempo en el que se estima cumplir con los objetivos y por encontrarse dentro de los rangos empleados para evaluar un proyecto de establecimiento de hospedaje de esta magnitud.

La demanda proyectada se muestra en el siguiente cuadro. Los cálculos para obtenerla se encuentran en el Anexo N° 4.

Cuadro N° 11

## Demanda Proyectada (Año 1-Año 7)

(Unidades)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Total de Turistas	493,800	501,157	508,627	516,212	524,248	532,413	540,709
Turistas con perfil de nuestro consumidor	2,468	2,504	2,542	2,580	2,620	2,660	2,702

Elaboración Propia

## 2.5 Análisis de la oferta

### 2.5.1 Situación actual de los establecimientos de hospedaje en la zona

En la actualidad, en la zona no existen antecedentes de este tipo de proyectos. En visitas realizadas en Agosto del 2006 y Mayo del 2007 a la provincia de Tarata se pudo observar que los establecimientos de hospedaje cuentan con ambientes construidos con bloques de concreto artesanal conocidos como “bloquetas”, techos de calamina, presentan una arquitectura bastante sobria que no realza lo tradicional de la zona. En ocasiones brindan el servicio de alimentación. Los dos establecimientos visitados, son casas que han sido acondicionadas para recibir huéspedes.

Además debe señalarse que estos establecimientos figuran en el MINCETUR como *no categorizados*.

El Cuadro N° 12 resume la oferta de hospedaje en la provincia de Tarata de la región alto andina de Tacna.

**Cuadro N° 12**  
**Oferta de Hospedaje en Tarata**

	2002	2003	2004	2005	2006 (Hasta Julio)
Nro. De establecimientos	3	2	2	2	2
Nro. De habitaciones	28	21	21	21	21
Nro. De plazas-cama	50	44	44	44	44

Fuente: Estadísticas MINCETUR

### 2.5.2 Oferta 2006 - 2011

Se pudo observar en el Cuadro N° 12, que en los últimos cuatro años la oferta de hospedaje no ha presentado variaciones. Y por conversaciones con el alcalde y el gerente municipal de la provincia de Tarata, se estima que se mantendrá constante en los próximos años.

## 2.6 Demanda del proyecto

### 2.6.1 Demanda insatisfecha

Al tratarse de un proyecto nuevo, sin precedentes en la zona, y al buscar atraer como mercado principal a los extranjeros con perfil ecoturista que llegan a la región Tarapacá, ubicada al norte de Chile; será a ese grupo de personas, a quienes se ofrecerá los servicios del albergue y el circuito alto andino.

De esta manera se estará satisfaciendo una necesidad y se logrará superar las expectativas de turistas, como se mencionó anteriormente, conservadores, aquellos que priorizan su comodidad para explorar zonas pocos visitadas y buscar aventuras de riesgo moderado. Hasta el momento, turistas con ese perfil, no habrían podido visitar la zona, por falta de hospedajes con las comodidades que demandan.

### 2.6.2 Demanda para el proyecto

A continuación se presenta un cuadro en el cual se detalla el mercado que se espera cubrir en los próximos 7 años. Se iniciará las operaciones captando el 15% de la demanda proyectada, e incrementándose un 10% por año, se logrará alcanzar el 75% en el séptimo año.

Cuadro N° 13

## Demanda para el proyecto

	15%	25%	35%	45%	55%	65%	75%
Años	1	2	3	4	5	6	7
Huéspedes	370	626	890	1,161	1,441	1,729	2,026
Pernoctaciones	1,110	1,878	2,669	3,482	4,322	5,188	6,079

## Elaboración Propia

Para hallar los índices de estacionalidad de la demanda, se calculó qué porcentaje del total de turistas que ingresaron a Chile entre los años 2000-2005 durante cada mes del año. Y se halló un promedio. (Anexo N° 5).

Cuadro N° 14

## Índices de Estacionalidad

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
0.13	0.12	0.11	0.07	0.04	0.04
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
0.06	0.06	0.05	0.07	0.11	0.13

## Elaboración propia

Empleando los índices de estacionalidad, se procedió a elaborar el siguiente cuadro, que nos muestra como fluctuaría la demanda en los próximos siete años.

Cuadro N° 15

## Estacionalidad de la Demanda

(Año 1 – Año 7)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Enero	49	83	118	154	191	229	269
Febrero	46	77	110	144	178	214	251
Marzo	39	67	95	124	153	184	216
Abril	24	41	59	76	95	114	133
Mayo	17	28	40	52	64	77	91
Junio	16	26	37	49	61	73	85
Julio	21	35	49	64	80	96	112
Agosto	23	39	56	73	90	108	127
Septiembre	19	32	46	59	74	89	104
Octubre	26	44	62	81	101	121	142
Noviembre	42	71	101	132	164	197	231
Diciembre	49	82	117	153	189	227	266
TOTAL	370	626	890	1161	1441	1729	2026

Fuente: Cuadros N° 13 y N° 14

Elaboración Propia

## 2.7 Comercialización

### 2.7.1 Canales de Distribución

Según estudios de mercado realizados por la OMT, a los principales países emisores de ecoturistas, se sabe que un gran porcentaje de ellos acude a agencias de viajes o tour operadores para reservar paquetes o algún servicio. Por citar algunos ejemplos, el 78% de los alemanes, y en el caso de los españoles el 36%.

Es importante mencionar que la promoción con los tour operadores internacionales es realizada en gran medida por las agencias de viaje nacionales en su trabajo cotidiano de venta y en la labor que realizan al asistir a eventos internacionales de turismo tales como la “FITUR” en España o “El Salón Mundial del Turismo en Francia”.

En comunicación con representantes de la agencia de viajes SUMA PACHA de Chile se nos informó que trabajan principalmente con cuatro operadores europeos: Sanga de España ([www.vsanga.com](http://www.vsanga.com)), Atalante de Francia ([www.atalante.fr](http://www.atalante.fr)), Terres oubliees de Francia ([www.terres-oubliees.com](http://www.terres-oubliees.com)) y Veloso de Inglaterra ([www.veloso.com](http://www.veloso.com)).

Hoy en día el sector del turismo de intereses especiales se encuentra en un momento de gran competitividad, siendo importante posicionarse internacionalmente. Por ello se decide usará las agencias de viaje como canales de distribución.

### 2.7.2 Promoción y Publicidad

La publicidad del hotel se realizará principalmente a través de la página web, ya que según el Perfil del Turista de Naturaleza 2006 publicado por PromPerú se conoce que un 79% de estos turistas acude a internet en busca de información; también se emplearán los catálogos de las agencias chilenas y peruanas y de los tour operadores internacionales.

Al ser la página web el principal medio por el cual se buscará publicitar el albergue, ésta deberá recibir un mantenimiento, posicionamiento y publicidad en buscadores. Estos costos estarán incluidos dentro del gasto de ventas.

Para promocionar el albergue se utilizarán los siguientes canales.

- Visitas al albergue, de representantes de tour operadores internacionales y de agencias de viaje, sea por viajes de inspección que ellos mismo programen o por viajes de familiarización para mantener actualizada la información sobre las instalaciones y presentar los servicios y facilidades con que cuenta el albergue.
- Links a páginas Web de agencias nacionales e internacionales.
- Presentaciones en las agencias de viaje para identificar el albergue con las personas responsables del turismo receptivo.

### 2.7.3 Precios

Las tarifas se deben fijar en base al promedio de éstas en el mercado. Contando con información del sector, se presentan tarifas que nos servirán de referencia para establecer las de nuestro albergue.

- **Tarifas de referencia**

En el siguiente cuadro se detallan las tarifas vigentes hasta el 31 de Diciembre del 2007 de tres establecimientos de hospedaje ubicados al norte chileno, con características de servicio similares a las que se espera ofrecer.

**Cuadro N° 16**  
**Tarifas**

Establecimiento	La casa de Don Tomás	El Altiplánico	Kimal
Habitación	Valor diario (US\$)	Valor diario (US\$)	Valor diario (US\$)
Simple	92	120	134
Doble	115	140	154
Triple	148	160	201

Fuente: Sernatur Chile

- **Tarifa objetivo**

Para fijar la tarifa objetivo se debe también tener en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos de marketing

El albergue busca la diferenciación, brindando al huésped un servicio de calidad que logre satisfacer sus expectativas, decida retornar y recomendar el albergue como destino para más turistas.

- La Naturaleza del mercado, la demanda y la competencia

Este mercado es muy sensible a los precios, motivo por el cual se ha fijado un precio menor a la competencia (Ver Cuadro N° 16), que estimulará la demanda.

Considerando las tarifas de referencia así como también los puntos anteriormente destacados, la tarifa objetivo que se ha decidido fijar para el turista que decida hospedarse en el albergue es de US\$ 240.00 por el paquete de tres días para las habitaciones simples, US\$ 300.00 para las dobles, y US\$ 360.00 para las triples.



## CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO

Se determinará la localización apropiada y el tamaño más conveniente. Se describirá el proceso operativo y se realizará una evaluación de impacto ambiental para identificar y predecir los impactos de la instalación del albergue sobre la salud y el bienestar humano; interpretar y comunicar información éstos.

### 3.1 Localización

#### 3.1.1 Macro localización

“La Región Tacna es la más austral del Perú, se halla situada en el extremo sur, a 1,293 km de Lima, entre las coordenadas 16°58'00”, 18°21'34.8" de latitud Sur y los 60°28'00" y los 71°00' 02" de longitud Oeste.

La Región Tacna limita por el Noroeste con el Departamento de Moquegua, por el Noreste, con el Departamento de Puno, por el Este con la República de Bolivia, por el Oeste con el Océano Pacífico.

Está ubicada en la cabecera del segundo desierto más grande del mundo (Atacama) cuya característica esencial es la hiperaridez, que resulta siendo una limitación grave en recursos hídricos para uso agropecuario y consumo humano.

**Figura N° 3**  
**División Política de la Región Tacna**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática**

La capital del departamento es la ciudad de Tacna, ubicada a 54 km de la frontera con Chile y 386 km de la Paz Bolivia. Tiene una altitud de 562 m.s.n.m.



La Región Tacna políticamente esta conformada por 4 provincias (Tacna, Jorge Basadre G, Tarata y Candarave) y 27 distritos. Abarca la costa, la sierra con relieve bastante accidentado y estrechas quebradas.<sup>19</sup>

Para la elección del área en donde se va a construir el albergue turístico se ha tenido en cuenta las características de clima, de comunicación y el hecho de que la zona andina presenta condiciones favorables para el esparcimiento y recreación del turista. Las provincias adecuadas para la localización de las instalaciones del albergue turístico son: Tacna, Tarata y Candarave; ya que cumplen con los siguientes factores: Proximidad a las materias primas, disponibilidad de mano de obra, vías de comunicación, clima favorable, biodiversidad, medios de comunicación y la cercanía al aeropuerto Internacional Coronel FAP Carlos Ciriani Santa Rosa de Tacna y el aeropuerto internacional Chacalluta en Arica (Chile)

#### **Proximidad a las Materias Primas**

En la ciudad de Tacna, capital de la región, se puede encontrar establecimientos comerciales, en los cuales se conseguirían las materias primas, para la construcción del albergue así como para su funcionamiento.

#### **Disponibilidad de mano de obra**

En la zona viven 3745 personas<sup>20</sup>, y de acuerdo al INEI, en la región, el mercado laboral es restringido, siendo los niveles de desocupación altos. Muchos de los habitantes al no encontrar otra alternativa de empleo, podrían trabajar en este albergue. Conociendo las características de la zona e idiosincracia de la gente, apoyarían en los programas ecoturísticos.

#### **Vías de comunicación**

En la región Tacna, existen carreteras asfaltadas y no asfaltadas. La Carretera Tacna - Tarata, afirmada en más del 50% tiene una longitud de 178 km. y es de categoría departamental, su importancia radica en que une a muchos pueblos hasta los límites con Puno, además que cuenta con un ramal que se extiende hacia Candarave.

Un importante servicio de transporte de carga y pasajeros se efectúa por la red nacional de carreteras, particularmente entre Tacna, Arequipa, Lima como también hacia la ciudad Arica-Chile.

<sup>19</sup> Gobierno Regional Tacna. Plan de desarrollo regional concertado de la región Tacna 2003 - 2006

<sup>20</sup> INEI. Censo de Población y Vivienda 2005.

El ferrocarril Tacna-Arica es de propiedad estatal, lo administra la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENAFER - PERU). La línea Tacna Arica tiene una longitud de 61 km.

### **Clima**

La región Tacna tiene un clima templado entre 25 y 28°C en el verano y entre los 6 y 13°C en el invierno con una temperatura media anual de 17°C y la precipitación total anual está por debajo de los 100 mm, con una humedad relativa de 75%.

La provincia de Tacna posee un excelente clima templado, benigno y acogedor. Durante los meses de invierno se observan densas neblinas al amanecer, denominadas “camanchacas”, y fuertes vientos de dirección Sur-Oeste.

Candarave tiene un clima seco y frío, en invierno las temperaturas pueden bajar hasta los 8°C.

Tarata goza de un clima seco y agradable, con lluvias de diciembre a marzo, como en el resto de la sierra.

### **Biodiversidad**

Tarata está rodeada por una extensa campiña, siendo famosos sus bosques de eucalipto y sus huertos de frutales (duraznos, manzanas, peras, ciruelas y damasco); la agricultura y la ganadería son las principales ocupaciones de sus habitantes.

En la provincia Jorge Basadre se destaca en cultivo de vid, y existen abundantes pastizales donde se cría ganado vacuno y equino.

El Decreto Supremo N° 013-99-AG, considera 222 especies de fauna silvestre peruana en situación amenazada. Éstas han sido agrupadas por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) en cuatro categorías: en vías de extinción, en situación vulnerable, en situación rara y en situación indeterminada. Las especies de la fauna silvestre alto andina de Tacna incluidas dentro de esta categoría se mencionan en el Anexo 6.

### **Medios de comunicación**

Es importante, que exista cobertura telefónica y acceso a Internet. La red de la empresa de telefonía móvil Claro, tiene cobertura en las provincias de Tacna, Tarata y Jorge Basadre. También existe acceso a Internet.

### Cercanía al aeropuerto

El aeropuerto internacional Coronel FAP Carlos Ciriani está ubicado a 27 kilómetros de la frontera con Chile. Cuenta con una pista asfaltada de 2,500 m de largo por 45 m de ancho, con capacidad para recibir aviones de todo tipo de aterrizaje diurnos y nocturnos. Actualmente recibe vuelos comerciales domésticos de las empresas Aero Cándor, LAN Perú, y Wayra Peru.

El aeropuerto internacional Chacalluta (Chile), debido a las excelentes condiciones climáticas de Arica, está operativo todo el año. Recibe vuelos provenientes de Santiago, La Serena, Copiapo, Antofagasta, Calama e Iquique. El viaje desde el aeropuerto hasta el centro de la ciudad de Arica dura 20 minutos aproximadamente y a 20 km. se encuentra la frontera con Perú.

A continuación se plantea el método cualitativo por puntos, que consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización

Se ha considerado la biodiversidad y el clima como los factores con mayor peso, ya que sin ellos no podría desarrollarse el turismo de naturaleza. El tercer lugar lo ocupa la disponibilidad de mano de obra, seguido de las vías y medios de comunicación, y finalmente la proximidad a las materias primas.

**Cuadro N° 17**

#### Factores relevantes para la localización

Factores de Macro localización		Pesos (%)
A	Biodiversidad	33
B	Clima	27
C	Disponibilidad de mano de obra	20
D	Vías de comunicación	7
E	Medios de comunicación	7
F	Proximidad a las materias primas	6

#### Elaboración propia

Tras definir los pesos relativos, evaluamos los potenciales lugares dentro de la región Tacna. Se asigna puntajes de 1 a 5 para el atributo que podemos asignar a nuestros factores, como se muestra en la tabla.

**Cuadro N° 18**

#### Puntajes a asignar a los factores de macro localización

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

#### Elaboración propia

A continuación se presenta la asignación de los puntajes a cada posible ubicación, y se obtiene el siguiente cuadro en el que se observa a la provincia de Tarata como la más adecuada para instalar el albergue, debido a poseer una biodiversidad favorable y un clima propicio para llevar a cabo el proyecto.

Cuadro N° 19

## Asignación de puntajes para la Macro localización

Factores de Macro localización		%	Tacna	Tarata	Candarave
A	Biodiversidad	33%	3	5	5
B	Clima	27%	4	5	4
C	Disponibilidad de mano de obra	20%	3	4	4
D	Vías de comunicación	7%	5	4	3
E	Medios de comunicación	7%	4	3	3
F	Proximidad a las materias primas	6%	4	3	3
Ponderación			3.54	4.47	4.13

Elaboración propia

## 3.1.2 Micro Localización

La locación elegida se encuentra en la región Tacna. En la Provincia de Tarata ubicada entre los 16°47' y 18°00' de latitud Sur y los 69°29' y 70°34' de latitud Oeste. Su capital es la ciudad de Tarata ubicada a 87 Km. de la ciudad de Tacna.

En lo que respecta a la micro localización se seleccionan los distritos de Tarata, Estique y Ticaco para la ubicación del albergue, basándonos en la biodiversidad así como las comodidades que presenta en cuanto a comunicación. De estos tres puntos se seleccionó el distrito de Tarata. Siguiendo el método utilizado para la macro localización y empleando los valores de los Cuadros N° 17 y N° 18.

A partir del siguiente cuadro se concluye que la ubicación más adecuada debe ser en el distrito de Tarata. Éste posee una ventaja en cuanto a biodiversidad sobre Estique y Ticaco, además de contar con una mejor implementación en cuanto a medios de comunicación.

Cuadro N° 20

## Factores relevantes para la Micro localización

Factores de Micro localización		%	Tarata	Estique	Ticaco
A	Biodiversidad	33%	5	4	4
B	Clima	27%	4	4	4
C	Disponibilidad de mano de obra	20%	4	3	3
D	Vías de comunicación	7%	4	3	3
E	Medios de comunicación	7%	5	3	3
F	Proximidad a las materias primas	6%	3	4	3
Ponderación			4.34	3.66	3.60

Elaboración Propia

Figura N° 4

## División Política del Distrito de Tarata



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

### 3.2 Tamaño de Planta

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, y por recomendación de agencias de viaje que trabajan con ecoturistas, se sabe que los grupos están conformados entre cinco a catorce personas como máximo, por lo que el albergue deberá contar con no menos de doce ni más de veinte camas. Se contará con cinco habitaciones simples, tres dobles y tres triples.

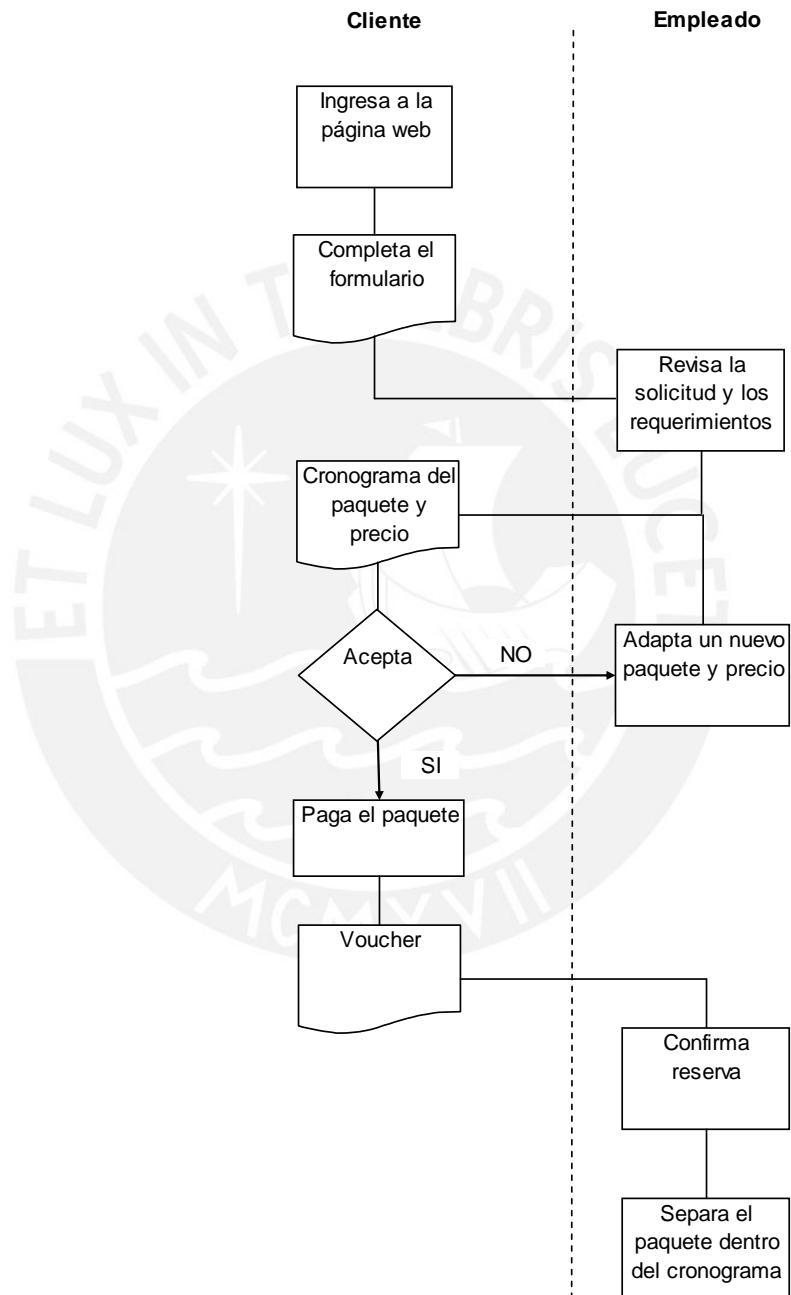
Por tratarse de un proyecto de albergue, es decir de servicio de hospedaje, el tamaño de planta estará dado por veinte camas y que podrá generar 7200 (20x360) pernoctaciones al año.

### 3.3 Proceso Productivo

#### 3.3.1 Diagrama de Flujo

Cuadro N° 21

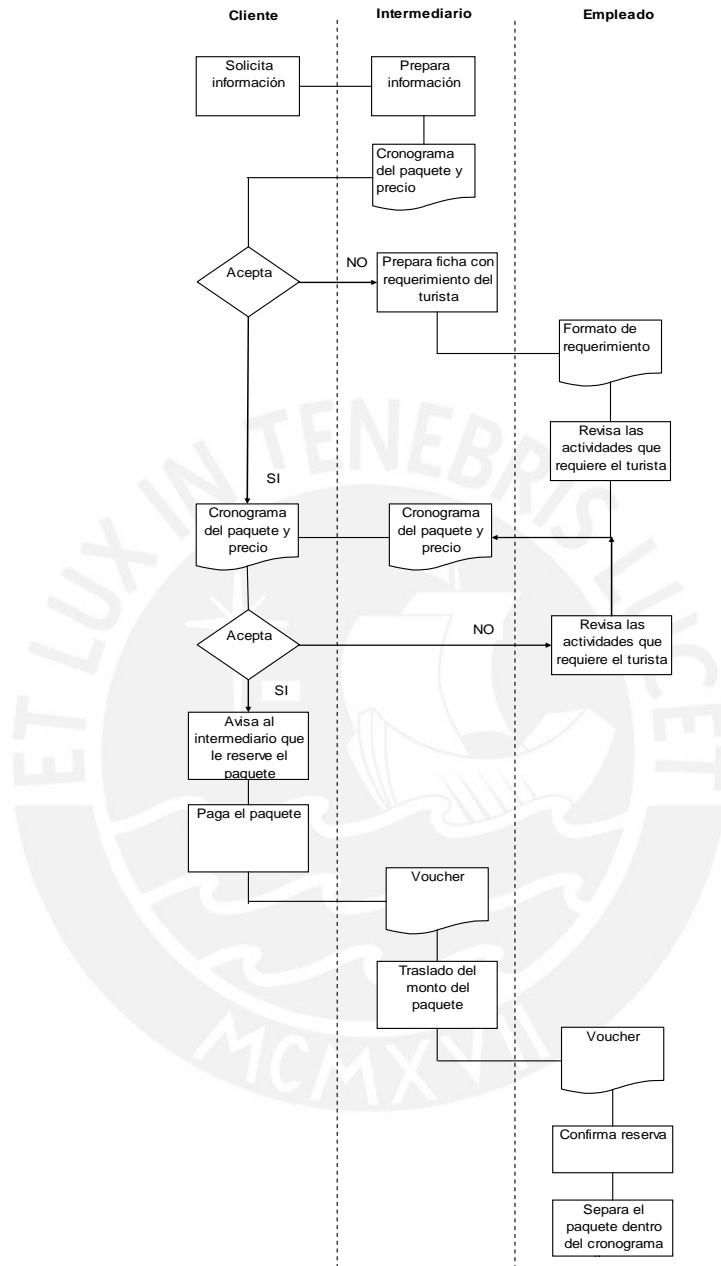
Diagrama de Flujo del Proceso de Reservas por internet



Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras (Adaptación)

Cuadro N° 22

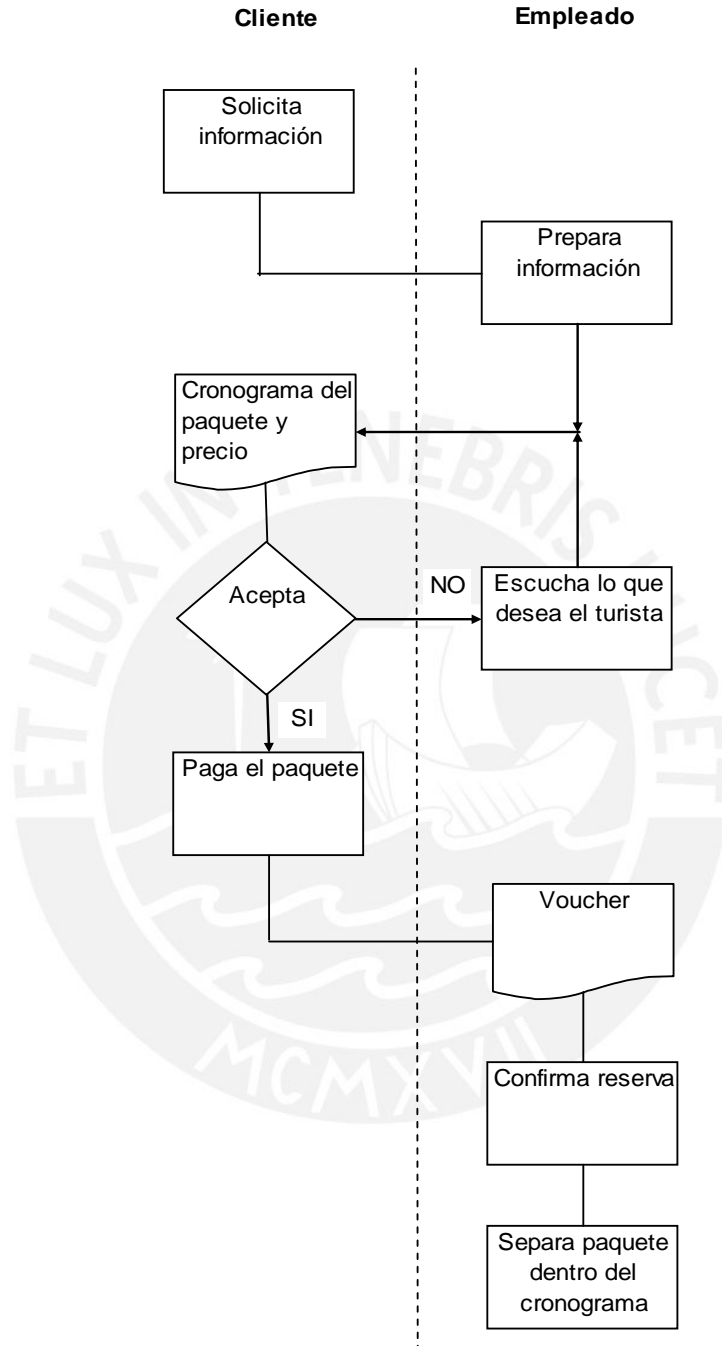
Diagrama de Flujo del Proceso de Reservas por intermediarios



Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras (Adaptación)

Cuadro N° 23

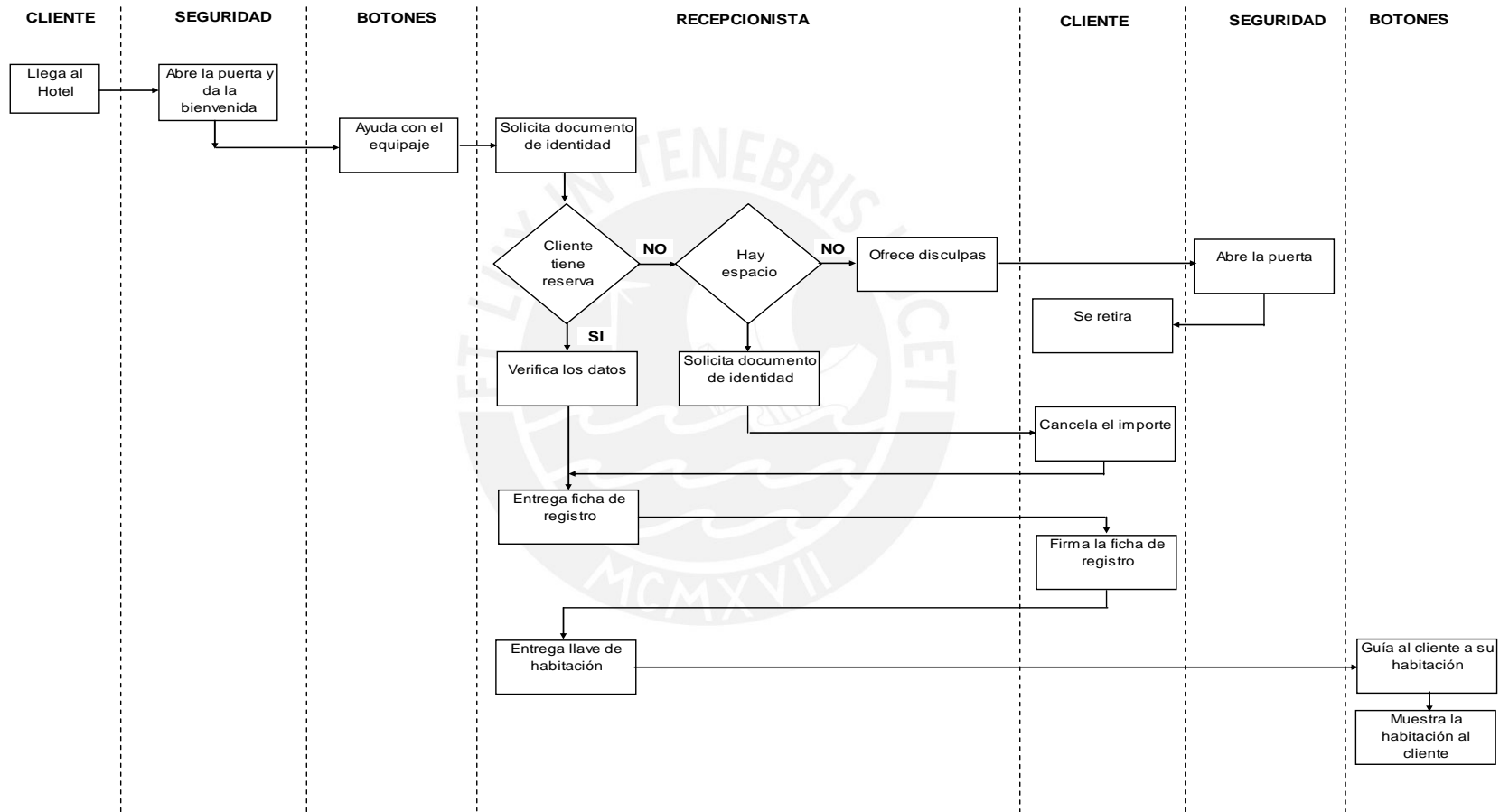
Diagrama de Flujo del Proceso de Reserva en la Oficina



Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras (Adaptación)



**Cuadro Nº 24**  
**Diagrama de Flujo del Proceso de Recepción**

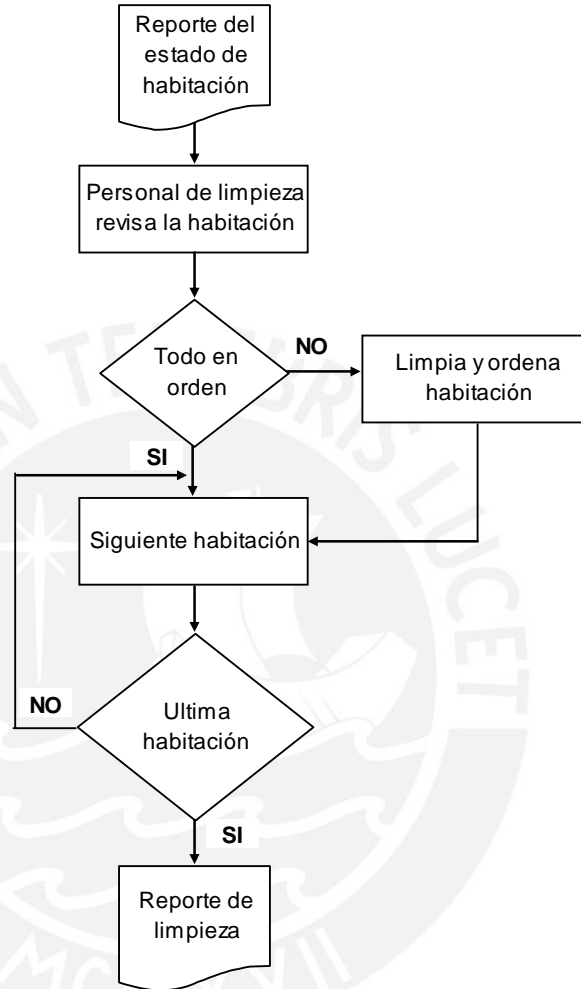


Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras. (Adaptación)

Cuadro N° 25

Diagrama de Flujo del Proceso de Limpieza

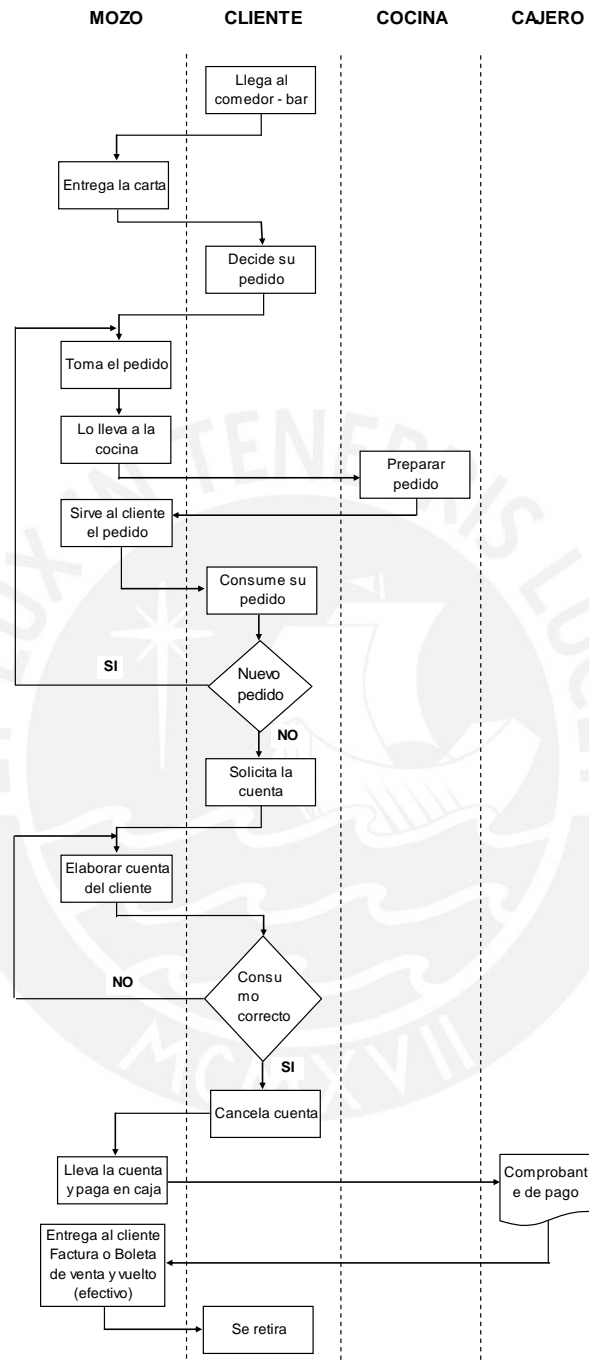
Personal de Limpieza



Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras (Adaptación)

Cuadro Nº 26

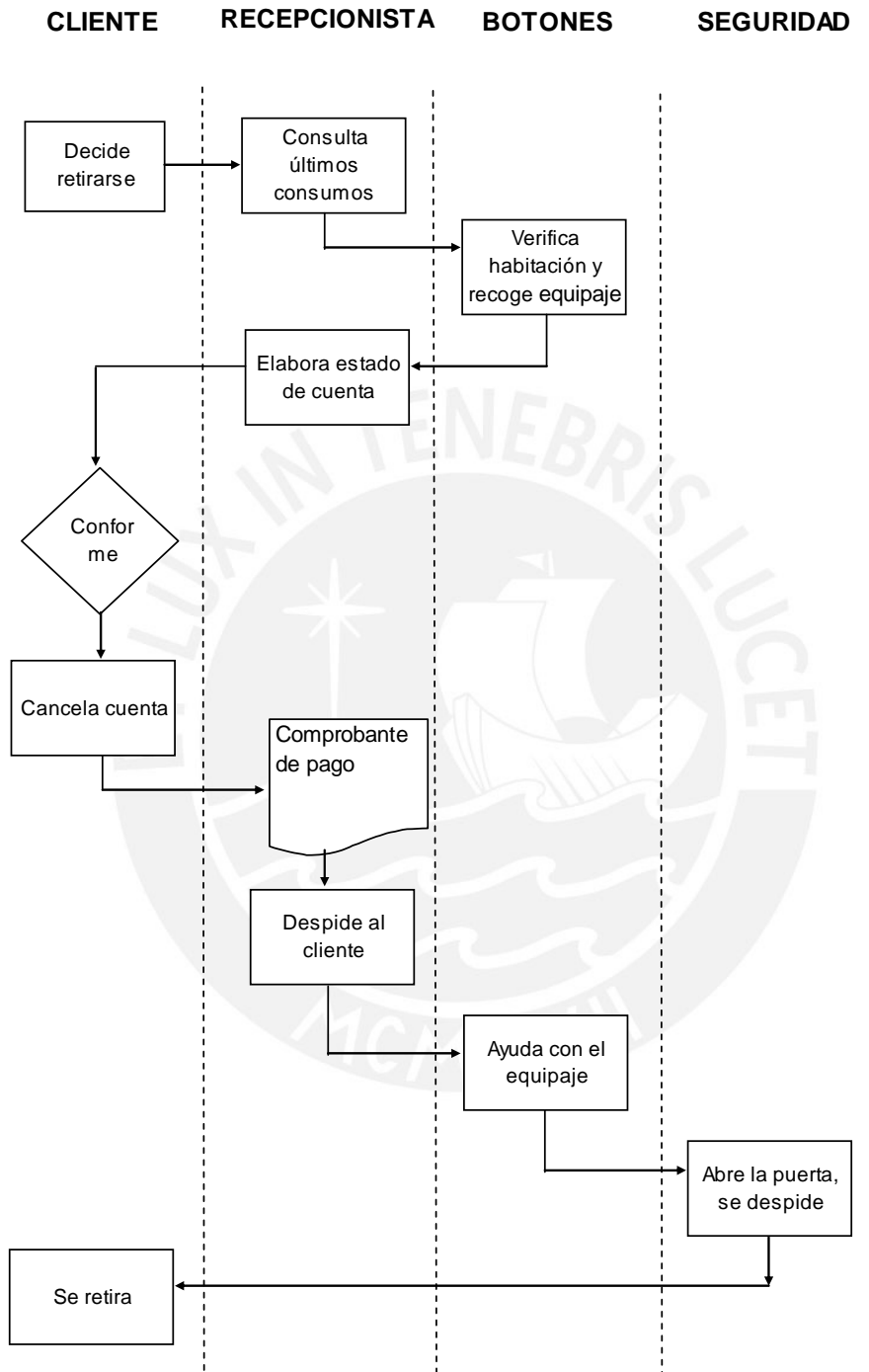
Diagrama de Flujo del Proceso de Servicio en el comedor y bar



Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras (Adaptación)

Cuadro N° 27

Diagrama de Flujo del Proceso de Facturación y retiro



Fuente: Manual de Operaciones Hoteleras (Adaptación)

### 3.3.2 Descripción del proceso productivo

#### Proceso de reservación

Se puede realizar de tres formas. Por Internet a través de la página Web, a través de una agencia intermediaria o directamente en la oficina.

Si se realiza por Internet el cliente ingresa a la página web, completa un formulario y lo envía. El empleado del albergue, revisa la solicitud, y le envía el cronograma del paquete y el precio; si el cliente no está de acuerdo, se le prepara un nuevo paquete de acuerdo a sus requerimientos, si está de acuerdo, realiza el depósito de dinero y recibe su voucher. El empleado del albergue, confirma la reserva y separa el paquete dentro del cronograma del albergue.

Cuando la reserva se realiza a través de una agencia intermediaria, ésta prepara la información y la brinda al cliente, si éste no está conforme, la agencia envía los requerimientos del cliente al albergue para que acomoden un paquete de acuerdo a las exigencias. Y en este caso el intermediario percibe un porcentaje de la venta.

Finalmente, la reserva puede también realizarse en la oficina. En este caso el trato es directo entre el cliente y el empleado del albergue, y al igual que en los anteriores casos, si el cliente no está conforme con el paquete; sus requerimientos son escuchados y un paquete se adaptará a ellos.

#### Proceso de recepción

Se inicia con el arribo del cliente al albergue, el encargado de seguridad del albergue lo saluda cordialmente dándole la bienvenida y le abre la puerta. Seguidamente el recepcionista atiende al cliente, lo saluda y le pregunta si ha realizado una reserva. En caso negativo el recepcionista verifica si existe espacio disponible, de ser así, lo ofrece al cliente, éste cancela el monto total, y se prosigue con el proceso normal de hospedaje. Si todo el albergue estuviera ocupado se ofrece las disculpas respectivas.

En el caso que el cliente haya realizado una reserva con anticipación, el recepcionista verifica los datos de la reservación pidiendo al cliente su documento de identidad y le entrega una ficha de registro para que la llene. Éste la llena, se la devuelve, y recibe la llave de la habitación.

Luego el recepcionista llama al botones del albergue para que acompañe al huésped a su habitación.

### **Proceso de Alojamiento**

Se inicia a partir del momento en que el botones acompaña al cliente a su habitación llevando el equipaje. Al llegar a la habitación, el botones abre la puerta e invita a pasar al huésped; también le enseña la habitación, para luego despedirse deseándole una estadía agradable.

### **Proceso de limpieza**

Se inicia cuando el jefe de recepción entrega al personal de limpieza el reporte de estado de las habitaciones, con el cual se guiará y realizará los trabajos de limpieza de las habitaciones, ya que este reporte contiene información relevante respecto a las habitaciones, como por ejemplo, si la habitación se encuentra ocupada o disponible, si el cliente ha ordenado que no se le moleste, si la habitación se encuentra fuera de servicio, etc.

Cuando el personal de limpieza tiene el reporte, inicia la revisión de las habitaciones, si todo se encuentra en orden pasa a la siguiente habitación, de lo contrario la limpia y ordena. Cambia la lencería sucia por limpia, y si el huésped ha dejado ropa por lavar, ésta y la lencería sucia son llevadas a la lavandería. Cuando la habitación se encuentre limpia y ordenada, se procede a la limpieza de la siguiente habitación, y así sucesivamente hasta que todas las habitaciones asignadas se encuentren limpias y ordenadas.

Finalmente se elabora un reporte de las tareas realizadas, con las respectivas observaciones. Si alguna habitación necesita reparación o mantenimiento, se coordinará con los respectivos departamentos.

### **Proceso de Servicio en el comedor y bar**

Se inicia con la llegada del cliente al comedor. Se le acerca un mozo y le entrega la carta del día. El huésped decide su pedido, el mozo lo toma y lo lleva a la cocina, donde se prepara el pedido del cliente. Luego, el mozo va recogiendo según sea el orden, entradas, segundos y lo va sirviendo al cliente. Si el cliente desea ordenar algo más, el mozo se acerca y toma el pedido, repitiendo el proceso. Si no desea hacer otro pedido, el cliente pide la cuenta, el mozo la elabora y se la entrega al cliente para que verifique y cancele. Si el consumo no es correcto, el mozo verificará si cometió algún error, lo corrige y se lo entrega nuevamente al cliente. Si el consumo es el correcto, se cancela la cuenta en efectivo. El mozo lleva la cuenta

y el pago a la caja donde se elaborará el comprobante de pago. Luego se le entrega al cliente su comprobante de pago con el vuelto.

### **Proceso de Facturación y Retiro**

Comienza cuando el huésped decide retirarse del albergue. El recepcionista sabe qué día se retirará el huésped ya que tiene una copia del formato de registro, por lo que debe coordinar con anticipación con todas las áreas involucradas para que el retiro del huésped sea rápido y para consultar posibles consumos de último momento. Luego el botones verifica la habitación, recoge el equipaje del huésped y lo lleva a recepción.

El recepcionista elabora el estado de cuenta del huésped, detallando los consumos realizados, se lo entrega al huésped para que lo verifique y si está de acuerdo firme y cancele la cuenta o el saldo de ella y reciba su comprobante de pago; de lo contrario coordina con el recepcionista para subsanar los errores cometidos. Cuando el huésped ha cancelado por completo su cuenta, el recepcionista se despide y le desea pronto retorno y buen viaje. El botones lo ayuda con el equipaje y el encargado de seguridad le abre la puerta.

### **3.3.3 Programa de Producción**

El presente proyecto considera un programa de hospedaje para 7 años. El porcentaje de utilización de la capacidad instalada estará representado para todo el proyecto por el porcentaje de ocupabilidad del hotel. El tamaño del proyecto es de 20 camas instaladas, lo que significa una capacidad instalada anual de 7200 pernoctaciones por año. Sin embargo esta capacidad no será utilizada en su totalidad desde el primer año, sino que se incrementará progresivamente hasta alcanzar un porcentaje de ocupabilidad alto, fijado para nuestro proyecto en 84% en el séptimo año.

Como se detalló en el acápite 2.2 correspondiente al servicio, el circuito turístico que se ofrecerá en la zona alto andina de Tacna tiene una duración mínima de tres días.

Empleando la estacionalidad de la demanda para los años 1 al 7 que se determinó en el estudio de mercado, y asumiendo que cada cliente se hospedará por lo menos tres días. Obtenemos el siguiente cuadro que nos muestra el número de pernoctaciones.

Cuadro N° 28

## Cantidad de pernотaciones (Año 1 - Año 7)

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Enero	147	249	354	462	573	688	806
Febrero	137	232	330	431	535	642	752
Marzo	118	200	284	371	460	552	647
Abril	73	124	176	229	285	342	400
Mayo	50	84	119	156	193	232	272
Junio	47	79	112	146	182	218	255
Julio	62	104	148	193	240	288	337
Agosto	69	118	167	218	270	325	380
Septiembre	57	96	137	178	221	266	311
Octubre	78	131	187	244	303	363	426
Noviembre	126	214	304	397	492	591	692
Diciembre	146	247	351	458	568	682	799
<b>TOTAL</b>	<b>1110</b>	<b>1878</b>	<b>2669</b>	<b>3482</b>	<b>4322</b>	<b>5188</b>	<b>6079</b>

Fuente: Cuadro N° 14

Para el primer año la utilización de la capacidad instalada es de 15%, 26% para el segundo, 37% para el tercero, 48% el cuarto, 60% el quinto, 72% el sexto y finalmente 84% el último año.

### 3.4 Características Físicas

#### 3.4.1 Infraestructura

##### Albergue

Los materiales a considerar para la construcción del albergue serán elementos de la zona como: Adobe, eucaliptos, quincha, horcones y cañas. Los colores a emplear para los interiores serán marrón, celeste y verde; mientras que en el exterior se mantendrá el color del adobe para integrarse al contexto en el que se encuentra ubicado.

En la entrada habrá tres horcones de eucalipto sosteniendo un techo de quincha, técnica tradicional de la zona. A su vez las terrazas principales estarán cercadas por muros de adobe enrejado con espacios libres para que el aire circule con facilidad, creando un ambiente fresco y ventilado. Se pondrá ventanas en distintos frentes para crear una ventilación cruzada.

Dentro de las habitaciones, las camas y los veladores siguen una línea rural y están contruidos con cañas que crecen en la zona.

El detalle más importante en estas habitaciones estará en el techo, concebido con la idea de jugar con el espacio. Se construirá un techo de quincha y barro que estará entrelazado con vigas de eucalipto para darle un efecto escalonado. Para acrecentar las vigas se pintarán de blanco y el resto de color gris.



Además, en la terraza principal se ha incluido un fogón a leña, típico de la zona, ubicado en un área adyacente.

### **3.4.2 Equipos**

La maquinaria y el equipo del albergue se realizarán de tal forma que no sólo cumplan con los requisitos mínimos que estipula el Reglamento de Establecimientos y Hospedaje, Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR sino que se logre brindar la mayor comodidad y satisfacción al huésped.

Pensando en que nuestros huéspedes prefieren desconectarse de la ciudad, las habitaciones no tienen televisión ni teléfono.

#### **Sistema telefónico**

Se contará con una cabina telefónica en la recepción del albergue y el teléfono del albergue en la recepción.

#### **Instalaciones Sanitarias**

El albergue se abastecerá de agua potable a través de la red de agua potable de la localidad. Además se contará con dos cisternas con una capacidad de 1100 litros, lo que permitirá tener asegurado el abastecimiento de agua en todo momento, inclusive si hubiera corte de servicio.

#### **Grupo eléctrico**

Es muy importante para asegurar el alumbrado del albergue en el caso que el suministro de servicio eléctrico falle. (Ver Anexo N° 7)

#### **Equipo de lavandería**

Se contará desde el inicio de las operaciones del hotel con 1 máquina lavadora, 1 máquina secadora. (Ver Anexo N° 7)

#### **Muebles y enseres**

Cada habitación contará con un cuarto de baño independiente. Los muebles y enseres que tendrá cada habitación se encuentran detallados en el Anexo N° 8, así como también las cantidades de la maquinaria y equipo a utilizarse en el proyecto.

### 3.4.3 Distribución de planta

Este proyecto contará con un solo nivel y una terraza. El área construida será de 837.00 m<sup>2</sup>. Al llegar a este local encontraremos: Recepción, estar, servicios higiénicos, sala de juegos, comedor, cocina, terraza, dormitorios simples, dobles y triples con sus respectivos servicios, habitación del residente y depósito, así mismo una terraza al aire libre donde podrán disfrutar del paisaje que los rodea.

Las dimensiones de los espacios, en metros cuadrados se muestran en el Anexo N° 8.

Se ha realizado una distribución de planta por funciones, para poder agrupar los procesos similares en un área común.

La distribución de las áreas se realizará mediante una relación entre actividades.

Que posteriormente será usada para elaborar una tabla relacional.

**Cuadro N° 29**

**Tabla de valor de proximidad**

Código	Color	Proximidad
A	Rojo	Absolutamente necesario
E	Amarillo	Especialmente
I	Verde	Importante
O	Azul	Normal
U	Blanco	Sin importancia
X	Negro	No deseable

**Elaboración propia**

**Cuadro N° 30**

**Lista de razones**

Nro	Razones o motivos de la relación
1	Importante por contacto directo
2	Importante para contacto de información
3	Utilización de equipos, accesorios de servicio
4	Ruidos y peligros
5	Utilización del mismo personal
6	Inspección o control
7	Secuencia de operaciones
8	No existe relación
9	Servicio ocasional
10	Por servicio brindado

**Elaboración propia**

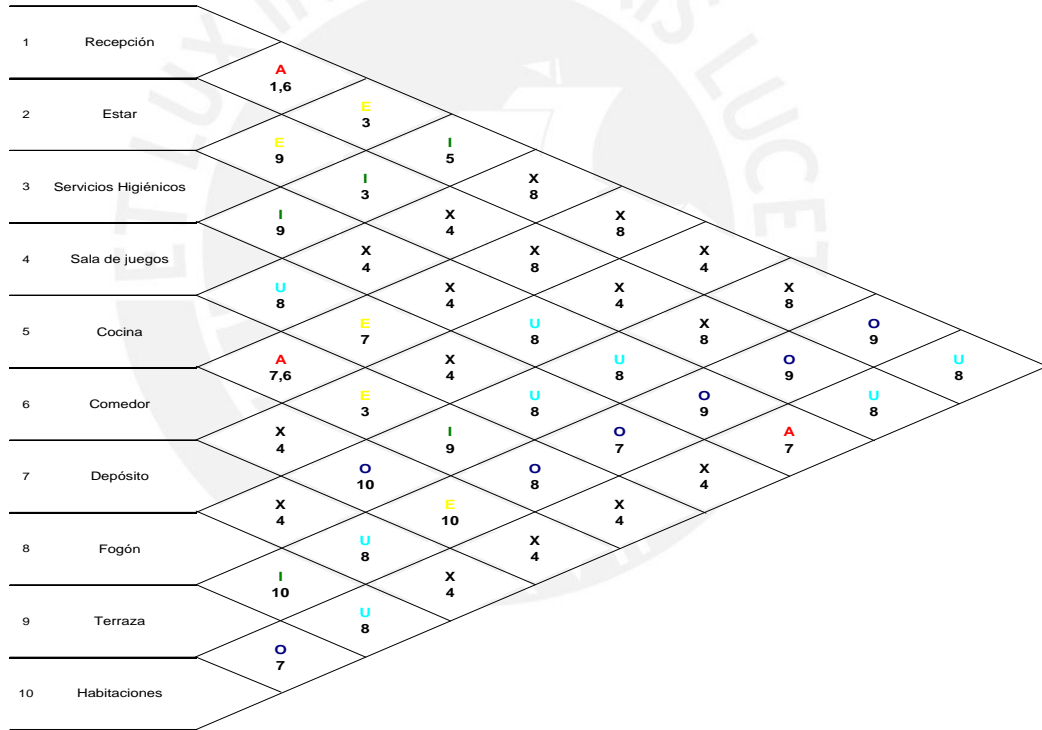
Lo más destacado del diagrama relacional, es la importancia de tener cerca las áreas de cocina y comedor, de recepción y estar y que en cada habitación habrá un servicio higiénico.

Siempre se busca que las habitaciones estén alejadas de áreas que originan ruidos molestos, como por ejemplo el depósito, la cocina, el comedor y la sala de juegos.

A continuación se muestra las relaciones obtenidas entre las áreas:

- A: (1,2) (5,6) (3,10)
- E: (1,3) (2,3) (4,6) (5,7) (6,9)
- I: (1,4) (2,4) (3,4) (5,8) (8,9)
- O: (6,8) (1,9) (2,9) (3,9) (4,9) (5,9) (9,10)
- U: (9,5) (3,7) (3,8) (4,8) (7,9) (1,10) (2,10) (8,10)
- X: (1,5) (2,5) (3,5) (1,6) (2,6) (3,6) (1,7) (4,7) (6,7) (1,8) (2,8) (7,8) (4,10) (5,10) (6,10) (7,10)

### Diagrama relacional de zonas



### Elaboración propia

A continuación, se muestra el plano de distribución para el proyecto.

## Plano de Distribución



## 3.5 Requerimientos del proceso

### 3.5.1 Materia prima

Al ser el alojamiento el principal servicio que se brinda, no existe materia prima que será transformada. Sin embargo, se debe tener en cuenta que para el servicio en el comedor y bar los alimentos deberán reunir en crudo las características que se detallan en el Anexo N° 10. Los costos para la compra de estos alimentos se incluirán en el estudio de inversiones, económico y financiero.

### 3.5.2 Materiales

#### En las habitaciones

- **Sábanas:** En hotelería es norma tener por cada cama, tres juegos de sábanas. Un juego que se está usando, uno que está siendo lavado, y un tercer juego en el almacén.

Las sábanas usadas serán renovadas anualmente, y para efectos del cálculo se considera el porcentaje de utilización.

Para el primer año se adquiere sábanas para el 100% de la capacidad. 15 juegos de sábanas de 2 plazas y 45 juegos de sábanas de 1 ½ plaza.

Para el segundo año se adquiere, de acuerdo a la ocupabilidad del primero (15%), 2 juegos de sábanas de 2 plazas y 7 juegos de sábanas de de 1 ½ plaza.

Se sigue el siguiente procedimiento para los demás años.

- **Almohadas:** Se deberá tener dos almohadas por huésped, una en uso y otra en stock, el cambio de almohada en la habitación se realizará después de los tres días que dura el paquete turístico. Se realizará la compra de éstas para reponer lo usado el año anterior. Para el primer año se comprará el 100%, 50 almohadas, y para los siguientes años se comprará sólo lo que se usó el año precedente.
- **Frazadas:** Se comprará para el primer año tres frazadas por cada cliente, y para los siguientes años se repondrán según el uso.
- **Toallas:** Es norma tener por cada cama tres juegos de toallas. Toalla Baño de 70 x 140 cm., toalla lavabo de 50 x 100 cm., toalla tocador de 30 x 50 cm.  
Para el primer año se comprará el 100% de la capacidad y posteriormente las toallas serán respuestas anualmente.

- **Jabón sólido:** Para un paquete turístico de 3 días se entregará al turista un jabón de 90 gramos, el cual se adquirirá en paquetes de 3 jabones. Para un total de 7200 pernотaciones al año se deberá adquirir 2400 jabones sólidos u 800 paquetes de 3 unidades. Para el primer año se comprará el 100% de la capacidad y luego las compras se realizarán de acuerdo a lo que se ha ido empleando.
- **Papel higiénico:** Se entregará un rollo nuevo de papel higiénico por turista, por lo que se requerirá al 100%, 2434 rollos o 122 planchas de 20 unidades. La compra a realizar año a año, sigue el mismo criterio que los jabones sólidos.

#### En el comedor y otras áreas

- **Manteles para el comedor:** En el comedor se tiene 6 mesas con 4 sillas cada una. Se deberá contar con 2 juegos de manteles color blanco por cada mesa. Para el primer año se comprará 12 juegos de manteles, los cuales serán reemplazados en su totalidad cada año.
- **Individuales:** Se contará con 24 sillas en el comedor, y se comprará 2 individuales por cada silla, es decir 48 individuales para el primer año. Éstos se comprarán en docenas. Para los años siguientes, el reemplazo de los individuales será del 100%.
- **Jabón líquido para manos:** Se empleará jabón líquido en dispensadores. Se comprará una cantidad que permita abastecer al 100%. Con una capacidad de 25 huéspedes, y asumiendo que en cada lavado el uso aproximado de jabón líquido es de 7 ml/persona. Se tiene:  
En 3 lavados por día:  $3 \times 7 = 21$  ml/día – persona  
Para 365 días se tiene:  $25 \times 360 \times 21 = 189,000$  ml  
Para cada año se requerirá de 189 litros de jabón líquido. Lo que representa una compra de 42 galones aproximadamente.
- **Papel higiénico para baños:** Se empleará papel higiénico jumbo color blanco de 550 metros en dispensadores. Cada uso de papel higiénico es de 0.95m, y al 100%, es decir con 25 huéspedes, asumiendo un consumo diario de papel, se tendrá:  
En un año:  $360 \times 25 \times 0.95\text{m} = 8,550$  m.  
Para un jumbo de 550 m, resulta: 16 jumbos

- **Papel toalla:** Se asume el 100% de ocupabilidad para realizar el cálculo, y un uso aproximado de 0.5 metros por cada cliente. Se comprará papel toalla ecológico de 600 metros.

Diario:  $25 \times 0.5 \times 3 = 37.5$  metros

Para un año:  $360 \times 37.5 = 13,500$  metros

23 jumbos de 600 metros.

En el Anexo N° 11 se resume el requerimiento de materiales para las habitaciones, comedor y otras áreas.

### Requerimiento de uniformes

- **Uniformes para el personal directo**

Se proporcionará 2 juegos de uniformes por año a los encargados de seguridad, botones, cocineros, mozos y al personal de lavandería.

Por lo tanto se necesitará 26 uniformes.

- **Servicio de lavandería**

Se ofrecerá a los huéspedes el servicio de lavandería, cuyo costo no está considerado en el paquete. Además se lavará la lencería de las habitaciones y los manteles del comedor.

- **Prendas a lavar**

Número de camas: 20

Huéspedes que requieren el servicio: 70%<sup>21</sup>

Mesas en el comedor: 6

A continuación se presenta un cuadro con el peso de los artículos más comunes a lavar en el albergue:

**Cuadro N° 31**

#### Peso de los artículos más comunes a lavar

Cliente (cada 3 días)		Albergue (cada 3 días)	
Artículo	Peso (gr)	Artículo	Peso (gr)
3 polos	450	3 juegos de sábanas	2000
2 pantalones	960	Toallas	1000
3 unidades de ropa interior	180	Frazada	2000
3 pares de medias	150	<b>Sub Total blancos</b>	5000
<b>Total</b>	1740	Manteles	1000
<b>Promedio diario</b>	580	<b>Total</b>	6000
		<b>Promedio Diario</b>	2000

Elaboración Propia

<sup>21</sup> Hotel Holiday Suites. Tacna

### Cálculo del peso de prendas a lavar del cliente

A continuación se procede a calcular el peso de las prendas a lavar.

Peso de prendas a lavar = Peso de prendas (gr)/día x Nro. Personas x % solicitud del servicio

Entonces al 100% de ocupabilidad y con el 70% de clientes que requiere el servicio de lavandería

Peso de prendas a lavar =  $580 \times 25 \times 0.70 = 10,150 \text{ gr/día} = 10.15 \text{ Kg.}$

Peso de prendas a lavar =  $10.15 \text{ Kg} \times 360 \text{ días/año} = 3654 \text{ Kg/año}$

### Cálculo del peso de artículos a lavar para el albergue

El peso de los blancos a lavar para el albergue se calcula de la siguiente manera:

Peso total a lavar = Blancos x Nro. De camas x ocupabilidad

Entonces para un 100% de ocupabilidad tenemos:

Peso total a lavar =  $2,000 \times 20 = 40,000 \text{ gr/día}$

Peso a lavar =  $40 \text{ Kg/día} \times 360 \text{ día/año} = 14,400 \text{ Kg/año}$

En el siguiente cuadro se tiene la demanda máxima de los pesos de los artículos a lavar para los clientes, para el albergue y también la demanda proyectada para los próximos años.

**Cuadro N° 32**  
**Demanda del servicio de lavandería**

Rubro	Carga anual (100%)		Demanda diaria (100%)					
Cliente	3,654 Kg.		10.15 Kg.					
Albergue	14,400 Kg.		40 Kg.					
Carga anual de lavado de huéspedes								
Año	1	2	3	4	5	6	7	
Porcentaje	100%	15%	26%	37%	48%	59%	71%	83%
Kilogramos	3,654	556	940	1,336	1,743	2,164	2,597	3,043

Elaboración Propia

### 3.5.3 Mano de obra

Se deberá contar con personal directo e indirecto.

Dentro del personal directo consideramos a aquellos empleados que están en contacto con el cliente así como también a quienes ofrecen el servicio de hospedaje y alimentación.

- 2 Botones: Transporta el equipaje de clientes a las habitaciones. Muestra las habitaciones y servicios a los clientes. Se requiere 1 por cada turno de trabajo



de 8 horas. El primer turno empieza a las 6:00 hrs. Y el segundo a las 14:00 hrs.

- 3 Recepcionistas: Atiende las llamadas telefónicas. Recibe la documentación de clientes. Prepara la llegada de los huéspedes. Informa a clientes sobre servicios diversos y atiende sus quejas y reclamos. Se requiere de 1 por cada turno de 8 horas. El primer turno se inicia a las 6:00 hrs.
- 2 Personas de limpieza: Ordena, limpia (aspira superficies, friega) y ventila las habitaciones de los clientes, pasillos. Recoge la ropa sucia de las habitaciones y clientes para su limpieza. Distribuye y repone la ropa limpia en las habitaciones. Trabaja bajo la supervisión del Ama de llaves, y lo hace en el mismo horario.
- 2 Cocineros: Recibe y selecciona alimentos. Prepara, limpia y corta o despieza carnes, pescados, verduras, frutas, etc. Realiza la fritura, cocción, asado, etc., de los alimentos, elaborando todo tipo platos de diversa complejidad (salsas, sopas, platos a base de hortalizas, ensaladas, platos a base de pastas, arroces, huevos, pescados y mariscos, carnes, fiambres). Decora y monta los platos para su presentación y servicio en el comedor. Elabora repostería sencilla. Colabora en el cuidado y limpieza de utensilios y material de cocina. Se requiere 2 por cada turno, el primer turno será desde las 10:00 hrs. Hasta las 15:00 hrs. Y el siguiente de 18:00 hrs. Hasta las 21:00 hrs.
- 4 Mozos: Repasa el menaje antes de ser utilizado. Recibe a los clientes del comedor. Toma los pedidos al cliente y los lleva a la cocina. Transporta los servicios solicitados (platos, bebidas) por el cliente, desde la cocina al comedor. Atiende reclamaciones de clientes. Se requiere de 2 por cada turno. El turno empieza a las 6:00 hrs. Hasta las 14:00 hrs. y el siguiente de 14:00 hrs. Hasta las 22:00 hrs.
- 1 Barman: Prepara y sirve infusiones y bebidas con o sin alcohol, simples o combinadas. Retira el material usado. Mantiene los equipos en perfecto estado de uso. Realiza la limpieza de barra y estanterías. Trabajan desde las 18:00 hrs. Hasta las 2:00 hrs.
- 1 Chofer: Debe conducir el vehículo del albergue, en los paseos que realizarán los huéspedes a los atractivos turísticos de la zona.
- 1 Guía: Es el encargado de orientar y explicar a los huéspedes acerca del recorrido por la zona.

Como personal indirecto se tiene:

- 2 cajeros: Sella los pedidos que provienen del comedor para dar validez a sus peticiones a cocina. Extiende facturas a los clientes. Comunica a la recepción o dirección los consumos que no han sido pagadas. Realiza el recuento y cierre de la caja. Atiende las reclamaciones de clientes. Uno para cada turno de atención del comedor. El comedor atenderá de 6:00 hrs. Hasta las 22:00 hrs. En dos turnos de 8 horas.
- 2 Personas de lavandería: Clasifica, marca, desmancha e higieniza la ropa del albergue (tanto la de uso interno como las prendas de clientes). Controla el estado de la ropa a la entrada y salida de la lavandería. Dobla la ropa. Realiza la limpieza y mantenimiento de la maquinaria. Realiza reposiciones y salidas de ropas (cortinas, mantelerías, sábanas). Se requiere de 1 por cada turno. El primer turno inicia a las 6:00 hrs., y el segundo a las 14:00 hrs.
- Encargado de seguridad: Recibe y despide al cliente a la entrada del albergue. Da información al cliente referente a los servicios del albergue y de la zona. Controla las entradas y salidas de personal del hotel, clientes y visitantes. Este servicio se tercerizará.

### 3.5.4 Servicios

#### Requerimiento del servicio de energía eléctrica

En la provincia de Tarata la energía eléctrica es proporcionada por ELECTROSUR S.A.; en el pliego tarifario publicado el 4 de Julio del 2006, la tarifa que se aplicaría al proyecto es de US\$0.067 kW-h incluido el IGV. Además se considerará que para las máquinas y equipos eléctricos que se instalarán en el albergue, es necesario el uso de un sistema trifásico.

El siguiente cuadro muestra el consumo anual de energía eléctrica del albergue para la duración del proyecto.

**Cuadro N° 33**

#### Consumo de energía eléctrica del albergue proyectado

ANOS	1	2	3	4	5	6	7	
Descripción/Ocupabilidad	100%	15%	26%	37%	48%	60%	72%	84%
<b>Consumo en equipos</b>								
Pernoctaciones	7200	1110	1878	2669	3482	4322	5188	6079
Instalaciones	22980	3544	5995	8518	11115	13796	16558	19404
Sub Total Equipos	22980	3544	5995	8518	11115	13796	16558	19404
<b>Consumo en iluminación</b>								
Habitaciones	1550	239	404	575	750	931	1117	1309
Instalaciones	1912	295	499	709	925	1148	1378	1615
Sub Total Iluminación	3463	534	903	1283	1675	2079	2495	2924
<b>Total Consumo (kW-hr)</b>	<b>26443</b>	<b>4078</b>	<b>6898</b>	<b>9801</b>	<b>12789</b>	<b>15875</b>	<b>19053</b>	<b>22327</b>

Fuente: Anexos N° 12 - N° 17

### Requerimiento del servicio de agua

De acuerdo con la EPS Tacna el consumo de agua/día en los establecimientos de hospedaje es de 25 litros/m<sup>2</sup> de dormitorio; este estándar incluye la cantidad de agua que se consume para lavado de ropa, así como también la cantidad de agua que se emplea para el lavado de utensilios de cocina, el agua para cocinar alimentos, el agua para los servicios higiénicos, entre otros.

El costo por m<sup>3</sup> de agua es de US\$ 0.43 incluido IGV.

**Cuadro N° 34**  
**Consumo de agua en m<sup>3</sup>**

Descripción	Consumo de agua
Total consumo diarios por persona (litros/m <sup>2</sup> )	25
Area total de las habitaciones	379,1
Consumo de agua en m <sup>3</sup> /día	9,48
Consumo de agua en m <sup>3</sup> /año al 100%	3459

Elaboración propia

**Cuadro N° 35**  
**Consumo de agua en total (m<sup>3</sup>)**

Descripción		1	2	3	4	5	6	7
Porcentaje de consumo	100%	15%	26%	37%	48%	60%	72%	84%
En m <sup>3</sup>	3459	533	902	1282	1673	2077	2493	2921

Elaboración propia

### 3.6 Evaluación de Impacto Ambiental

La Evaluación de Impacto Ambiental (EIAs) se realiza para coadyuvar al desarrollo de una empresa de servicios del ámbito turístico y hotelero, orientada al desarrollo del turismo de naturaleza.

La evaluación de impacto ambiental tiene como objetivo identificar y predecir el impacto sobre la salud y el bienestar humano de la instalación del albergue, interpretar y comunicar información sobre los impactos.

#### Descripción del Proyecto

Con la realización del proyecto se pretende la instalación de un albergue para la práctica del turismo natural, rural y ecológico en la provincia alto andina de Tarata, ubicada en región Tacna

### **Características del entorno**

Existen zonas propicias para la promoción de actividades turísticas; con fines recreacionales, paisajistas, culturales y de aventura.

Se dispone de recursos naturales diversos como un potencial para desarrollar el Turismo de Naturaleza y/o Ecoturismo por la presencia de valles interandinos, volcanes, fuentes de aguas termales, restos arqueológicos en los cuales se puede ofertar circuitos de caminata y ascensiones y generar valor agregado. En esta área, resaltan también las costumbres y tradiciones de la población Rural.

### **Impactos Previsibles Negativos**

**Generación de residuos sólidos:** Se refiere a la cantidad de basura que se puede acumular en el albergue. Vidrios, papeles, plástico, etc. Se sabe que una persona produce en promedio 0.5 Kg de residuos sólidos por día<sup>22</sup>.

**Efluentes de uso doméstico (inodoros y lavatorios):** Son aguas de lavado, duchas e inodoros. En la mayoría de los casos las descargas se producen sólo en las horas de trabajo, lo cual genera grandes fluctuaciones.

Estas aguas residuales son peligrosas debido a la presencia de microorganismos patógenos.

### **Impactos previsibles positivos**

**Puestos de trabajo:** Con la puesta en marcha de las actividades del albergue se crean nuevas oportunidades de trabajo para los pobladores de la zona.

**Estética del entorno:** El hecho de construir el albergue empleando materiales de la zona, y sin alterar el paisaje, le da mayor estética al entorno.

### **Medidas de mitigación de los impactos negativos**

Como medida de mitigación para los residuos sólidos se llevará la basura del hotel cada dos días a un relleno sanitario, para ello se contratará los servicios de camiones.

Además se instalarán basureros ecológicos, divididos para depositar plástico, vidrio o restos orgánicos. Esto con la finalidad de clasificar la basura y crear conciencia y cultura en los empleados y proteger el medio ambiente. Inclusive se podría obtener beneficios con la venta de desechos para su posterior reciclaje.

---

<sup>22</sup> Universidad de Lima. (2006). Estudio de Impacto Ambiental.

Como medida de mitigación para los efluentes de uso doméstico, su vertimiento será realizado a la Red Pública Municipal por lo que estos efluentes no incidirán en el medio.

La matriz de Leopold consiste en una Matriz de doble entrada en donde se incorporan tanto las acciones que provocan impactos por un lado como los medios afectados por el otro realizando un balance cualitativo.

Si aplicamos esta matriz al proceso de construcción del albergue, podemos apreciar que los impactos causados son en su mayoría leves y moderados. No existe ningún impacto de tipo alto. La actividad que provoca mayor cantidad de efectos moderados es el manejo de residuos sólidos y construcción. Mientras que en todas las actividades, se da un impacto positivo ya que se genera puestos de trabajo.

**Cuadro Nº 36**

**Matriz de Leopold para la evaluación de impactos**

Elementos Ambientales	COMPONENTES AMBIENTALES									
	Atmósfera		Suelo	Agua		Ambiente Biológico		Riesgos Laborales		Empleo
	Calidad de Aire	Ruido Ambiental	Calidad de Suelo	Agua Subterránea	Agua Superficial	Fauna	Flora	Enfermedades Ocupacionales y Comunes	Lesiones Accidentes	
Actividades del Proyecto										
Construcción	Nivelación de suelo	Bajo								+
	Pintado	Bajo			Bajo				Moderado	+
	Máquinas de construcción		Moderado							+
	Residuos sólidos de construcción			Moderado		Moderado	Moderado			+
	Mantenimiento de maquinaria			Bajo			Bajo			+
	Mecánica y electricidad				Bajo	Bajo				+

PONDERACION DE IMPACTOS: ■ Bajo ■ Moderado ■ Alto

Elaboración Propia

### 3.7 Cronograma de Implementación

Para la realización del proyecto se contemplan las siguientes etapas:

**a) Constitución de la empresa**

Habiéndose aprobado el proyecto de factibilidad, se continúa con la constitución de la empresa para lo cual la empresa se inscribe en registros públicos, se

apertura una cuenta corriente, y se realizan los trámites necesarios. La duración será de 15 días.

**b) Adquisición del terreno**

Se realiza la compra del terreno en el que se edificará el albergue. Se debe tramitar la minuta de compra venta del terreno e inscribirse en registros públicos. Se estima una duración de 15 días.

**c) Obtención del Financiamiento**

Se realiza, cuando ya se adquirió el terreno. En base a los resultados arrojados por el estudio de inversiones, económico y financiero se gestiona un préstamo. La duración aproximada será de 45 días.

**d) Estudios de ingeniería**

Se encarga el diseño de los planos: estructurales, sanitarios y eléctricos. Esta etapa tiene una duración aproximada de 45 días.

**e) Obras Civiles**

Se construye todas las instalaciones del albergue. Se estima una duración de 6 meses.

**f) Adquisición de maquinaria y equipo**

Antes de concluir las obras civiles se llevará a cabo la operación de compra de maquinaria y equipo. No se necesitará realizar ninguna importación, por encontrarse todo a disposición en el mercado nacional. Esta etapa tendrá una duración estimada de 2 meses.

**g) Montaje e Instalación de maquinaria y equipo**

Esta etapa se inicia habiendo culminado las obras civiles, y teniendo posesión de los equipos. En todo momento personal técnico de las empresas proveedoras, inspeccionarán las operaciones. Esta etapa durará 15 días.

**h) Compra de muebles y vajillas**

Consiste en la adquisición de muebles, vajillas, utensilios, menaje, etc. Para ello se ha estimado un tiempo de 45 días.

**i) Publicidad**

Meses antes de iniciar las operaciones del albergue se realiza una campaña intensiva para anunciar los servicios a prestarse. Esto puede realizarse por un período de 3 meses.

**j) Instalación de mobiliarios, vajillas y otros**

Se realiza apenas se concluye las obras civiles. Y se ha programado una duración de 15 días.

**k) Reclutamiento, selección y contratación de personal**

Se inician los trabajos por parte del personal de recursos humanos del albergue. Se reciben las hojas de vida de las personas interesadas en postular a los diferentes puestos de trabajo. Se realizan los exámenes y entrevistas a los candidatos. Los candidatos seleccionados son contratados, se les pide cierta documentación. Esta etapa se puede realizar en 1 mes.

**l) Entrenamiento del personal**

Las personas contratadas pasan por un proceso de entrenamiento en el que se les da charlas y se les capacita. Esto durará 15 días.

**m) Pruebas de puesta en marcha**

Todo se encuentra prácticamente listo para dar inicio a las operaciones. Se invitará a personas e instituciones relacionadas al sector turismo, como representantes de las escuelas de gastronomía, o facultades de turismo de las universidades para recibir sus apreciaciones. Esto dura 15 días.

**n) Correcciones y ajustes**

Se realizan las correcciones correspondientes, luego de haber recibido un feedback por parte de los invitados en la etapa de pruebas de puesta en marcha. Esto durará 15 días

Cuadro N° 37

Cronograma de Implementación

Actividad	Periodo Mensual												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Constitución de la empresa	█												
Adquisición del terreno		█											
Obtención del Financiamiento			█										
Estudios de Ingeniería				█									
Obras Civiles					█								
Adquisición de maquinaria y equipo						█							
Montaje e instalación de maquinaria y equipo							█						
Compra de mobiliarios, vajillas y otros								█					
Publicidad									█				
Instalación de mobiliarios, vajillas y otros										█			
Reclutamiento, selección y contratación de personal											█		
Entrenamiento de personal												█	
Pruebas de puesta en marcha													█
Correcciones y ajustes													█

Elaboración propia





## CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL

Se explicará las normativas legales aplicables, el tipo de sociedad y los aspectos tributarios y laborales del proyecto.

### 4.1 Normas legales

El proyecto estará afectado por las leyes para el desarrollo del turismo, reglamento de establecimientos de hospedaje, ley de sociedades, entre otras. De igual forma, por normatividades locales para su funcionamiento. A continuación se mencionan las más importantes.

- Ley General de Sociedades (Ley N° 26887).
- Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (Ley 26961, 29.05.98): Contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal, declarando al MITINCI como el ente rector a nivel nacional competente en materia turística.
- Reglamento de la Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (Decreto Supremo Nro 002-2000-ITINCI, 27.01.2000. Es el reglamento de la Ley Nro. 26961, 03.06.98. Contiene disposiciones acerca de prestadores de servicios turísticos y precisiones sobre facilitación turística.
- Reglamento de establecimientos de hospedaje Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR.
- Escala de infracciones y sanciones a establecimientos de hospedaje (Resolución Ministerial N°147-2001-ITINCI/DM). Que establece las infracciones y sanciones aplicables a los establecimientos de hospedaje clasificados y categorizados que infrinjan el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
- Reglamento de restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR establece los requisitos y procedimientos para autorizar la prestación del servicio de restaurante.
- Disposiciones sobre establecimientos que expenden comidas y bebidas (R.M. N° 081-94-ITINCI del 12.08.94) señala que los establecimientos que expenden comidas y bebidas incluyan en sus listas de precios el IGV y el recargo al consumo.

- TUPA de las municipalidades – Texto Unico de Procedimientos Administrativos para obtener licencias de funcionamiento.
- Decreto Supremo 002-97-TR, Ley de Formación y Promoción Laboral y el Decreto Supremo 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- La Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, D. Ley N° 25593, la cual regula la libertad sindical, la negociación colectiva y la huelga, derechos consagrados en el artículo 28 de la Constitución Política del Estado.
- Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento del D. Ley N° 276 que trata sobre la calificación personal

## 4.2 Tipo de sociedad

Las ventajas de una Sociedad Anónima Cerrada son los que mejor se adecúan a las necesidades y realidad de la sociedad a constituir. De acuerdo a la ley, esta forma de sociedad cuenta con un máximo de veinte socios. Puede constituirse de tal forma que el Gerente General tenga todas las potestades de la compañía. Esto genera mayor rapidez en el manejo de la empresa, pero a su vez un menor control. Por ello el gerente debe ser una persona de total confianza. Existe sólo una forma de control y es que en cualquier momento y sin dar ninguna explicación la Junta General de Socios, puede remover al gerente general del cargo.

Para la constitución de la empresa, de deberán seguir los siguientes pasos:

- A. Un abogado colegiado debe elaborar la Minuta de la Empresa, que contendrá la siguiente información:
  - El tipo de empresa o sociedad (E.I.R.L., S.C.R.L. S.A., S.A.C. S.C.)
  - El estatuto que la rige (régimen del directorio, la gerencia, la junta general, deberes y derechos de los socios o accionistas, entre otros)
  - Datos del titular o socios (nombre, domicilio, estado civil, nacionalidad, ocupación, DNI, RUC)
  - Capital social, en bienes o en efectivo
  - Designación del primer Gerente

Este documento permite solicitar al Notario la inscripción de su empresa en su registro para su posterior inscripción en Registros Públicos.

- B. Llevar la Escritura Pública e inscribirla en Registros Públicos. El plazo para la inscripción de la Escritura Pública es de 30 días útiles y la duración del trámite oscila entre 15 y 30 días.
- C. Luego se procede a inscribir a la empresa en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante la SUNAT. Este paso es con el fin de registrar a la empresa como contribuyente y poder obtener un número de identificación tributaria, lo que permitirá a la empresa emitir comprobantes de pago, conocer los tipos de impuestos, montos y cronograma de pagos.
- El trámite para la obtención del RUC se realiza de manera personal o por el representante legal con su DNI, es importante presentar el testimonio de Escritura Pública de Constitución inscrita en los Registros Públicos.
- D. Solicitar la licencia de funcionamiento en la ciudad de Tacna según la normatividad de la municipalidad de la provincia de Tarata.

### 4.3 Tributos

La empresa, se encuentra dentro del régimen general y estará inmersa a los siguientes impuestos:

- Impuesto a la Renta D. Ley N° 774, este impuesto grava con el 30% las rentas que provengan del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores.
- De acuerdo al Decreto Legislativo N° 919, Modificación de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, el albergue al prestar servicio a turistas extranjeros es considerado por la SUNAT como exportación de servicios por lo que gozará del beneficio tributario para los establecimientos de hospedaje.

## CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

Se definirá la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos del servicio. Esto permitirá definir los perfiles del personal para la gestión

### 5.1 Descripción de la organización

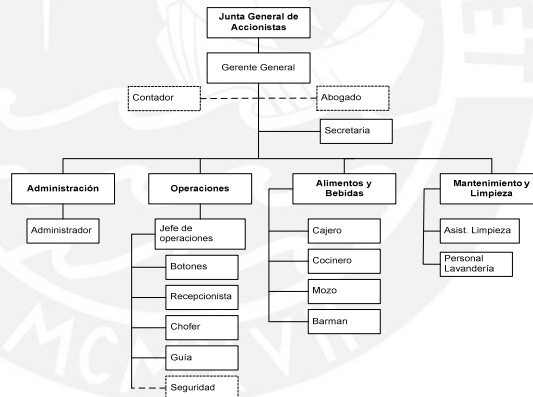
El albergue presentará una estructura organizacional sencilla con un mecanismo de coordinación de supervisión directa.

### 5.2 Organigrama

Se caracterizará por tener una administración directa desde el gerente. La línea media prácticamente no está presente ya que después del gerente, se contará con encargados para las diferentes áreas y cada una contará con personal de apoyo y coordinación.

**Cuadro N° 38**

#### Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 Funciones principales

#### Junta general de accionistas

Estará conformada por los accionistas cuya responsabilidad está limitada de acuerdo a los aportes suscritos en el acta de constitución y testimonio del albergue. Las funciones que van a cumplir son las siguientes:

Cumplir con las funciones que determina el estatuto de la sociedad.

Modificar el estatuto.

Aumentar o reducir el capital social.

Aprobar o desaprobar la gestión social, las cuentas y el balance general del ejercicio.

Disponer la aplicación de las utilidades, si las hubiera.

Fijar las remuneraciones.

### **Gerente general**

Represente legal de la empresa.

Responsable de la adecuada marcha de la empresa y de reportar a la junta de accionistas los resultados de su gestión.

Responsable de la ejecución del presupuesto y del manejo financiero de la empresa.

Buscar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas vinculadas con el turismo.

Seleccionar actividades turísticas a desarrollar en el albergue de acuerdo a la temporada del año.

Supervisar las programaciones de las actividades con los clientes y seleccionar las más solicitadas.

Supervisar todas las áreas del albergue, coordinando con las áreas administrativas y asegurar la calidad de los servicios a ofrecer.

Considerar el mantenimiento y reparaciones de equipos; para luego tomar decisiones al respecto.

Responsable en el manejo de los programas de medio ambiente.

Controlar la captación de ingresos diarios, las tarifas y precios a ofrecer.

Atender a clientes potenciales a quienes fijará descuentos o promociones por temporada.

Girar cheques, realizar toda clase de operaciones bancarias, abrir y cerrar cuentas corrientes.

Celebrar los contratos con los proveedores para la adquisición de alimentos, bebidas y además suministros para el funcionamiento del albergue.

### **Contador**

Respaldar las transacciones económicas y financieras de la empresa dando conformidad de acuerdo a las leyes y normas internas para orientar de la situación financiera del albergue e informa para la toma de decisiones.

Asesorar y determinar la carga tributaria empresarial; ayudando para asumir y pagar el tributo que le corresponde pagar a SUNAT.

Verificar la conformidad de los estados financieros del albergue y evaluar la eficiencia y economía administrativa, así como la real situación económica financiera de las mismas.

### **Abogado**

Prestar asesoramiento con respecto al aspecto legal de la empresa.

Velar lealmente en todo momento por los intereses de la empresa.

### **Secretaria**

Es la asistente del gerente general del albergue.

Realizar trabajos de oficina, archivos, redacción de documentos, verificar la correspondencia, entre otros.

Operar el teléfono, efectuar las llamadas telefónicas de los clientes, recibir mensajes.

Recibir a las personas que llegan a la oficina.

### **Administrador**

Llevar a cabo las campañas de promoción, tanto de lanzamiento como de mantenimiento que señale el Gerente.

Es el responsable de las adecuadas estrategias de marketing para una buena publicidad y mayor captación de turistas.

Coordinar con las agencias de viaje y operadores turísticos la llegada de los huéspedes.

Mantener alianzas estratégicas celebradas por gerencia.

Manejar la oficina de información turística: proporcionar información y folletos que requieran clientes y turistas en Tacna.

Coordinar la disponibilidad y recepción de habitaciones.

Recibir y registrar a los huéspedes en Tacna.

### **Jefe de Operaciones**

Supervisar toda el área operativa del albergue incluyendo la seguridad externa a la empresa.

Mantenerse comunicado con el personal de apoyo y coordinar las actividades a realizarse diariamente.

Informar al personal de operaciones sobre los acontecimientos o actividades especiales a llevarse a cabo en el albergue.

**Encargado de seguridad**

Recibir y despedir al cliente a la entrada del albergue.

Dar información al cliente referente a los servicios del albergue y de la zona.

Controlar las entradas y salidas de personal del hotel, clientes y visitantes.

**Botones**

Transportar el equipaje de los clientes a las habitaciones.

Mostrar las habitaciones y los servicios a los clientes.

**Recepcionista**

Atender las llamadas telefónicas

Recibir la documentación de los clientes.

Preparar la llegada de los huéspedes.

Informar a los clientes sobre servicios diversos y atiende sus quejas y reclamos.

**Personal de limpieza**

Ordenar y limpiar las habitaciones de los clientes.

Recoger la ropa sucia de los clientes para su limpieza.

**Cocinero**

Recibir y seleccionar los alimentos.

Preparar, limpiar y cortar carnes, pescados, verduras, frutas, etc.

Realizar la fritura, cocción, asado, etc. de los alimentos, elaborando todo tipo de platos de diversa complejidad (salas, sopas, platos a base de hortalizas, ensaladas, platos a base de pastas, arroces, huevos, pescados y mariscos, carnes, fiambres).

Decorar y montar los platos para su presentación y servicio en el comedor.

Colaborar en el cuidado y limpieza de utensilios y materiales de cocina.

**Mozo**

Repasar el menaje antes de ser utilizado.

Recibir a los clientes del comedor.

Tomar los pedidos al cliente y llevarlos a la cocina.

Transportar los servicios solicitados (platos, bebidas) por el cliente, desde la cocina al comedor.

Atender los reclamos de los clientes en el área de alimento y bebida.

**Barman**

Preparar y servir infusiones y bebidas con o sin alcohol, simples o combinadas.

Retirar el material usado.

Mantener los equipos en perfecto estado.

Realizar la limpieza de la barra y estanterías.

**Cajero**

Sellar los pedidos que provienen del comedor, para dar validez a sus peticiones a cocina.

Extender facturas a los clientes.

Comunicar a la recepción o dirección los consumos que no han sido pagados.

Realizar el recuento y cierre de la caja.

Atender los reclamos de los clientes en cuanto a facturación.

**Personal de lavandería**

Clasificar, marcar, desmanchar e higienizar la ropa del albergue (tanto la de uso interno como las prendas de clientes).

Controlar el estado de la ropa a la entrada y salida de la lavandería.

Doblar la ropa.

Realizar la limpieza y mantenimiento de la maquinaria.

Realizar reposiciones y salidas de ropas (cortinas, mantelerías, sábanas).

**5.4 Perfil del personal**

El personal de la organización deberá contar con un perfil que les permita desempeñarse de manera eficiente respondiendo las expectativas de los clientes.

**Gerente**

Título profesional de administrador, licenciado o profesión afín.

Experiencia laboral en servicios turísticos.

Dominio del idioma inglés, alemán u otros.

**Contador**

Título de Contador Público Colegiado habilitado.

Experiencia en consultoría y asesoría a empresas y legislación tributaria y contable.



**Abogado**

Título de Abogado con habilitación del colegiado profesional.

Sólidos conocimientos en Derecho Administrativo.

Experiencia laboral en los diversos campos del derecho.

Haber desarrollado labores en la asesoría o consultoría.

**Secretaria**

Haber seguido cursos de nivel técnico-superior.

Conocimiento de programas de computación.

Conocimiento básico del idioma inglés u otros.

**Administrador**

Título de administrador.

Instrucción superior en marketing.

Conocimiento del idioma inglés, alemán u otros.

**Empresa encargada de la seguridad**

Estar inscrita en la DICSCAMEC (Dirección general de control de servicios de seguridad, control de armas, munición y explosivos de uso civil).

**Cocinero**

Cocinero con estudios en centros de gastronomía.

Ser especialista en la preparación de comida internacional y andina.

**Barman**

Tener conocimientos en la preparación de bebidas.

**Recepcionista, Botones, personal de limpieza, mozo, cajero, personal de lavandería**

Demostrar habilidad y cualidades para realizar las funciones del puesto.

De preferencia deberán ser de la zona para poder responder cualquier inquietud del cliente.

## CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE INVERSIONES, ECONÓMICO Y FINANCIERO

Se buscará ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los estudios anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y los antecedentes para determinar su rentabilidad empleando indicadores. Finalmente se realizará un análisis de sensibilidad.

### 6.1 Inversiones

#### 6.1.1 Inversión en activos intangibles

Se realizan en la etapa previa al inicio de las operaciones de la empresa. En el siguiente cuadro se muestra el capital requerido para esta inversión intangible.

**Cuadro N° 39**  
**Inversión Intangible**

Rubro	Costo Total US\$
Estudios y proyectos	3,000
Organización y constitución	3,500
Contratista	7,203
Contrato y entrenamiento del personal	800
Puesta en marcha	1,000
Promoción y Publicidad	11,000
<b>Total de inversión Intangible</b>	<b>26,503</b>

Elaboración Propia

#### 6.1.2 Inversión en activos tangibles

Son utilizados en las operaciones del albergue. Se hace referencia a maquinaria y equipo, mobiliarios, blancos, menaje y accesorios. Están sujetos a depreciación, excepto el terreno.

##### Costo del terreno

El terreno necesario para la construcción del albergue es de 3,163 m<sup>2</sup>. El costo del metro cuadrado en promedio es de US\$ 20,00<sup>23</sup>. Entonces el costo total asciende a US\$ 63,248.

<sup>23</sup> Consulta a empresa de construcción ELCICSA. (Octubre, 2006)

**Costo de obras civiles<sup>24</sup>**

El costo unitario para la construcción de las habitaciones y de las demás instalaciones es de US\$ 98.51 / m<sup>2</sup>.

El costo por metro cuadrado de las áreas verdes es de US\$ 7.00 y para el estacionamiento es de US\$ 10.5 / m<sup>2</sup>.

A continuación se presentan unos cuadros en los que se detallan las características del material a emplear en la construcción del albergue con sus respectivos costos. El presupuesto por partidas se encuentra en el Anexo N° 18.

**Cuadro N° 40**  
**Costos de construcción del albergue**

	Muros	Techo	Piso	Carpintería		Revestimiento		Pintura	Instalaciones	Total (US\$)
				Madera	Metálica	Madera	Metálica			
Ambiente	Material rústico del lugar	Sobre vigas de madera	Tierra Compacta	Puertas de madera del lugar	Ventana de fierro y vidrio	Revoque solo con barro	Revoque con barro y yeso	Muros, cielo, raso, carpintería de madera, carpintería metálica	Instalaciones eléctricas, agua y desagüe	
Dormitorio	X	X	X	X	X	X	X	X		
Baños	X	X	X	X	X	X	X	X		
Costo US\$/m <sup>2</sup>	28.89	9.50	11.28	7.88		7.62		4.56	28.79	98.51

**Elaboración Propia**

**Cuadro N° 41**  
**Resumen de costos de obras civiles**

Descripción	Area (m <sup>2</sup> )	US\$/m <sup>2</sup>	Costo Total (US\$)
Area Construida	837.50	98.51	82,504.16
Areas verdes	372.20	7.10	2,642.62
Estacionamiento	651.30	10.50	6,838.65
<b>Sub Total</b>	1,861.00		91,985.43
<b>Total</b>			91,985.43

**Elaboración Propia**

**Maquinaria y equipo**

El costo que representa la inversión en maquinaria y equipo que se instalará en las habitaciones, y en las áreas administrativas y de servicios. Éste alcanza una suma de US\$ 9,705 Ver el Anexo N° 8, en el que se detalla el costo de la maquinaria y equipo.

<sup>24</sup> Entrevista con el Bach. en Ing. Civil Johan Laucata Luna. (Octubre, 2006)

### Muebles y enseres

El costo de los muebles y enseres asciende a US\$ 8,549. Ver el Anexo N° 8, en el que se detalla el costo de cada uno de los muebles.

### Blancos, menaje y accesorios

Son artículos que se emplean para las habitaciones, para los cuartos de baño, la cocina y el comedor. El costo para el proyecto es de US\$ 11,107. Ver los detalles en el Anexo N° 8.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de la inversión en activos tangibles.

### Vehículo

La adquisición del mini bus para cubrir las rutas de los circuitos turísticos asciende a US\$ 20,000.

**Cuadro N° 42**  
**Inversión Tangible**

Rubro	Costo Total US\$
Terreno	63,248
Construcción (obra civil)	91,985
Maquinaria y equipo	9,705
Muebles y enseres	8,549
Equipo de procesamiento de datos	3,080
Blancos,menaje y accesorios	11,107
Vehículo	20,000
<b>Total Tangibles</b>	<b>207,673</b>

Elaboración Propia

### 6.1.3 Capital de Trabajo

Existen tres métodos para calcular el monto a invertir en capital de trabajo: el contable, el del periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo<sup>25</sup>. Siendo este último el más exacto de los tres, al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos. A diferencia del método del periodo de desfase, considera la posibilidad real de que durante el periodo de desfase se produzcan tanto estacionalidades en la producción, ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados. Los detalles se encuentran en el Anexo N° 19.

<sup>25</sup> SAPAG, N. (2001). Evaluación de proyectos de inversión en la empresa.

**Cuadro Nº 43**  
**Inversión Total**

Rubro	Sub Total	Total (US\$)
Inversión Fija		234,176
Inversión Intangible	26,503	
Inversión Tangible	207,673	
Imprevistos (5%)		11,709
Capital de Trabajo		7,718
<b>Total Inversión Requerida</b>		<b>253,604</b>

Elaboración Propia

### 6.1.4 Cronograma de inversiones

El siguiente cuadro muestra los meses en los que se realizan las inversiones.

En la columna de la izquierda se presentan los rubros, dentro de los cuales el que requiere mayor inversión es la construcción del albergue (36%).

**Cuadro Nº 44**  
**Cronograma de inversiones**

Rubro	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL (US\$)
<b>Intangibles</b>															
Estudios y proyectos	3,000			1,000	1,000	1,000									3,000
Organización y Constitución	3,500		3,500												3,500
Contratista	7,203						1,201	1,201	1,201	1,201	1,201	1,201			7,203
Contrato y entrenamiento de personal	800											200	600		800
Puesta en marcha	1,000													1,000	1,000
Promoción y publicidad	11,000											3,667	3,667	3,667	11,000
<b>Sub Total</b>	<b>26,503</b>	<b>0</b>	<b>3,500</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,201</b>	<b>1,201</b>	<b>1,201</b>	<b>1,201</b>	<b>1,201</b>	<b>5,067</b>	<b>4,267</b>	<b>4,667</b>	<b>26,503</b>
<b>Tangibles</b>															
Terreno	63,248	63,248													63,248
Construcción	91,985						15,331	15,331	15,331	15,331	15,331	15,331			91,985
Maquinaria, equipos, muebles, enseres y otros	52,440												52,440		52,440
<b>Sub Total</b>	<b>207,673</b>	<b>63,248</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15,331</b>	<b>15,331</b>	<b>15,331</b>	<b>15,331</b>	<b>15,331</b>	<b>15,331</b>	<b>52,440</b>	<b>0</b>	<b>207,673</b>
<b>Inversión Fija</b>	<b>234,176</b>														<b>234,176</b>
Imprevistos	11,709														11,709
Capital de Trabajo	7,718														7,718
<b>Inversión Total</b>	<b>253,604</b>														<b>253,604</b>
<b>Financiamiento propio</b>	<b>102,604</b>														<b>102,604</b>
<b>Financiamiento por deuda</b>	<b>151,000</b>														<b>151,000</b>

Elaboración Propia

## 6.2 Financiamiento

### 6.2.1 Estructura de capital

La estructura de la inversión tiene como objetivo mostrar la relación entre la deuda contraída y el capital que cubra el total de la inversión.

#### Aporte propio

Es el aporte hecho por los accionistas, dicho aporte cubrirá el 100% del monto destinado a la compra del terreno, parte de la construcción, muebles y enseres, y el capital de trabajo. En el siguiente cuadro se muestra el aporte.

**Cuadro N° 45**  
**Distribución del Aporte Propio**

Rubro	Monto US\$
Terreno (100%)	63,248
Aporte 14% al edificio y construcción	13,090
Aporte 80% muebles y enseres	6,839
Capital de Trabajo	7,718
Imprevistos	11,709
<b>Total aporte Propio</b>	<b>102,604</b>

Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se muestra el financiamiento del proyecto por crédito (60%) y el aporte propio (40%)<sup>26</sup>. Y luego la estructura de financiamiento.

**Cuadro N° 46**  
**Total de requerimiento de inversión**

	Monto US\$	% participación
Fuente interna	102,604	40%
Fuente externa	151,000	60%
<b>Total</b>	<b>253,604</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia

<sup>26</sup> **Ascanio, A. (2005)** "La estructura económica y financiera de un hotel promedio" en Contribuciones a la Economía.

Cuadro N° 47

## Estructura del financiamiento para la inversión

Rubro	Fuente externa	Fuente interna	Total (US\$)
Total intangible	26,503		26,503
Terreno		63,248	63,248
Construcción (obra civil)	78,895	13,090	91,985
Maquinaria y equipo	9,705		9,705
Muebles, enseres y decorativos	1,710	6,839	8,549
Equipo de procesamiento de datos	3,080		3,080
Blancos, cristalería y otros	11,107		11,107
Vehículo	20,000		20,000
Total tangible	124,497	83,176	207,673
Imprevistos		11,709	11,709
Capital de trabajo		7,718	7,718
<b>Total</b>	<b>151,000</b>	<b>102,604</b>	<b>253,604</b>
<b>% participación</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	

Elaboración Propia

## 6.2.2 Proveedores de fondos

Al no contar con un historial crediticio, se podría acceder a un préstamo con una tasa de interés de 19% anual<sup>27</sup>.

El préstamo tiene las siguientes condiciones:

Tipo de moneda: Dólares americanos

Monto de crédito: US\$ 151,000

Interés efectivo anual: 19%

Periodo de Gracia: 2 años

Plazo de amortización: 3 años

Amortización: Mensual

## Cronograma de pagos

Habiendo definido la tasa de interés y la amortización mensual a realizar, se presentan todos los pagos a cumplirse en los próximos años. En el Anexo N° 20 se detalla el procedimiento para hallar el interés, la amortización mensual y el cronograma de pagos mensual.

<sup>27</sup> Entrevista con la asesora de servicios del Banco de Crédito del Perú, Eco. Milagros Costa Pineda. (Noviembre, 2006)

**Cuadro N° 48**

**Pagos anuales de interés y amortización**

Año	Saldo Inicial (US\$)	Interés (US\$)	Amortización (US\$)	Saldo Final (US\$)	Monto a Pagar (US\$)
1	151,000	26,458	0	151,000	26,458
2	151,000	26,458	0	151,000	26,458
3	151,000	22,416	50,333	100,667	72,749
4	100,667	13,597	50,333	50,333	63,930
5	50,333	4,777	50,333	0	55,111

Elaboración Propia

### 6.3 Presupuestos

#### 6.3.1 Presupuesto de ingresos

La empresa no sólo recibirá ingresos por la venta del paquete turístico. Sino también por el servicio de lavandería y venta de alimentos y bebidas.

#### Determinación de precios de venta e ingresos anuales

##### Venta de paquetes turísticos

El paquete incluye tres días de alojamiento. En el siguiente cuadro se detalla el precio de venta que tendrán los paquetes turísticos; y el programa de ventas al 100% de ocupabilidad. Así se podrá elaborar un cuadro con las ventas para los próximos 7 años.

**Cuadro N° 49**

**Venta de paquetes**

Habitación	Paquetes vendidos	Precio (US\$)	Total (US\$)
Simple	1,104	240	264,960
Doble	648	300	194,400
Triple	648	360	233,280
<b>Total (US\$)</b>			<b>692,640</b>

Elaboración Propia

##### Venta de servicio de lavandería

El servicio de lavandería tendrá un precio estimado de US\$ 5.00/Kg. Teniendo en consideración la cantidad de Kilogramos de ropa a lavar por cada cliente se puede calcular el ingreso para los próximos años.

##### Venta de alimentos y bebidas

Se considera un consumo por cliente de US\$ 10.00. El cliente puede consumir bebidas, postres, que no están incluidos en el paquete. Al 100% de ocupabilidad (25 huéspedes por día), se tiene US\$ 91,250 anuales.



Cuadro N° 50

## Ingresos Totales del Albergue

Año		1	2	3	4	5	6	7
Ocupabilidad	100%	15%	26%	37%	48%	60%	72%	84%
Venta	692,640	106,819	180,684	256,728	335,001	415,820	499,078	584,831

## Ingresos por servicio de lavandería

Año		1	2	3	4	5	6	7
Ocupabilidad	100%	15%	26%	37%	48%	60%	72%	84%
Venta	18,270	2,818	4,766	6,772	8,836	10,968	13,164	15,426

## Ingresos por servicios de alimentación y bebidas

Año		1	2	3	4	5	6	7
Ocupabilidad	100%	15%	26%	37%	48%	60%	72%	84%
Venta	90,000	13,880	23,478	33,359	43,529	54,031	64,849	75,992

## Sub Total ingreso por servicios Extra

Sub Total	16,697	28,244	40,130	52,366	64,999	78,013	91,418
<b>TOTAL (US\$)</b>	<b>123,516</b>	<b>208,927</b>	<b>296,858</b>	<b>387,367</b>	<b>480,819</b>	<b>577,091</b>	<b>676,249</b>

Elaboración Propia

## 6.3.2 Presupuesto de egresos

## Presupuesto del personal operativo

Acá se incluyen todos los pagos que se efectuarán a todo el personal de mano de obra directa con el que contará la empresa. En el acápite de inversiones se tiene la remuneración mensual del personal.

El siguiente cuadro muestra el detalle del presupuesto del personal operativo.

Cuadro N° 51

## Presupuesto de Mano de Obra Directa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costo de Mano de Obra Directa (US\$)	43,936	43,936	52,724	52,724	63,268	63,268	75,922

Fuente: Anexos N° 21 y N° 22

## Presupuesto de materias primas

Como la ocupabilidad del albergue se incrementará de 15% hasta 84% desde el primer año hasta el séptimo. El presupuesto de insumos se proyectará de acuerdo a las compras establecidas en el capítulo de estudio técnico y según la ocupabilidad.

El cuadro presentado a continuación detalla el gasto en materias primas.

**Cuadro N° 52**  
**Presupuesto de Materias Primas**

Rubro/años		1	2	3	4	5	6	7
Ocupabilidad	100%	15%	26%	37%	48%	60%	72%	84%
Alimento y bebidas	23,760	3,664	6,198	8,807	11,492	14,264	17,120	20,062
Bebidas de licores	19,764	3,048	5,156	7,326	9,559	11,865	14,241	16,688
Materiales de cama para habitaciones								
Costo de sábanas de 2 plazas		273	42	71	101	132	164	197
Costo de sábanas de 1 1/2 plaza		684	105	178	253	331	410	493
Costo de almohadas		395	61	103	146	191	237	285
Materiales de aseo para habitaciones								
Costo de juego de toallas		456	70	119	169	221	274	329
Costo total de jabones		1,332	205	347	494	644	799	960
Costo total de papel higiénico		407	63	106	151	197	245	294
Material de servicios de aseo personal								
Papel higiénico		44	44	44	44	44	44	44
Jabón líquido		204	204	204	204	204	204	204
Papel toalla		112	112	112	112	112	112	112
<b>Total (US\$)</b>		10,619	12,261	17,417	22,725	28,205	33,850	39,665

**Elaboración Propia**

### Presupuesto de depreciaciones

#### Depreciación de tangibles

En el cuadro siguiente se muestra el cálculo de la depreciación anual para la inversión tangible.

**Cuadro N° 53**  
**Depreciación de la inversión tangible**

Rubro	Inversión (US\$)	Vida Útil	% de depreciación*	Depreciación		VL <sub>7</sub> (US\$)
				Anual	Acumulada	
Construcción e instalación	91,985	10	10%	9,199	64,390	27,596
Maquinaria y Equipos	9,705	10	10%	970	6,793	2,911
Muebles y enseres	8,549	10	10%	855	5,984	2,565
Equipo de procesamiento de datos	3,080	4	25%	770	3,080	0
Blancos, menaje y otros	11,107	10	10%	1,111	7,775	3,332
Vehículo	20,000	5	20%	4,000	20,000	0
<b>Total</b>	144,426				108,022	36,404

\* De acuerdo a la Ley del Impuesto a la Renta y Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008

**Elaboración Propia**

#### Depreciación de tangibles y amortización de intangibles

Los intangibles se amortizarán en un periodo de cinco años. En el siguiente cuadro se muestra la amortización de intangibles anualmente, y también la depreciación total y la acumulada en cada año.

**Cuadro N° 54**

**Depreciación de tangibles, amortización de intangibles y depreciación acumulada**

Rubro	Inversión (US\$)	Depreciación anual tangible							VL <sub>7</sub>
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	
Construcción e instalación	91,985	9,199	9,199	9,199	9,199	9,199	9,199	9,199	27,596
Maquinaria y Equipo	9,705	970	970	970	970	970	970	970	2,911
Muebles y enseres	8,549	855	855	855	855	855	855	855	2,565
Equipo de procesamiento de datos	3,080	770	770	770	770	770	770	770	0
Biancos,menaje y otros	11,107	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	1,111	3,332
Vehículo	20,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	0
<b>TOTAL</b>	<b>144,426</b>	<b>16,905</b>	<b>16,905</b>	<b>16,905</b>	<b>16,905</b>	<b>16,135</b>	<b>12,135</b>	<b>12,135</b>	<b>36,404</b>
Activos fijos Intangibles	Inversión (US\$)	Amortización anual intangible							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	
<b>TOTAL</b>	<b>26,503</b>	<b>5,301</b>	<b>5,301</b>	<b>5,301</b>	<b>5,301</b>	<b>5,301</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Depreciación anual total							
Años	1	2	3	4	5	6	7
Depreciación Total	22,205	22,205	22,205	22,205	21,435	12,135	12,135
Saldo anterior	0	22,205	44,410	66,616	88,821	110,256	122,391
Depreciación acumulada (US\$)	22,205	44,410	66,616	88,821	110,256	122,391	134,525

Elaboración Propia

**Presupuesto de costos indirectos**

Incluye los costos de mano de obra indirecta, así como también los materiales que indirectamente intervienen en la satisfacción de las necesidades del cliente para el servicio principal.

Además se incluye los costos en el servicio de terceros por consumos de agua, electricidad, entre otros.

En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto de costos indirectos.

**Cuadro N° 55**

**Presupuesto de Costos Indirectos**

Rubro/años	1	2	3	4	5	6	7
<b>Materiales indirectos</b>							
Material de limpieza	222	376	534	696	864	1,038	1,216
Otros	205	347	493	644	799	959	1,124
<b>Sub total</b>	<b>427</b>	<b>723</b>	<b>1,027</b>	<b>1,340</b>	<b>1,663</b>	<b>1,997</b>	<b>2,340</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>							
Cajeros	4,993	4,993	5,991	5,991	7,190	7,190	8,627
Personal de lavandería	4,993	4,993	5,991	5,991	7,190	7,190	8,627
Seguridad	9,119	9,119	10,943	10,943	13,131	13,131	15,758
<b>Sub Total</b>	<b>19,105</b>	<b>19,105</b>	<b>22,925</b>	<b>22,925</b>	<b>27,511</b>	<b>27,511</b>	<b>33,013</b>
<b>Costo de servicios</b>							
Energía eléctrica	269	456	648	845	1,049	1,259	1,475
Agua potable	226	383	544	710	881	1,057	1,239
Teléfono	925	1,565	2,224	2,902	3,602	4,323	5,066
Gas	337	570	810	1,057	1,313	1,575	1,846
Diesel 2	1,721	2,911	4,136	5,398	6,700	8,041	9,423
<b>Sub Total</b>	<b>3,479</b>	<b>5,885</b>	<b>8,362</b>	<b>10,912</b>	<b>13,544</b>	<b>16,256</b>	<b>19,049</b>
<b>Total Costos Indirectos (US\$)</b>	<b>23,011</b>	<b>25,713</b>	<b>32,315</b>	<b>35,177</b>	<b>42,718</b>	<b>45,763</b>	<b>54,402</b>

Elaboración Propia

**Presupuesto de gasto de ventas**

Vender no sólo implicará hacer llegar el servicio al intermediario o al consumidor, sino que implicará actividades como la adecuación de la publicidad, la búsqueda de nuevos mercados, entre otras.

Por ello se considerará el 6% de las ventas a intermediarios, valor que se encuentra dentro del promedio de la comisión que ganan éstos. El siguiente cuadro muestra el detalle del presupuesto.

**Cuadro N° 56**  
**Presupuesto de Gasto de Ventas (US\$)**

Rubro/Años	1	2	3	4	5	6	7
Comisiones a terceros	6,409	10,841	15,404	20,100	24,949	29,945	35,090
Alquiler de oficina	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Publicidad y promoción	8,395	8,395	10,895	8,395	8,395	10,895	8,395
<b>Total (US\$)</b>	<b>18,404</b>	<b>22,836</b>	<b>29,899</b>	<b>32,095</b>	<b>36,944</b>	<b>44,440</b>	<b>47,085</b>

Elaboración Propia

**Presupuesto de gastos administrativos**

Incluye los costos que provienen de realizar la gestión administrativa de la empresa; sin embargo no sólo significará los sueldos del gerente, secretaria, administrador, sino que también se debe considerar otros gastos generales como materiales de oficina.

**Cuadro N° 57**  
**Presupuesto de Gastos Administrativos**

Rubro/año	1	2	3	4	5	6	7
Sueldo del Gerente	12,482	12,482	14,978	14,978	17,974	17,974	21,569
Secretaria	2,996	2,996	3,595	3,595	4,314	4,314	5,176
Administrador	4,993	4,993	5,991	5,991	7,190	7,190	8,627
Jefe de operaciones	4,993	4,993	5,991	5,991	7,190	7,190	8,627
Administrador	3,000	3,000	3,600	3,600	4,320	4,320	5,184
Abogado	3,000	3,000	3,600	3,600	4,320	4,320	5,184
Sub Total	31,463	31,463	37,756	37,756	45,307	45,307	54,368
Materiales de oficina	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331	1,331
<b>Total (US\$)</b>	<b>32,794</b>	<b>32,794</b>	<b>39,087</b>	<b>39,087</b>	<b>46,638</b>	<b>46,638</b>	<b>55,699</b>

Fuente: Anexo N° 21

**Presupuesto de gastos financieros**

Son los intereses a pagar al banco por los US\$ 151,000 prestados. Estos costos se registrarán por separado y no se incluirán en los gastos generales del presupuesto administrativo, ya que el capital prestado tendrá usos diversos y no será para un área específica. El presupuesto de gastos financieros se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 58

## Presupuesto de Gastos Financieros

Rubro/Año	1	2	3	4	5	6	7
Interés de la Deuda (US\$)	26,458	26,458	22,416	13,597	4,777	0	0

Elaboración Propia

## Presupuesto de insumos por servicios extra

Se considerará gastos por insumos directos en el servicio de alimentos y bebidas, y el servicio de lavandería; los gastos de consumo de electricidad y agua ya fueron calculados en el estudio técnico e incluidos en el presupuesto de costos de servicios. Por ello se considera sólo el monto del 10% de los ingresos de dichos rubros para destinarlos a costos por insumos. Por el servicio de internet se asume un costo de mantenimiento de las máquinas de US\$ 120 mensuales, que se incrementará proporcionalmente a la ocupabilidad.

A continuación se detalla el presupuesto de insumos por servicios extra.

Cuadro N° 59

## Presupuesto de insumos por servicios extra

Rubro/año	1	2	3	4	5	6	7
Lavandería y alimentación	16,697	28,244	40,130	52,366	64,999	78,013	91,418
10% de ingreso por lavandería y alimentación	1,670	2,824	4,013	5,237	6,500	7,801	9,142
Costo de mantenimiento	222	376	534	696	864	1,038	1,216
<b>Total (US\$)</b>	<b>1,892</b>	<b>3,200</b>	<b>4,547</b>	<b>5,933</b>	<b>7,364</b>	<b>8,839</b>	<b>10,358</b>

Elaboración Propia

A continuación se presenta un cuadro resumen de los costos y egresos.

Cuadro N° 60

## Resumen de costos y egresos

Rubro/año	1	2	3	4	5	6	7
Mano de obra directa	40,441	40,441	48,530	48,530	58,236	58,236	69,883
Insumos de servicios extras	1,892	3,200	4,547	5,933	7,364	8,839	10,358
Materiales directos	10,619	12,261	17,417	22,725	28,205	33,850	39,665
Materiales indirectos	427	723	1,027	1,340	1,663	1,997	2,340
Mano de obra indirecta	19,105	19,105	22,925	22,925	27,511	27,511	33,013
<b>Servicios</b>							
Energía eléctrica	269	456	648	845	1,049	1,259	1,475
Agua potable	226	383	544	710	881	1,057	1,239
Teléfono	925	1,565	2,224	2,902	3,602	4,323	5,066
Gas	337	570	810	1,057	1,313	1,575	1,846
Diesel	1,721	2,911	4,136	5,398	6,700	8,041	9,423
<b>Total servicios (US\$)</b>	<b>3,479</b>	<b>5,885</b>	<b>8,362</b>	<b>10,912</b>	<b>13,544</b>	<b>16,256</b>	<b>19,049</b>
Depreciación	16,905	16,905	16,905	16,905	16,135	12,135	12,135
Amortización de intangibles	5,301	5,301	5,301	5,301	5,301	0	0
<b>Total costo del servicio</b>	<b>98,169</b>	<b>103,820</b>	<b>125,014</b>	<b>134,571</b>	<b>157,958</b>	<b>158,823</b>	<b>186,442</b>
Gasto de ventas	18,404	22,836	29,899	32,095	36,944	44,440	47,085
gastos administrativos	32,794	32,794	39,087	39,087	46,638	46,638	55,699
Gastos financieros	26,458	26,458	22,416	13,597	4,777	0	0
<b>Total egresos (US\$)</b>	<b>175,825</b>	<b>185,908</b>	<b>216,415</b>	<b>219,349</b>	<b>246,317</b>	<b>249,900</b>	<b>289,226</b>

Elaboración Propia

## 6.3.3 Punto de equilibrio

En el siguiente cuadro se muestra el total del costo variable y fijo para el primer año de operación. (Ver detalles en el Anexo N° 23)

Cuadro N° 61

## Costos para el primer año

Rubro	Costo Variable	Costo Fijo	Total (US\$)
Mano de obra directa	24,265	16,177	40,441
Insumos de servicios extras	1,892	0	1,892
Materiales directos	10,619	0	10,619
Materiales indirectos	342	85	427
Mano de obra indirecta	11,463	7,642	19,105
Servicios auxiliares	2,436	1,044	3,479
Depreciación	0	16,905	16,905
Amortización de intangibles	0	5,301	5,301
Gasto de ventas	0	18,404	18,404
Gastos administrativos	0	32,794	32,794
Gastos financieros	0	26,458	26,458
<b>Total (US\$)</b>	<b>51,016</b>	<b>124,809</b>	<b>175,825</b>

Elaboración Propia

El punto de equilibrio se halla con la fórmula:

$$PE = CF / (1 - (CV/IT))$$

Donde:

PE : Punto de Equilibrio

CF : Costos Fijos

CV : Costos Variables

IT : Ingresos Totales

Se conoce que el ingreso total para el primer año es de US\$ 123,516.

Reemplazando los valores en la ecuación del punto de equilibrio se tiene:

$$PE = \text{US\$ } 212,633$$

$$PE = 212,633 / 96 = 2,210 \text{ camas / año} = 6 \text{ camas / día}$$

Para poder calcular el punto de equilibrio de los próximos 7 años, se requerirá las tablas de costos fijos y variables. (Ver Anexo N° 23)

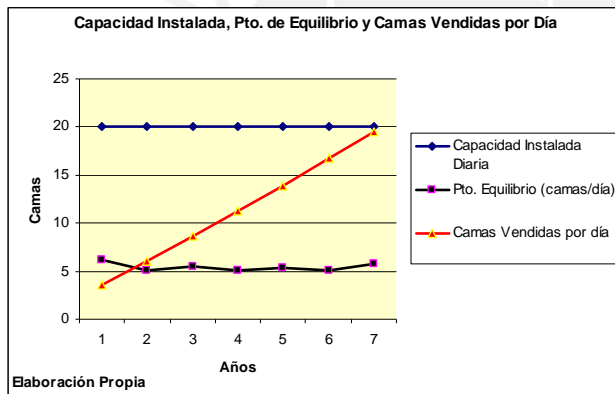
**Cuadro N° 62**

**Punto de Equilibrio para los próximos 7 años**

Rubro/Año	1	2	3	4	5	6	7
Punto de Equilibrio (US\$)	212,633	177,502	190,887	175,451	186,418	175,329	199,766

Elaboración Propia

**Figura N° 5**



El albergue tiene capacidad para ofertar 20 camas diarias. El primer año vende un promedio de 4 camas diarias, mientras que el punto de equilibrio es de 6. A partir del segundo año se incrementa el número de camas vendidas hasta llegar a un 98% de camas vendidas en el séptimo año.

El albergue tiene capacidad para ofertar 20 camas diarias. El primer año vende un promedio de 4 camas diarias, mientras que el punto de equilibrio es de 6. A partir del segundo año se incrementa el número de camas vendidas hasta llegar a un 98% de camas vendidas en el séptimo año.

## 6.4 Estados Financieros Projectados

### 6.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

En el Cuadro N° 63 se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas para el horizonte del proyecto.

### 6.4.2 Flujo de Caja Económico y Financiero

El Flujo de Caja Económico nos permite determinar la rentabilidad económica del proyecto por sí mismo, sin incluir el financiamiento para llevarlo a cabo y el Flujo de Caja Financiero se utiliza para realizar la evaluación financiera del proyecto a través del cual se puede medir su rentabilidad global. Se ha aplicado una política en la que

el excedente a los US\$ 200,000 en caja final, se invertirá en renta fija a través de la compra de bonos.

En el Cuadro N° 64 se presenta el Flujo de Caja Económico y Financiero para el proyecto.

### 6.4.3 Balance General

Se muestra los bienes, derechos y deberes que la empresa tiene en ese momento.

En el Cuadro N° 65 se presenta el Balance General proyectado.

**Cuadro N° 63**  
**Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado**  
**Del 01/01/Año 1 al 31/12/Año 7**  
**Moneda: Dólares**

Rubro/Años	1	2	3	4	5	6	7
<b>INGRESOS</b>							
Total de Ingresos	123,516	208,927	296,858	387,367	480,819	577,091	676,249
<b>EGRESOS</b>							
Costos de servicio	(98,169)	(103,820)	(125,014)	(134,571)	(157,958)	(158,823)	(186,442)
<b>Utilidad Bruta</b>	25,347	105,108	171,845	252,796	322,861	418,268	489,807
Gastos de administración	(32,794)	(32,794)	(39,087)	(39,087)	(46,638)	(46,638)	(55,699)
Gastos de venta	(18,404)	(22,836)	(29,899)	(32,095)	(36,944)	(44,440)	(47,085)
<b>Utilidad operativa</b>	(25,851)	49,478	102,859	181,614	239,279	327,191	387,023
Gastos financieros	(26,458)	(27,810)	(22,416)	(13,597)	(4,777)	0	0
Utilidad antes de Impuestos	(52,309)	21,667	80,443	168,018	234,502	327,191	387,023
Impuesto a la renta (30%)	0	(6,500)	(24,133)	(50,405)	(70,351)	(98,157)	(116,107)
<b>Utilidad Neta</b>	(52,309)	15,167	56,310	117,612	164,151	229,034	270,916

Elaboración Propia

**Cuadro N° 64**  
**Flujo de Caja Económico y Financiero Proyectado**  
**Del 01/01/Año 0 al 31/12/Año 7**  
**Moneda: Dólares**

RUBRO/ANOS	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>INGRESOS</b>								
Ingresos por Ventas		123,516	208,927	296,858	387,367	480,819	577,091	676,249
Venta de Activo								16,404
Recuperación del Capital de Trabajo								7,718
<b>Total Ingresos</b>		123,516	208,927	296,858	387,367	480,819	577,091	700,371
<b>EGRESOS</b>								
Inversión Activo Fijo Tangible		(219,382)						
Inversión Activo Fijo Intangible		(26,503)						
Inversión Capital de Trabajo		(7,718)						
Costo del Servicio		(75,964)	(81,615)	(102,808)	(112,365)	(136,523)	(146,688)	(174,307)
Gastos Administrativos		(32,794)	(32,794)	(39,087)	(39,087)	(46,638)	(46,638)	(55,699)
Gastos de Ventas		(18,404)	(22,836)	(29,899)	(32,095)	(36,944)	(44,440)	(47,085)
Impuesto a la Renta (*)		0	(14,843)	(30,858)	(54,484)	(71,784)	(98,157)	(116,107)
Módulo de IGV		0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Egresos</b>		(253,604)	(127,162)	(152,088)	(202,651)	(291,888)	(335,923)	(393,198)
<b>FLUJO CAJA ECONOMICO (1)</b>		(253,604)	(3,645)	56,839	94,207	149,335	188,930	307,173
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO</b>								
Préstamo	151,000							
Amortización		0	0	(50,333)	(50,333)	(50,333)	0	0
Interés		(26,458)	(26,458)	(22,416)	(13,597)	(4,777)	0	0
Escudo Tributario		7,937	7,937	6,725	4,079	1,433	0	0
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO (2)</b>	151,000	(18,521)	(18,521)	(66,025)	(59,851)	(53,677)	0	0
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (1+2)</b>	(102,604)	(22,166)	38,319	28,182	89,484	135,253	241,168	307,173

\* Sobre la Utilidad Operativa

Elaboración Propia



**Cuadro N° 65**  
**Balance General Projectado**  
**Del 01/01/Año 0 al 31/12/Año 7**  
**Moneda: Dólares**

Rubro/Años	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>ACTIVOS</b>								
<b>Activos Corrientes</b>								
Caja Bancos	7,718	615	21,487	65,785	175,911	200,000	200,000	200,000
Valores						119,348	371,908	650,005
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>7,718</b>	<b>615</b>	<b>21,487</b>	<b>65,785</b>	<b>175,911</b>	<b>319,348</b>	<b>571,908</b>	<b>850,005</b>
<b>Activos No Corrientes</b>								
Activo Tangible	219,382	219,382	219,382	219,382	219,382	219,382	219,382	219,382
Activo Intangible	26,503	26,503	26,503	26,503	26,503	26,503	26,503	26,503
Depreciación y amortización, acumulado		22,205	44,410	66,616	88,821	110,256	122,391	134,525
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>245,885</b>	<b>223,680</b>	<b>201,475</b>	<b>179,270</b>	<b>157,065</b>	<b>135,629</b>	<b>123,495</b>	<b>111,360</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>253,604</b>	<b>224,295</b>	<b>222,962</b>	<b>245,055</b>	<b>332,975</b>	<b>454,977</b>	<b>695,402</b>	<b>961,365</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>Pasivos Corrientes</b>								
Cuentas por pagar (impuestos)	0	0	6,500	24,133	50,405	70,351	98,157	116,107
Dividendos	0	0	1,517	5,631	11,761	16,415	22,903	27,092
Pasivo a corto plazo	0	23,000						
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>23,000</b>	<b>8,017</b>	<b>29,764</b>	<b>62,167</b>	<b>86,766</b>	<b>121,061</b>	<b>143,199</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>								
Préstamo	151,000	151,000	151,000	100,667	50,333	0	0	0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>151,000</b>	<b>151,000</b>	<b>151,000</b>	<b>100,667</b>	<b>50,333</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>151,000</b>	<b>174,000</b>	<b>159,017</b>	<b>130,431</b>	<b>112,500</b>	<b>86,766</b>	<b>121,061</b>	<b>143,199</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	102,604	102,604	102,604	102,604	102,604	102,604	102,604	102,604
Reserva Legal Acumulada	0	0	1,517	7,148	18,909	20,521	20,521	20,521
Utilidad retenida acumulada	0	-52,309	-40,175	4,873	98,963	245,087	451,218	695,042
<b>Total Patrimonio</b>	<b>102,604</b>	<b>50,295</b>	<b>63,945</b>	<b>114,624</b>	<b>220,475</b>	<b>368,212</b>	<b>574,342</b>	<b>818,167</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>253,604</b>	<b>224,295</b>	<b>222,962</b>	<b>245,055</b>	<b>332,975</b>	<b>454,977</b>	<b>695,402</b>	<b>961,365</b>

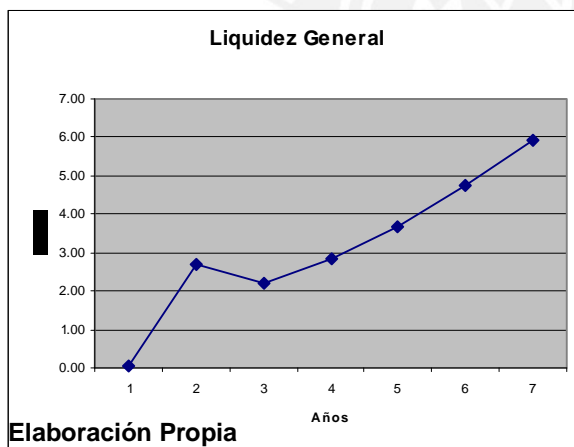
Elaboración Propia

## 6.5 Ratios Financieros

### 6.5.1 Liquidez

La liquidez hace referencia a la capacidad de una empresa de enfrentar deudas en el corto plazo. Por ello, los ratios de liquidez están directamente relacionados con la política de créditos, tanto en compras como en ventas.

**Figura N° 6**



### Liquidez General

Activo Corriente / Pasivo Corriente

Indica la posibilidad de cubrir las deudas a corto plazo utilizando sólo los activos que pueden convertirse en efectivo también a corto plazo.

En el Cuadro N° 66, para el segundo año se lee que por cada

dólar de deuda se cuenta con 0.03 dólares para hacer frente a las obligaciones. La situación se torna favorable debido a una evolución en la demanda y se muestran ratios crecientes de liquidez general.

**Cuadro N° 66**  
**Ratio de Liquidez General**

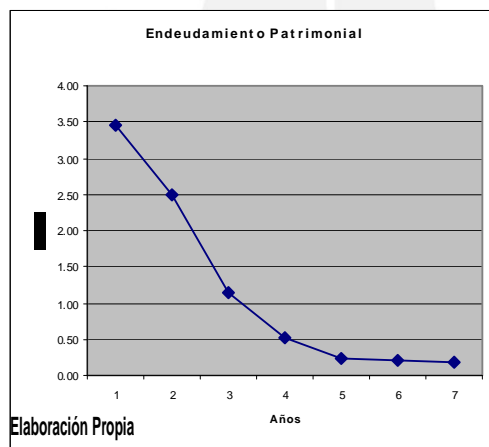
Ratio/Años	1	2	3	4	5	6	7
Liquidez General	0.03	2.68	2.21	2.83	3.68	4.72	5.94

Fuente: Elaboración Propia

### 6.5.2 Solvencia

Este grupo de ratios permite analizar las deudas de la empresa tanto en el corto y largo plazo, y nos indican la proporción del patrimonio que se encuentra comprometida con sus deudas, otorgando una idea de la autonomía financiera de la empresa.

**Figura N° 7**



### Endeudamiento Patrimonial

Total Pasivo / Total Patrimonio

Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

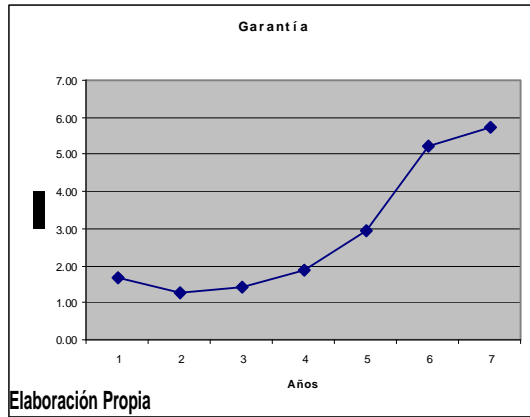
Al transcurrir los años el albergue paga el préstamo que tiene con la entidad financiera, los gastos financieros son menores y se obtiene un menor índice de endeudamiento patrimonial.

**Cuadro N° 67**  
**Endeudamiento Patrimonial**

Ratios/Años	1	2	3	4	5	6	7
Endeudamiento Patrimonial	3.46	2.49	1.14	0.51	0.24	0.21	0.18

Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 8



**Garantía**

Activo Total / (Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente)

Su valor óptimo se sitúa entre 1.5 y 2.5. Si es inferior a 1 indica quiebra técnica de la empresa. En este caso los valores muy elevados indican que se acude con poca frecuencia al crédito.

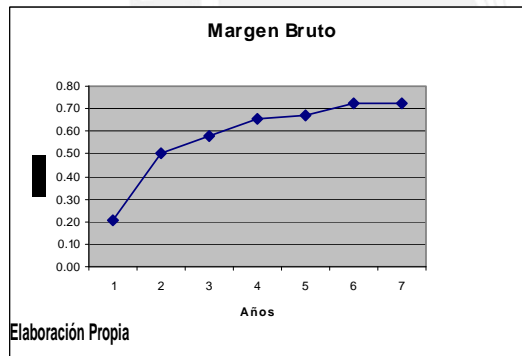
Cuadro N° 68  
Ratio de Garantía

Ratios/Años	1	2	3	4	5	6	7
Garantía	1.68	1.29	1.40	1.88	2.96	5.24	5.74

Elaboración Propia

6.5.3 Rentabilidad

Figura N° 9

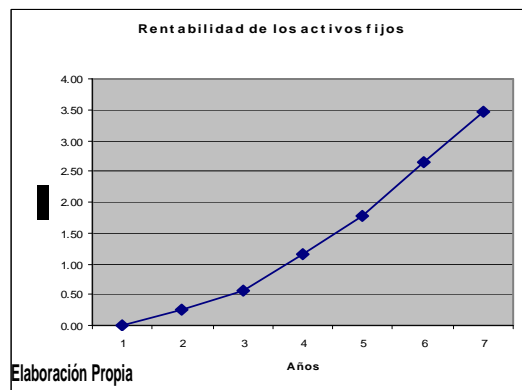


**Margen Bruto**

Utilidad Bruta / Ventas

El margen es el porcentaje de las ventas que se dedicará a cubrir los gastos operativos, los impuestos y las ganancias de los accionistas, además de las obligaciones financieras.

Figura N° 10

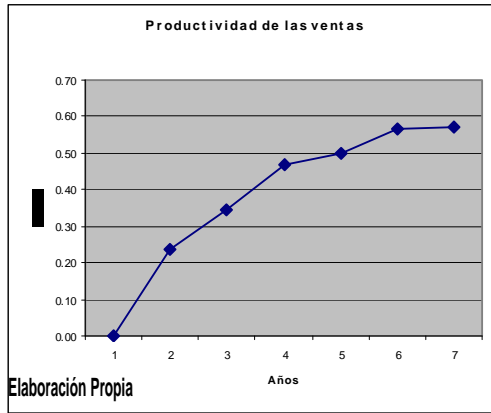


**Rentabilidad de los activos fijos**

Utilidad Operativa / Activos fijos

Esta razón mide la generación de recursos producida por los activos fijos; es decir, los beneficios que se obtienen por medio de la inversión en activos fijos.

Figura N° 11

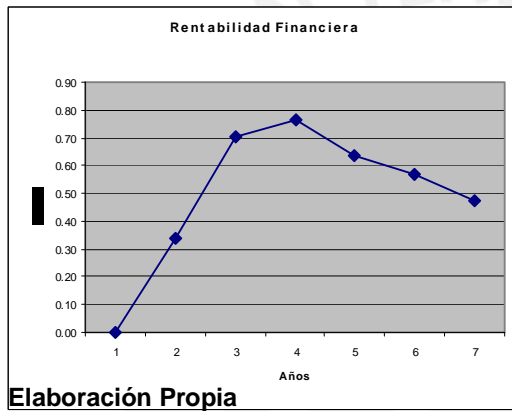


**Productividad de las ventas**

Utilidad Operativa / Ventas

Un bajo porcentaje de utilidad operativa en relación con las ventas netas puede significar que cualquier cambio desfavorable en el volumen de éstas, o en sus precios, sin cambio proporcional en los costos, conduciría a una pérdida de operación.

Figura N° 12



**Rentabilidad Financiera**

Utilidad antes de impuestos / Patrimonio Total

Mide el grado de rentabilidad que han obtenido los accionistas por sus recursos invertidos.

En las gráficas de los ratios, se observa un comportamiento positivo a lo largo de los siete años del proyecto.

Cuadro N° 69

**Ratios de Rentabilidad**

Ratios/Años	1	2	3	4	5	6	7
Margen Bruto	0.21	0.50	0.58	0.65	0.67	0.72	0.72
Rentabilidad de los activos fijos	-	0.25	0.57	1.16	1.76	2.65	3.48
Productividad de las ventas	-	0.24	0.35	0.47	0.50	0.57	0.57
Rentabilidad financiera	-	0.34	0.70	0.76	0.64	0.57	0.47

Elaboración Propia

Se observa una evolución positiva de los ratios de rentabilidad lo que nos indica una eficiencia en la gestión financiera de la empresa y se evidencia el crecimiento de la demanda y el incremento de la ocupabilidad del albergue a lo largo de la duración del proyecto que en el escenario moderado va desde un 15% hasta un 84%

## CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

### 7.1 Costo de oportunidad de capital

Como se ha establecido que el albergue operará sobre la base de un capital mixto; capital propio más endeudamiento, para ellos se tiene los siguientes costos.

#### Costo de capital

Para este proyecto se tomará el promedio de la rentabilidad sobre los recursos de propios del Grupo Meliá entre los años 2003 y 2007, 20.68%<sup>28</sup> anual efectivo, valor que se encuentra dentro del promedio de la rentabilidad del sector hotelero.

#### Costo del préstamo

Es el que la empresa pagará por la línea de crédito que ha establecido la entidad crediticia, éste es de 19% anual.

Así calculamos un costo promedio de capital ponderado (WACC) de acuerdo a la participación de los aportes en la inversión del proyecto.

$$WACC = (PT/AP + PT) \times (CP) \times (1 - 0.30) + (AP/AP + PT) \times (COK)$$

Donde:

WACC = Costo ponderado de capital

AP = Aporte propio

COK = Costo de capital

PT = Préstamo de terceros

CP = Costo del préstamo

$$WACC = (151,000/253,604) \times (0.19) \times (0.70) + (102,604/253,604) \times (0.2068)$$

$$WACC = 16.28\% \text{ efectivo.}$$

### 7.2 Indicadores de rentabilidad

#### El Valor Actual Neto (VAN)

Al evaluar el proyecto, con un COK de 20.68% se obtuvo:

Valor Actual Neto Económico = US\$ 140,752

Valor Actual Neto Financiero = US\$ 176,923

Tanto en VANE como en VANF, son positivos, por lo que se recomienda realizar el proyecto.

<sup>28</sup> El Economista. <http://www.eleconomista.es/empresa/SOL-MELIA/recomendaciones-consenso>

### La tasa interna de retorno (TIR)

La TIR resultante de la evaluación del proyecto fue:

Tasa Interna de Retorno Económica = 32%

Tasa interna de Retorno Financiera = 45%

La TIRE es mayor a 20.68%, por lo que se debe llevar a cabo el proyecto.

### Ratio Beneficio/Costo

El ratio Beneficio/Costo es mayor a 1, lo que justifica llevar a cabo el proyecto.

**Cuadro Nº 70**  
**Beneficios y Costos**

Rubro	0	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios	0	123,516	208,927	296,858	387,367	480,819	577,091	700,371
Costos	253,604	127,162	152,088	202,651	238,031	291,888	335,923	393,198

### Elaboración Propia

VAB = 1,160,031

VAC = 1,019,279

B/C = 1.14

### Periodo de recuperación del capital

El periodo de recuperación del capital es un indicador que muestra el número de años necesarios para que el inversionista logre recuperar el capital invertido en el proyecto.

**Cuadro Nº 71**  
**Periodo de recuperación del capital**

RUBRO	0	1	2	3	4	5	6	7
FCE	-253,604	-3,645	56,839	94,207	149,335	188,930	241,168	307,173
Vactual		-3,021	39,030	53,606	70,415	73,822	78,087	82,417
Sumarizando		-3,021	36,009	89,615	160,030	233,852	311,939	394,356
PR	5 AÑOS Y 3 MESES							

### Elaboración Propia

## 7.3 Análisis de sensibilidad

### Variable: Demanda

Variable	Demanda
Escenario Optimista	Que se incremente 3%, debido a una mayor afluencia de turistas al norte de Chile, e interés en visitar la zona altoandina de Tacna.
Escenario Moderado	Igual al establecido actualmente
Escenario Pesimista	Que disminuya 5% debido a la aparición de un nuevo albergue.

COK = 16%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 3%	238,572	257,343	34%	48%	1.19
Igual	232,689	251,841	32%	45%	1.20
Disminuye 5%	(12,618)	6,660	15%	17%	0.98

COK = 21%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 3%	148,687	184,139	34%	48%	1.14
Igual	140,752	176,923	32%	45%	1.14
Disminuye 5%	(58,935)	(22,524)	15%	17%	0.92

COK = 26%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 3%	79,648	128,816	34%	48%	1.08
Igual	70,296	120,460	32%	45%	1.08
Disminuye 5%	(94,383)	(43,886)	15%	17%	0.86

Se puede determinar que la variable demanda es altamente sensible. Ante una disminución del 5%, se producen caídas en la rentabilidad del proyecto.

### Variable: Precio del paquete

Variable	Precio del Paquete
Escenario Optimista	Que se incremente 10%, al recibir una respuesta positiva por parte del mercado.
Escenario Moderado	Igual al establecido actualmente
Escenario Pesimista	Que disminuya 10% por la aparición de albergues en la zona.

COK = 16%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 10%	319,122	337,894	38%	55%	1.27
Igual	232,689	251,841	32%	45%	1.20
Disminuye 10%	103,040	123,079	23%	30%	1.09

COK = 21%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 10%	214,435	249,887	38%	55%	1.21
Igual	140,752	176,923	32%	45%	1.14
Disminuye 10%	30,227	68,075	23%	30%	1.03

COK = 26%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 10%	134,038	183,205	38%	55%	1.14
Igual	70,296	120,460	32%	45%	1.08
Disminuye 10%	(25,316)	27,174	23%	30%	0.97

Si se disminuye el precio y el COK se incrementa en 5%, nos encontramos ante un escenario que afecta la rentabilidad del proyecto.

### Variable: Costo de materiales

Variable	Costo de Materiales
Escenario Optimista	Que se disminuya 2%, por hacer una mejor alianza estratégica con los proveedores.
Escenario Moderado	Igual al establecido actualmente
Escenario Pesimista	Que incremente 20%.

COK = 16%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 20%	219,831	239,110	31%	43%	1.19
Igual	232,689	251,841	32%	45%	1.20
Disminuye 2%	233,975	253,127	32%	45%	1.20

COK = 21%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 20%	129,787	166,197	31%	43%	1.13
Igual	140,752	176,923	32%	45%	1.14
Disminuye 2%	141,849	178,019	32%	45%	1.14

COK = 26%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 20%	60,809	111,305	31%	43%	1.07
Igual	70,296	120,460	32%	45%	1.08
Disminuye 2%	71,245	121,409	32%	45%	1.08

Se observa que el proyecto es rentable aún si el costo de los materiales se incrementa en un 20% y el COK aumenta a 26%. En todos los escenarios, el proyecto sigue siendo rentable.

#### Variable: Gasto de Ventas

Variable	Gasto de Ventas
Escenario Optimista	Que se disminuya 2%, porque se tienen más clientes con reservas directas.
Escenario Moderado	Igual al establecido actualmente
Escenario Pesimista	Que incremente 20%.

COK = 16%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 20%	212,657	225,594	31%	37%	1.18
Igual	232,689	251,841	32%	45%	1.20
Disminuye 2%	234,692	247,629	32%	39%	1.20

COK = 21%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 20%	123,170	147,603	31%	37%	1.12
Igual	140,752	176,923	32%	45%	1.14
Disminuye 2%	142,510	166,944	32%	39%	1.14

COK = 26%

Variación	VAN Económico	VAN Financiero	TIR Económico	TIR Financiero	B/C
Incrementa 20%	54,657	88,543	31%	37%	1.06
Igual	70,296	120,460	32%	45%	1.08
Disminuye 2%	71,860	105,746	32%	39%	1.08

Se observa que el proyecto es rentable aún si el Gasto de Ventas se incrementa en un 20% y el COK sube a 26%. En todos los escenarios el proyecto mantiene su rentabilidad.



## Conclusiones

Los mercados de turistas que mayor impacto generan en nuestro país están conformados principalmente por Estados Unidos y países de Europa. Destacando, Alemania, España, Inglaterra y Francia. En Chile son cerca o más de 50.000 turistas al año provenientes de esas naciones.

Las personas que visitan la zona alto andina de Tacna son en su mayoría residentes de la región, y lo hacen con fines de visitar los baños termales de la zona por estudio o trabajo. Existe un mercado que está siendo desaprovechado debido a la falta de establecimientos de hospedaje con las características que los turistas con perfil conservador exigen.

La visita de extranjeros a la Región Tarapacá ubicada al norte de Chile, próxima a la ciudad de Tacna, ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos cinco años. Lo que demuestra que el comportamiento del segmento de turistas que busca naturaleza, aventura y grandes espacios bien cuidados medioambientalmente ha evolucionado positivamente.

La zona más adecuada para la localización del albergue es la provincia de Tarata, existiendo otros pueblos de la zona altoandina de Tacna como la provincia de Candarave donde podrían desarrollarse proyectos similares.

El proyecto es viable económica y financieramente al obtenerse valores positivos de  $VANE = US\$ 140,752$  y  $VANF = US\$ 176,923$ , una TIRE 11% mayor al COK con el que fue evaluado y un ratio B/C de 1.14.

Las variables precio y demanda son las más sensibles. Ante una disminución de éstas y evaluando el proyecto con un Costo de Oportunidad de Capital de 26%, se ve afectada la rentabilidad del proyecto. Sin embargo, al haberse determinado precios por debajo del promedio, es más probable que éstos tienden a incrementarse.

## Recomendaciones

Se recomienda elaborar un estudio de pre-factibilidad con un estudio de mercado específico en la ciudad de Arica para determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse debido al flujo de turistas que se presenta por los cruceros que recalán en el puerto durante los meses de Noviembre a Marzo, trayendo miles de turistas de todas partes del mundo.

Debido a la hiperaridez que caracteriza a la región Tacna y a la limitación de recursos hídricos se debe tomar siempre medidas de precaución y mantener los reservorios de agua en buen estado.

Para promover la práctica del turismo de naturaleza se sugiere implementar proyectos en los que se aplique el uso de tecnologías de producción más limpia logrando la minimización de residuos en cada etapa, el mejor uso de los recursos y captar más turistas con perfil conservador.

Se recomienda continuar desarrollando este tipo de proyectos de manera bilateral con Chile en miras de integrar un circuito turístico que comunique el norte de ese país con el sur peruano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Baez, S. (1995) *Hotelería*. México: Editorial Cesca
- Beltrán, A. & Cueva, H. (1999). *Evaluación Privada De Proyectos*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Buzzelli, G. (1994). *Manual De Industria Hotelera. Proyecto, Estructura Y Tecnología*. Barcelona: CEAC.
- Escuela Daly de Hostelería y Turismo (1994). *Organización Hotelera*. Málaga. España. Ediciones Daly.
- Francis, R.L. & McGinnis, L.F. (1992). *Facility Layout and Location: An Analytical Approach*. E.E.U.U. Prentice-Hall International Series in Industrial Systems Engineering. (2nd edition).
- Gallego, J. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid. España. Thomson Learning
- Horngren, C. (2002). *Contabilidad de Costos*. Prentice Hall (Décima Edición).
- Pope, J. (2002). "Investigación de Mercados, Guía maestra para el profesional". Grupo Editorial Normal.
- Plan de desarrollo provincial concertado de Tarata 2003 – 2008
- Plan de desarrollo regional concertado de la región Tacna 2003 - 2006
- PromPerú (2000). *Manual de Importancia e Impacto del Turismo en el Perú*. Perú.
- Kiroy, C. (2006). *Manual de Ingeniería Económica*. Lima. Perú. PUCP
- Sapag, N & Sapag R. (1995). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (3ª ed.), Santafé de Bogotá.: McGraw-Hill.
- Secretaría de Turismo de México (1990). *Manual De Operaciones Hoteleras*. México. Editorial Limusa Noriega
- Shroeder, G. (1990). *Administración De Operaciones*. México.: McGraw-Hill.
- SUMA PACHA ADVENTURE LTDA. *Plan de Marketing de la Agencia de Turismo*. Arica, Chile
- ### Tesis
- ASTETE Miranda, Augusto. Plan Estratégico para el desarrollo del turismo de observación de aves en el Perú 2006-2015. Tesis (Magíster en Administración de Empresas). Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. 2006. 196 p.

WONG Yi, Nicolás. Estudio de Pre-factibilidad para la instalación de un albergue para la pesca deportiva en Iquitos. Tesis (Ingeniería Industrial). Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. 2006. 102 p.

### Diapositivas

QUIROZ, Patricia. Estudio de mercado. [diapositiva].Lima, PUCP, 2005. 54 diapositivas.

QUIROZ, Patricia. Estudio técnico. [diapositiva].Lima, PUCP, 2005. 66 diapositivas.

QUIROZ, Patricia. Marco legal. [diapositiva].Lima, PUCP, 2005. 57 diapositivas.

QUIROZ, Patricia. Inversiones. [diapositiva].Lima, PUCP, 2005. 84 diapositivas.

### Documentos Electrónicos

Alcántara, M. (2007). *El Panorama Político Latinoamericano al inicio de 2007*. Recuperado el 1 de Junio de 2007, de:

<http://www.usal.es/~iberoame/pdfs/conferencias04-05/Conferencia-postgrado-Alcantara.pdf>

Alfaro, A. K. & Pampillón, R. (2007). América latina en la economía mundial. *IX Reunión de Economía Mundial*. Recuperado el 1 de Junio de 2007, de:

<http://www.uam.es/otros/ixrem/Comunicaciones/03-13-%20KARINA-PAMPILLON.pdf>

BBC Mundo (2007). Latinoamérica crecerá menos. [Versión electrónica]. (En sección: Economía). Recuperado el 8 de Enero de 2007, de:

[http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_6241000/6241147.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_6241000/6241147.stm)

Benavente, A. Análisis de riesgo político de inversión N°14 - II trimestre de 2006 [Versión electrónica] - Facultad de Economía y Empresa - Escuela de Postgrado Área de Análisis del Entorno Empresarial Latinoamericano. Universidad Diego Portales de Chile, 2006. [fecha de consulta: 10 de junio de 2007] Disponible en: [http://www.postgradosingenieriaynegocios.udp.cl/noticias/informes/riesgo\\_politico\\_2\\_2006.pdf](http://www.postgradosingenieriaynegocios.udp.cl/noticias/informes/riesgo_politico_2_2006.pdf)

El número de internautas supera los 1.000 millones

Recuperado el 4 de junio de 2007, de: <http://ageia-densi.blogspot.com/2005/12/el-numero-de-internautas-supera-los.html>

El turismo en el Perú. Recuperado el 13 de Septiembre de 2007, de: <http://nuevaspymes.blogcindario.com/2007/04/00520-el-turismo-en-el-peru.html>

Fundación Empresarial Comunidad Europea-Chile (Eurochile) (2006). *Europa en el turismo receptivo de Chile*. Disponible en: [www.eurochile.cl/documentos/turismo\\_prensa\\_octubre.doc](http://www.eurochile.cl/documentos/turismo_prensa_octubre.doc)

Fundación Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. (KAS) del Perú (2007). *El Panorama Político Latinoamericano*. Recuperado el 23 de Mayo de 2007, de:

[http://www.kas.de/proj/home/pub/57/1/dokument\\_id-10055/index.html](http://www.kas.de/proj/home/pub/57/1/dokument_id-10055/index.html)

Medio Ambiente y Turismo. Disponible el 16 de Agosto de 2006, de:

[http://www.lrqaspain.com/essite/template.asp?name=esstandards\\_turismo\\_ems](http://www.lrqaspain.com/essite/template.asp?name=esstandards_turismo_ems)

MINCETUR, *El modelo de desarrollo de turismo especializado razonablemente masificado*. Recuperado el 14 de agosto de 2007, de: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/OTROS/pentur/pdfs/anexo22.pdf>

MINCETUR (2006). *Lineamientos para el desarrollo del Turismo rural comunitario en el Perú*. Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/LEGAL/LINEAMIENTOS\\_TURISMO\\_RURAL.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/LEGAL/LINEAMIENTOS_TURISMO_RURAL.pdf)

Naciones Unidas (2007). *Situación y perspectivas para la economía mundial*, New York. Recuperado el 25 de Mayo de 2007, de: [http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2007files/es\\_wesp2007\\_sp.pdf](http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2007files/es_wesp2007_sp.pdf)

OMT (2006) Barómetro OMT del Turismo Mundial Volumen 4, N 2, Junio de 2006. Recuperado el 18 de Agosto de 2006, de: [http://www.captur.com/images/calendario/WTOBarom06\\_2\\_sp.pdf](http://www.captur.com/images/calendario/WTOBarom06_2_sp.pdf)

PROMPERU (2006). *Perfil del Turista de Naturaleza*. Disponible en: [http://media.peru.info/catalogo/Attach/publicacion\\_perfil\\_del\\_turista\\_de\\_naturaleza\\_9155.pdf](http://media.peru.info/catalogo/Attach/publicacion_perfil_del_turista_de_naturaleza_9155.pdf)

PROARCA/CAPAS (CCAD-USAID) (1998). *Guía para las Mejores Prácticas del ecoturismo en Áreas Protegidas de Centro América*. San José Costa Rica. Disponible en: [http://www.imacmexico.org/ev\\_es.php?ID=13741\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.imacmexico.org/ev_es.php?ID=13741_201&ID2=DO_TOPIC)

The Kiel Institute for the World Economy. *EUROFRAME-EFN Report Spring 2006. Economic Assessment of the Euro Area: Forecasts and Policy Analysis*. Disponible en: [http://www.uni-kiel.de/IfW/forschung/prognose/2006/efn\\_report\\_spring06.htm](http://www.uni-kiel.de/IfW/forschung/prognose/2006/efn_report_spring06.htm)

Tuesta, F. (2007). *Desciende expectativa por el futuro político del país*. [en línea]. Instituto de Opinión Pública de la PUCP. Recuperado el 1 de Julio de 2007, de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/483/20070615-Encuesta%20Aprobacion%20Junio%202007.pdf>

Universidad Perú. Turismo y Hotelería. *Algunas Universidades en Lima que enseñan Turismo y Hotelería*. Recuperado el 1 de Junio de 2007, de: <http://www.universidadperu.com/turismo-y-hoteleria-peru.php>

### Páginas Web

Banco Mundial  
<http://devdata.worldbank.org/data-query/>

British Bankers' Association  
[www.bba.org.uk/](http://www.bba.org.uk/)

Comisión de Promoción del Perú  
<http://www.promperu.gob.pe/>

Diario ciudadano El Morrocotudo.

<http://www.elmorrocotudo.cl/admin/render/portada/>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Tacna.

<http://www.mincetur.gob.pe/REGIONES/Tacna/default.asp>

eMarketer

[http://www.emarketer.com/SiteSearch.aspx?arg=Worldwide+ecommerce+B2C+revenue+by+region&src=search\\_go\\_welcome](http://www.emarketer.com/SiteSearch.aspx?arg=Worldwide+ecommerce+B2C+revenue+by+region&src=search_go_welcome)

ELECTROSUR S.A.

<http://www.electrosur.com.pe/website/>

Instituto Mundial de Recursos

[http://earthtrends.wri.org/searchable\\_db/index.php?theme=5](http://earthtrends.wri.org/searchable_db/index.php?theme=5)

La Curacao Perú

<http://www.lacuracaoperu.com>

MINCETUR

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/>

Ministerio de Agricultura

[http://www.minag.gob.pe/polit\\_tacna4.shtml](http://www.minag.gob.pe/polit_tacna4.shtml)

Organización Mundial de Turismo

<http://www.turismo.gov.ar/esp/institucional/Ecoturismo/ecoturismo.htm>

SEDAPAL

<http://www.sedapal.com.pe/>

Select Recursos Humanos ETT, S.A.

<http://www.select.es/qs/index.htm>

SERNATUR

<http://www.sernatur.cl>

Servicios Comercio Electrónico

[http://www.avalonps.com/serv\\_ecommerce.asp](http://www.avalonps.com/serv_ecommerce.asp)

### Entrevistas

Entrevista personal con representantes de agencias de viaje de Arica-Chile. Sr. Eduardo Bascuñán. Representante de la Agencia de Viajes y Turismo SUMA PACHA ADVENTURE LIMITADA.

Entrevista personal con el alcalde de la Provincia de Tarata. Dr. César Valdez Copaja