

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
POSADA ENFOCADA AL TURISMO ALTERNATIVO**

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

**Gabriel Rodrigo Pérez Pacheco**

ASESOR: **Carlos Romero Izaga**

Lima, 02 de diciembre del 2009

## RESUMEN

El plan de negocios presente, desarrollado en 7 capítulos, tiene por principal objetivo demostrar la viabilidad técnica, comercial y financiera de la implementación de una posada enfocada en la atención del mercado estadounidense de turismo alternativo en la provincia de Urubamba.

El primer capítulo presenta los antecedentes del negocio, los cambios ocurridos en los últimos años y una explicación de las oportunidades y potencialidades identificadas en el sector del turismo alternativo.

El segundo capítulo muestra, a través de las 5 fuerzas de Porter, los factores macro y micro ambientales del sector y del negocio además de quedar complementado con un análisis FODA.

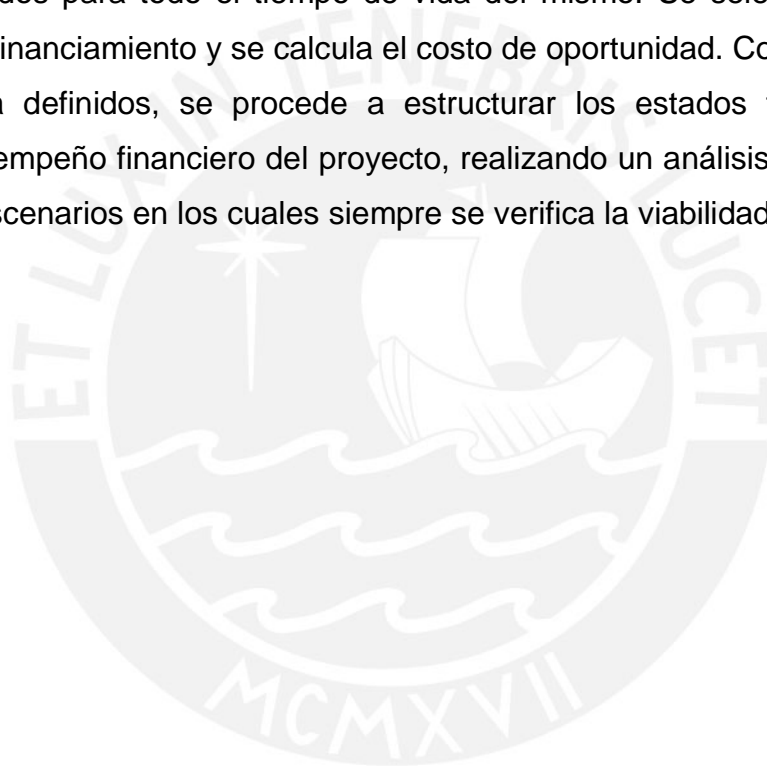
A lo largo del tercer capítulo, se establecen los objetivos estratégicos y financieros del proyecto así como también son definidos la misión, visión y un breve análisis en el cual se identifican los factores que pueden significar la ventaja competitiva.

El análisis de la demanda y la oferta, contempladas en el cuarto capítulo, determinan que la proyección de la demanda insatisfecha se realice en pernoctaciones. Teniendo estos resultados se puede empezar a verificar las estrategias adecuadas según los patrones identificados en cada segmento. A su vez, la demanda del proyecto se estima utilizando porcentajes de cobertura inversamente relacionados con la estacionalidad.

El estudio técnico, comprendido en el quinto capítulo, utiliza la macro y micro localización para determinar la ubicación de la posada. Adicionalmente se definieron las especificaciones físicas para la determinación del tamaño y el área correspondiente a la posada. Por otro lado, también se detalla el equipamiento, el mobiliario, la dinámica de las operaciones y los requerimientos materiales y de servicios de soporte necesarios para una óptima operación de la posada.

El sexto capítulo establece el tipo de sociedad a constituir además de describir las afectaciones tributarias y las normas competentes al establecimiento. El personal, sus funciones y sus requerimientos también son definidos en este capítulo.

En el último capítulo, referido al estudio económico y financiero, se estiman los montos correspondientes a la inversión del proyecto así como los ingresos, costos y gastos calculados para todo el tiempo de vida del mismo. Se selecciona la mejor alternativa de financiamiento y se calcula el costo de oportunidad. Con los anteriores parámetros ya definidos, se procede a estructurar los estados financieros y a evaluar el desempeño financiero del proyecto, realizando un análisis de sensibilidad de múltiples escenarios en los cuales siempre se verifica la viabilidad del proyecto.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
<b>CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Definición del Negocio.....	1
1.2 Definición del Nombre Comercial y la Razón Social.....	2
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>3</b>
2.1 Análisis del Entorno Empresarial.....	3
2.1.1 Análisis Macroambiental.....	3
2.2 Estructura de la Industria.....	6
2.2.1 Análisis Microambiental.....	7
2.3 Análisis FODA.....	9
<b>CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>12</b>
3.1 Misión y Visión.....	12
3.2 Objetivos Financieros y Estratégicos.....	12
3.3 Fuentes de Ventaja Competitiva del Negocio o Empresa.....	13
<b>CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>15</b>
4.1 Perfil del Cliente Objetivo.....	15
4.2 Segmentación del Mercado Objetivo.....	17
4.2.1 Análisis de la demanda.....	17
4.2.2 Análisis de la oferta.....	24
4.3 Demanda Insatisfecha y del Proyecto.....	31
4.3.1 Análisis de determinación de la demanda insatisfecha.....	31
4.3.2 Análisis de determinación de la demanda del proyecto.....	34
4.4 Comercialización.....	36
4.4.1 Plaza.....	36
4.4.2 Promoción y Publicidad.....	37
4.4.3 Precio.....	37
<b>CAPÍTULO 5: ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>39</b>
5.1 Ubicación Física.....	39
5.1.1 Macrolocalización.....	39
5.1.2 Microlocalización.....	41
5.2 Tamaño.....	43
5.3 Características Físicas.....	46
5.4 Operaciones.....	52
5.5 Requerimientos del Proceso.....	53
<b>CAPÍTULO 6: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>55</b>
6.1 Tipo de Sociedad.....	55

<b>6.2</b>	<b>Afectación Tributaria</b> .....	<b>56</b>
<b>6.3</b>	<b>Normas Competentes</b> .....	<b>57</b>
6.3.1	Respecto al régimen especial de hospedaje .....	57
6.3.2	Respecto a la actividad turística.....	58
6.3.3	Sobre la clasificación y categorización de establecimientos .....	58
<b>6.4</b>	<b>Estructura organizacional</b> .....	<b>58</b>
<b>6.5</b>	<b>Funciones del personal</b> .....	<b>59</b>
<b>6.6</b>	<b>Requerimientos del personal</b> .....	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO</b> .....		<b>61</b>
<b>7.1</b>	<b>Inversión del proyecto</b> .....	<b>61</b>
7.1.1	Inversión en activos fijos tangibles .....	61
7.1.2	Inversión en activos fijos intangibles .....	64
7.1.3	Inversión en capital de trabajo.....	65
7.1.4	Inversión total .....	65
<b>7.2</b>	<b>Financiamiento del proyecto</b> .....	<b>65</b>
<b>7.3</b>	<b>Presupuesto de ingresos y egresos</b> .....	<b>67</b>
7.3.1	Presupuesto de ingresos.....	67
7.3.2	Presupuesto de costos.....	67
7.3.3	Presupuesto de gastos.....	70
<b>7.4</b>	<b>Estado de Ganancias y Perdidas</b> .....	<b>73</b>
<b>7.5</b>	<b>Flujo de caja económico y financiero</b> .....	<b>75</b>
<b>7.6</b>	<b>Evaluación económica y financiera</b> .....	<b>76</b>
<b>7.7</b>	<b>Análisis de sensibilidad</b> .....	<b>77</b>
7.7.1	Ingresos .....	77
7.7.2	Egresos .....	78
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		<b>80</b>
<b>8.1</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>80</b>
<b>8.2</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>81</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....		<b>83</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	1	Flujo de Turistas Extranjeros	3
Gráfico	2	Flujo de Turistas Estadounidenses en Cusco	4
Gráfico	3	Evolución del PBI y la Inflación en el Perú	4
Gráfico	4	Participación de las divisas por turismo sobre el PBI	5
Gráfico	5	Número de Establecimientos Anuales	7
Gráfico	6	Cantidad de Hoteles 3 estrellas	7
Gráfico	7	Preferencia de turistas por establecimientos 4-5 Estrellas	8
Gráfico	8	Cantidad de establecimientos no categorizados	9
Gráfico	9	Esquema de determinación de la Demanda	17
Gráfico	10	Esquema de determinación de demanda histórica por segmento	18
Gráfico	11	Comportamiento mensual de la demanda histórica totalizada	19
Gráfico	12	Índices de estacionalidad de la demanda histórica.	20
Gráfico	13	Curva de ajuste para la demanda histórica para cada tipo de turismo	21
Gráfico	14	Comportamiento mensual de las pernoctaciones promedio	22
Gráfico	15	Ajuste de pernoctaciones anuales	23
Gráfico	16	Esquema del análisis de la oferta	24
Gráfico	17	Curva de ajuste de la oferta	28
Gráfico	18	Índices de estacionalidad del TNOC extranjero	29
Gráfico	19	Curva de ajuste del TNOC extranjero anualizado	30
Gráfico	20	Proyección y determinación de la demanda del proyecto	31
Gráfico	21	Estacionalidad de la demanda insatisfecha	34
Gráfico	22	Cadena de abastecimiento	36
Gráfico	23	Posicionamiento del precio	38
Gráfico	24	Mapa provincial del Cusco	40
Gráfico	25	Mapa distrital de Urubamba	41
Gráfico	26	Esquema de determinación de máximos huéspedes	43
Gráfico	27	Diagrama de operaciones de servicios del establecimiento	52
Gráfico	28	Concepto de sistema de gestión hotelera	53
Gráfico	29	Estructura organizacional del establecimiento	58
Gráfico	30	Ecuación del modelo CAPM	66



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	1	Top Ten categorías: Autenticidad e Historia	6
Tabla	2	Preferencia de turistas por turismo vivencial	15
Tabla	3	Preferencia de turistas por turismo de aventura	15
Tabla	4	Preferencia de turistas por turismo de naturaleza	16
Tabla	5	Llegadas mensuales de turistas extranjeros a Urubamba	16
Tabla	6	Participación de turistas estadounidenses	16
Tabla	7	Llegadas mensuales de turistas extranjeros por segmentos a Urubamba	18
Tabla	8	Demanda histórica por segmentos sin estacionalidad	20
Tabla	9	Ajustes óptimos para demanda histórica por segmentos	21
Tabla	10	Promedio anual de pernoctaciones promedio mensuales	22
Tabla	11	Proyección de la demanda de turistas alternativos	24
Tabla	12	Nivel de servicio – Establecimientos mundiales y regionales	25
Tabla	13	Nivel de servicio – Establecimientos 4-5 estrellas nacional	25
Tabla	14	Nivel de servicio – Establecimientos 3 estrellas nacional	26
Tabla	15	Plazas cama anuales por categoría de establecimiento	26
Tabla	16	Coeficientes de determinación de la oferta histórica por categoría	27
Tabla	17	Capacidad ofertada por categorías de hospedaje	27
Tabla	18	Ajustes óptimos por categoría de hospedaje	27
Tabla	19	TNOC extranjero mensual	28
Tabla	20	Coeficientes de determinación para el TNOC sin estacionalidad	29
Tabla	21	Promedio anual TNOC extranjero y ajuste optimo	29
Tabla	22	TNOC extranjero proyectado	30
Tabla	23	Proyección de la oferta según categorías	30
Tabla	24	Porcentajes de preferencias según categoría	31
Tabla	25	Proyección de la demanda de turistas redistribuida según categorías	32
Tabla	26	Proyección de la demanda insatisfecha	33
Tabla	27	Porcentajes de cobertura mensuales sobre la demanda insatisfecha	35
Tabla	28	Demanda del proyecto	36
Tabla	29	Medios de información utilizados	37
Tabla	30	Mix de promoción	37
Tabla	31	Determinación de precios	38
Tabla	32	Escala cualitativa de calificaciones	39
Tabla	33	Factores y criterios de la macrolocalizacion	40
Tabla	34	Pesos porcentuales para los criterios de la macrolocalizacion	41
Tabla	35	Resultado final de macrolocalizacion	41
Tabla	36	Factores y criterios de microlocalizacion	42
Tabla	37	Pesos porcentuales para los criterios de la microlocalizacion	42
Tabla	38	Calificaciones para los criterios de microlocalizacion	42
Tabla	39	Resultados finales microlocalizacion	43
Tabla	40	Plazas cama máximas diarias ocupadas	43
Tabla	41	Distribución de habitaciones por tipo y categoría	44
Tabla	42	Áreas mínimas y porcentajes adicionales para habitaciones	44
Tabla	43	Áreas estándar de habitaciones	44
Tabla	44	Área total sector hospedaje	45
Tabla	45	Área sector abierto	45
Tabla	46	Área sector central	46
Tabla	47	Área total establecimiento	46

Tabla 48	Lineamientos del Reglamento	47
Tabla 49	Requisitos mínimos	47
Tabla 50	Infraestructura habitaciones	48
Tabla 51	Infraestructura sector central	48
Tabla 52	Equipos total establecimiento	49
Tabla 53	Equipos de oficina – Área de administración	50
Tabla 54	Mobiliario total del establecimiento	51
Tabla 55	Descripción de condiciones de servicios de soporte	53
Tabla 56	Costos unitarios por consumo y por instalación de servicios de soporte	54
Tabla 57	Ratios por consumo de insumos	54
Tabla 58	Distribución de habitaciones por tipo y categoría	55
Tabla 59	Requisitos para la inscripción de RUC	56
Tabla 60	Requisitos para el REE	56
Tabla 61	Régimen especial de hospedaje	57
Tabla 62	Actividad turística	58
Tabla 63	Clasificación y categorización de establecimientos	58
Tabla 64	Funciones de puestos de trabajo	59
Tabla 65	Requisitos indispensables para puestos de trabajo	60
Tabla 66	Remuneraciones y beneficios de los puestos de trabajo	60
Tabla 67	Inversión en terreno	61
Tabla 68	Inversión en edificios	61
Tabla 69	Inversión por elemento/ambiente – Sector hospedaje	62
Tabla 70	Inversión por elemento/ambiente – Zona central y libre	62
Tabla 71	Inversión en equipos	63
Tabla 72	Inversión en equipos de oficina	63
Tabla 73	Inversión en muebles y enseres	63
Tabla 74	Resumen inversión activos fijos tangibles	63
Tabla 75	Inversión en trámites de constitución	64
Tabla 76	Inversión instalación de servicios	64
Tabla 77	Resumen inversión en activos fijos intangibles	64
Tabla 78	Resumen inversión total	65
Tabla 79	Alternativas de financiamiento en los principales bancos del sector	65
Tabla 80	Cronograma anual de pagos financieros	66
Tabla 81	Costo de capital	66
Tabla 82	Calculo del costo de capital ponderado(WACC)	67
Tabla 83	Presupuesto de ingresos(incluye IGV)	67
Tabla 84	Presupuesto de materia prima(Incluye IGV)	67
Tabla 85	Presupuesto de mano de obra directa	68
Tabla 86	Presupuesto de insumos indirectos	68
Tabla 87	Presupuesto de mano de obra indirecta	68
Tabla 88	Depreciación de activos de producción	69
Tabla 89	Presupuesto de gastos generales de producción	69
Tabla 90	Costos indirectos de producción	69
Tabla 91	Presupuesto de costo de ventas	70
Tabla 92	Presupuesto de sueldos administrativos	70
Tabla 93	Presupuesto de consumo de servicios(Incluye IGV)	71
Tabla 94	Depreciación de activos administrativos	71
Tabla 95	Presupuesto de gastos administrativos	72
Tabla 96	Presupuesto de gastos financieros	72
Tabla 97	Estado de ganancias y pérdidas	73



Tabla 98	Módulo de IGV	74
Tabla 99	Flujos de caja económico y financiero	75
Tabla 100	Valor actual neto económico y financiero	76
Tabla 101	Tasa interna de retorno económica y financiera	76
Tabla 102	Ratio beneficio- costo	76
Tabla 103	Periodo de recuperación	76
Tabla 104	Escenarios posibles COK	77
Tabla 105	Descripción de escenarios – Variación del precio	77
Tabla 106	Resultados análisis de sensibilidad – Variación del precio	77
Tabla 107	Descripción de escenarios – Variación de la demanda	78
Tabla 108	Resultados análisis de sensibilidad – Variación de la demanda	78
Tabla 109	Descripción de escenarios – Variación de la materia prima	78
Tabla 110	Resultados análisis de sensibilidad – Variación de la materia prima	79
Tabla 111	Descripción de escenarios – Variación del interés	79
Tabla 112	Resultados análisis de sensibilidad – Variación del interés	79



# CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO

## 1.1 Definición del Negocio

Los cambios culturales y sociales han conllevado la evolución de la perspectiva que se tenía con actividades afines al ocio que, en tiempos recientes, se están considerando como necesarias y ya no como suntuarias o de lujo. Estas mismas actividades están derivando en nuevas formas y gamas que, ciertamente, son redefinidas por la constante experimentación en base a las necesidades de la gente que las practica. Uno de estos resultados se ve en la concepción del turismo alternativo cuyo desarrollo es mayor en países europeos como España o Francia. Sin embargo a lo largo de este desarrollo se encontró que uno de los aspectos esenciales para un correcto crecimiento y desenvolvimiento del turismo alternativo es la integración de dimensiones culturales, sociales y ambientales; dejando de lado la tendencia estricta de fijarse solo en la dimensión económica. Teniendo toda esta experiencia previa, el Perú se presenta como un escenario óptimo para el desarrollo del turismo alternativo, el cual se ve potenciado particularmente por la intensa presencia de comunidades autóctonas que enriquecen el valor de la experiencia en conjunto.

El turismo ha evolucionado y sufrido cambios importantes en los últimos tiempos. Uno de sus más grandes segmentos, el mercado estadounidense, ha demostrado grandes variaciones en sus preferencias, teniendo como nuevos intereses aspectos alternativos a los del turismo convencional. Estos aspectos han derivado en tipos de turismo especializados los cuales se concentran en actividades vinculadas al entorno natural, a la experimentación de emociones fuertes y a la interrelación con culturas ancestrales auténticas. La visión de integrar todos los tipos de turismo alternativo se fundamenta en la creación de una propuesta innovadora que atienda estos segmentos considerando el gran potencial que posee el Perú como destino alternativo. En este sentido, la concepción de la idea de la posada se encuentra una gran oportunidad en el vacío actual de la oferta de infraestructura de alto servicio en

segmentos que han sido perfilados por los últimos cambios en las tendencias del turismo.

Asimismo, es preciso ofrecer algo que el turista perciba como un adicional que distinga al proyecto de todas las otras propuestas. El entorno natural y la orientación hacia la eficiencia eco ambiental son dos tendencias muy apreciadas por los ciudadanos del primer mundo, logrando entender que se puede vivir en un mundo en el que las prácticas se desarrollan en armonía con el entorno natural. La posada se sostendrá de actividades que son placenteras para los sentidos humanos y que no afectan ni modifican en proporción significativa el equilibrio natural como el *birdwatching*, la observación de orquídeas, el *nature trekking* y la pesca tradicional entre otros.

En resumen, la meta es ofrecer una infraestructura y servicio al cliente que supere las expectativas del turista enfocado al turismo alternativo, maximizando la experiencia del mismo a un nivel único y auténtico en sus aspectos naturales, vivenciales de aventura. Por el mismo lado, la visita e interacción con las comunidades será facilitada por un servicio de transporte el cual incluirá los viajes de ida y vuelta, recibiendo a los cansados viajeros que buscan un espacio de confort luego de un agotador día de emociones incomparables y de recuerdos inolvidables.

## 1.2 Definición del Nombre Comercial y la Razón Social

Nombre Comercial: Casa Hacienda Pumahuanca

Razón Social: PVP S.R.L

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico brinda una perspectiva inicial en la cual se va desde la presentación del panorama del turismo extranjero en el Perú hasta un análisis específico en el departamento del Cusco, locación donde se busca implementar la posada. Por último, El capítulo queda complementado con un análisis FODA<sup>1</sup>

### 2.1 Análisis del Entorno Empresarial

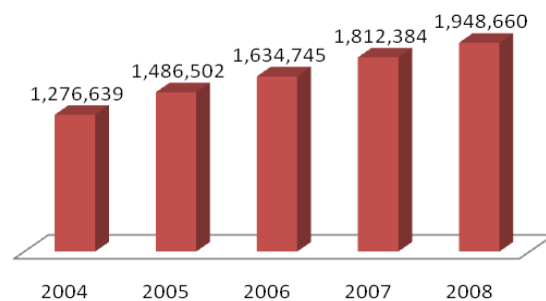
El análisis del entorno empresarial utilizará al análisis macroambiental para determinar la situación del turismo extranjero en el Perú dentro de los aspectos más significativos como son el demográfico, económico, social y cultural principalmente.

#### 2.1.1 Análisis Macroambiental

##### a) Análisis Demográfico.

El turismo receptivo está pasando por un momento realmente positivo. En los últimos 5 años ha crecido a un ritmo promedio del 11% anual registrando picos notables en el 2005 y el 2007. Los turistas extranjeros presentan tendencias interesantes de donde resaltan como las más importantes los gastos promedio de estadía por \$983, la permanencia promedio de 12 noches dentro del país y el mercado segmento demográfico de entre 25 – 44 años con un 54% de participación(Perfil del Turista Extranjero 2007).

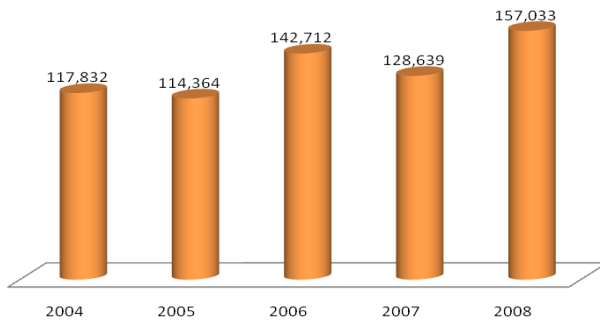
**Gráfico 1. Flujo de Turistas Extranjeros**



Fuente: PromPeru – Mincetur (Mayo 2008)  
Elaboración Propia

<sup>1</sup> Referido al análisis de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionados con la propuesta y el negocio.

**Gráfico 2. Flujo de Turistas Estadounidenses en Cusco**



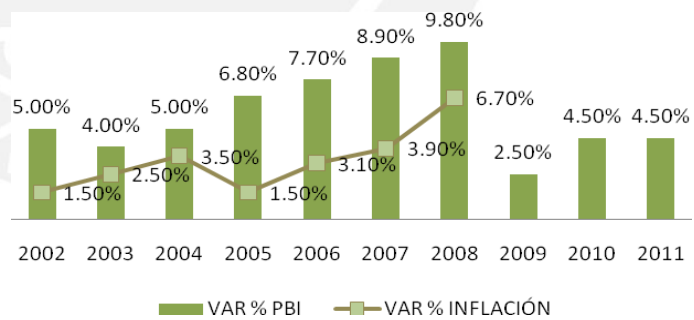
Fuente: PromPeru – Mincetur (Mayo 2008)  
Elaboración Propia

El Perú cuenta con una afluencia de turistas de diversa nacionalidad, teniendo la mayor participación en el mercado estadounidense con un 19%. Por otro lado, la región más visitada del Perú es Lima, seguida por el Cusco con un 45% de participación (Mincetur, 2008).

**b) Análisis Económico**

Un análisis preliminar de la economía peruana indica que el Perú está pasando por un momento bastante positivo. Los índices de crecimiento del PBI en los últimos 7 años han sido superiores al 4% teniendo en promedio un crecimiento del 6.21%. De la misma forma, la evolución de la inflación ha sido favorable alcanzando un promedio del 3.24% para los últimos 6 años. Cabe mencionar que debido a la crisis financiera mundial, el PBI se estima en un 2.5% para el 2009 y en 4.5% para el 2010 y 2011.

**Gráfico 3. Evolución del PBI y la Inflación en el Perú**

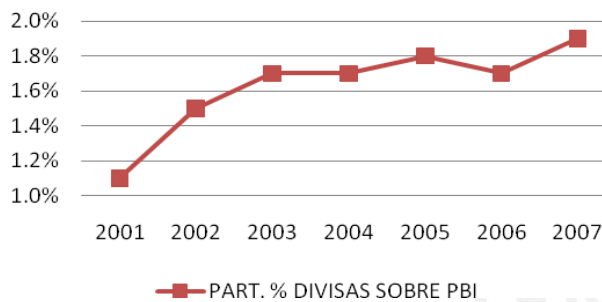


Fuente: INEI (Mayo 2008)  
Elaboración Propia

Los resultados económicos generados por la tendencia positiva del turismo receptivo son bastante alentadores. Desde el 2002, las divisas generadas por el

turismo receptivo han crecido a un ritmo promedio del 17% con variaciones notables

**Gráfico 4. Participación de las divisas por turismo sobre el PBI**



Fuente: Mincetur (Mayo, 2008)  
Elaboración Propia

en los años 2003 y 2005. Siguiendo el mismo comportamiento, el contraste entre el PBI y las divisas generadas por la actividad del turismo receptivo revelan que esta actividad cobra una importancia notable desde la década del 90, registrando actualmente una participación del 2.9% (Mincetur, 2008).

### c) Análisis Social

El Perú posee un potencial turístico alternativo bastante grande el cual no se encuentra desarrollado en su totalidad. La pregunta es por qué el turismo alternativo no está tan desarrollado aquí como en los países líderes latinos como son España o Argentina. La respuesta puede ir por varios caminos, mucha gente culpa al gobierno por la falta de iniciativa y facilidades para desarrollar la actividad, otros mencionan el desinterés mostrado por los operadores de turismo, y como estas opiniones existen muchas otras teorías. Lo cierto es que en el caso del turismo alternativo nunca existió un plan de desarrollo serio y visionario, ya sea este por parte del estado, por parte del sector privado o alguna entidad interesada.

Existen dos resultados sociales importantes que revelan directamente la potencialidad turística del Perú y el cambio en los turistas que perfilan al Perú como destino alternativo de preferencia.

Primero, dentro de la encuesta realizada por el Country Brand International (2008) el Perú se ubica en el Top Ten dentro de las categorías de “autenticidad” e “historia”,



lo cual nos da una posición privilegiada en ambos aspectos respecto a los países de la región, destacando incluso sobre México, país que posee una cultura igual de compleja que la Inca.

Por el mismo lado y enfocándonos en el turista estadounidense, la última encuesta masiva realizada por la National Geographic (2003) y denominada “Geotourism Study”<sup>2</sup> clasifica al turista en 8 categorías de las cuales se pueden extraer resultados bastante interesantes. 4 de las 8 categorías presentan perfiles que pueden percibir al Perú como un potencial destino, teniendo en número de turistas casi al 49% del total. Más interesante es el hecho que sólo 3 de las 4 referidas, al considerar su frecuencia de viaje y el gasto que realizan por cada viaje, comprenden más de la mitad de todo el gasto que realiza el mercado estadounidense.

Sin duda, son dos observaciones que nos indican una necesaria evolución de los servicios ofrecidos por las empresas concentradas en el rubro turístico ante el cambio en las preferencias de los turistas y la imagen que estos poseen del Perú.

## 2.2 Estructura de la Industria

La estructura de la industria se vale del análisis microambiental el cual restringe el estudio específicamente para el departamento del Cusco en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter.

**Tabla 1.0. Top Ten categorías: Autenticidad e Historia**

Posición	Categoría	
	Autenticidad	Historia
1	Nueva Zelanda	Egipto
2	Japón	Italia
3	Tailandia	Francia
4	India	Grecia
5	Egipto	Israel
6	Sudáfrica	Reino Unido
7	<b>Perú</b>	China
8	Belice	India
9	Australia	<b>Perú</b>
10	Chile	Japón

Fuente: Country Brand International (2008)  
Elaboración Propia

<sup>2</sup> Ver [http://news.nationalgeographic.com/news/2003/10/1024\\_031024\\_travelsurvey.html](http://news.nationalgeographic.com/news/2003/10/1024_031024_travelsurvey.html)

## 2.2.1 Análisis Microambiental

### a) Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Aunque todavía no esté determinado en un estudio, la barrera de entrada más importante se da en el hecho de que todavía no existe un caso exitoso referido a un establecimiento que se enfoque en el turismo alternativo, por tanto no hay una motivación por atender a este segmento. Lo anterior se puede verificar en el tiempo, desde el 2005 existen tan solo 2 albergues, abriéndose uno adicional recién el año 2009.

**Gráfico 5. Número de Albergues Anuales**

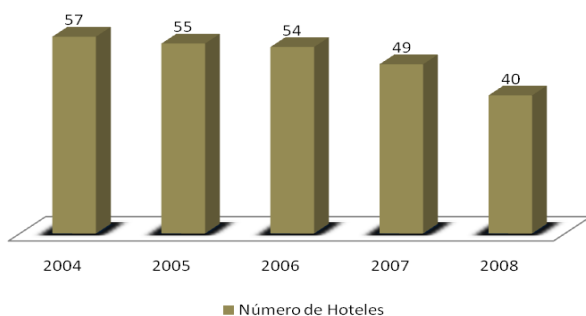


Fuente: Mincetur  
Elaboración Propia

### b) Rivalidad entre Competidores

A lo largo de todo el estudio, se muestran indicios de que el turismo en el Perú se ha estado incrementado progresivamente en los últimos años. Además, el turismo alternativo, al largo plazo, promete ser el nuevo *boom* turístico.

**Gráfico 6. Cantidad de Hoteles 3 estrellas en Cusco**



Fuente: Mincetur  
Elaboración Propia

Ambos factores solo generan una conclusión: el mercado está creciendo y por tanto la competencia no se ve obligada a pelear por una mayor participación de mercado como si lo haría en un mercado estático. Para el caso específico de la posada, los competidores directos de alguna

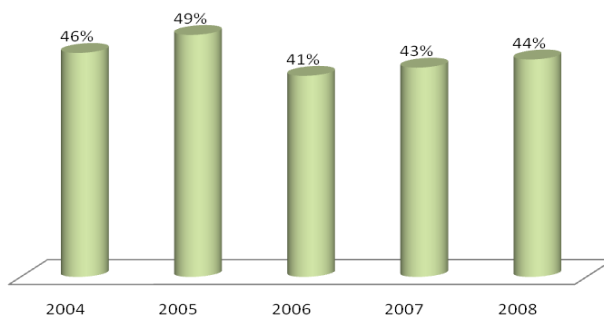
forma son los hoteles de 3 estrellas o de mayor categoría, quienes se mantienen estables, tan solo expandiéndose en su número de habitaciones y/o plazas ; por otro lado los competidores indirectos son los hoteles no categorizados, quienes también han visto una oportunidad para competir en la falta de capacidad de oferta por parte de los hoteles de mayor categoría, obligando a los turistas a elegir los establecimientos no categorizados.

#### c) Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de bienes y servicios están disponibles y no se ha detectado alguno con el que se puedan tener restricciones. Se considera que el principal proveedor quedaría representado por las agencias de viajes especializadas en turismo alternativo debido a que realizan paralelamente el servicio de comercialización y captación de clientes. Son pocos los proveedores (tour operadores o agencias) que atienden el mercado del turismo alternativo, por lo cual se podría afirmar en primera instancia que el poder que poseen es bastante alto. Pero a su vez, dada la etapa inicial en la que se encuentra este tipo de turismo, todavía no cuentan ni han captado segmentos significativos, por tanto, si existe alguna dificultad con alguno de los proveedores, se da más por el lado de falta de capacidad o abasto para poder atender a todos los clientes potenciales que por un tema de control, estrategia o dominio del mercado.

#### d) Poder de Negociación de los Compradores

**Gráfico 7. Preferencia de turistas por establecimientos 4-5 Estrellas**



Fuente: PromPeru – Mincetur  
Elaboración Propia

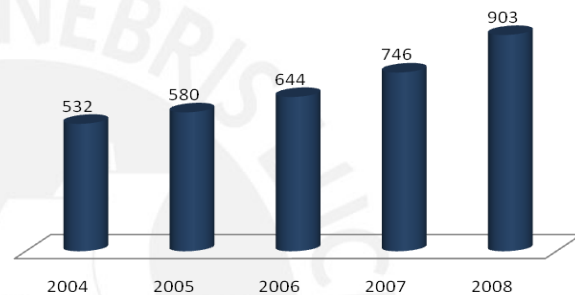
Actualmente, no existe un grupo reducido de compradores que ejerzan el control de los precios fijados, lo que si existe es un grupo de compradores (cuya participación se muestra en el gráfico 7) con mayor poder adquisitivo que por falta de una adecuada infraestructura acuden

a establecimientos de categoría promedio. Sin embargo, cuando se adecue una infraestructura capaz de atender a este segmento, el mercado percibirá el poder de negociación de este segmento.

#### e) Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son todas las estancias que no tienen categoría básicamente orientados a satisfacer cualquier cliente y sin enfatizar en el servicio ofrecido. La evolución del crecimiento de los sustitutos ha sido grande en la medida que se han colocado negocios sin ningún tipo de planeamiento y solo como una opción más al visitante, obviando la importancia que significa para el turista extranjero el nivel de servicio esperado.

**Gráfico 8. Cantidad de establecimientos no categorizados**



Fuente: Mincetur (Mayo, 2008)  
Elaboración Propia

## 2.3 Análisis FODA

### Fortalezas

- La autenticidad de las tradiciones, costumbres, perspectivas y formas de vida de los comuneros es bastante apreciada por el mundo situando al Perú en una posición privilegiada en el ranking Country Brand Index – Categoría Autenticidad (9no Puesto).
- La megadiversidad del entorno natural del Cusco es también un atractivo bastante apreciado por los turistas. El Cusco se ubica como la segunda región de Perú con mayor diversidad de aves y además cuenta con una gran variedad de orquídeas, flores silvestres y mariposas, todo un paraíso para las personas ambientalistas y con conciencia conservadora.

- La visión de ofrecer un conglomerado integrado de los turismos alternativos soportado por las estrategias de planeamiento y desarrollo pueden representar el factor adicional que nos determine la ruta más corta al éxito y también la que mejor nos guíe a través de las adversidades.

#### Oportunidades

- Los gobiernos involucrados, incluyendo el gobierno del Perú, están orientando sus esfuerzos hacia el desarrollo de actividades sostenibles como lo es el turismo comunitario. La reunión sostenida por los ministros del APEC confirma la gran oportunidad de lucha contra la pobreza en base al enfoque del turismo comunitario como una solución.
- Luego de realizar el análisis de la evolución del mercado se puede confirmar que existe una tendencia positiva con un promedio de crecimiento del 11.00% anual.
- Las conferencias y eventos de intercambios de experiencia demuestran el interés y la preocupación de los involucrados por mejorar el turismo comunitario en todos sus aspectos. Las conclusiones extraídas de estos encuentros y su respectiva transformación hacia nuestra realidad, nos pueden dar el factor innovador y diferenciado que nos asegure el éxito.

#### Debilidades

- Desde un punto de vista general, el carácter joven y nuevo del tipo de negocio puede proyectar, para muchos posibles interesados, una imagen de inestabilidad y poca confiabilidad.
- La falta de planeamiento y sus repercusiones en cuanto a incapacidad de infraestructura en servicios básicos (SS.HH) y transporte (por sobre todo) restringe la preferencia del cliente potencial por practicar el turismo comunitario.

#### Amenazas

- El bajo nivel de las barreras de entrada exponen al negocio a la entrada de competidores externos los cuales en su afán de capitalización pueden afectar seriamente la importancia del perfil social que se debe mantener del turismo comunitario y ambiental.





## CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

### 3.1 Misión y Visión

#### ***Misión***

Somos una posada enfocada a ofrecer una excelente calidad hospitalaria acondicionada en un ambiente en armonía con el entorno natural en la cual se pueden practicar actividades para los amantes de la naturaleza, deportes de aventura y actividades afines, los cuales se vean siempre potenciadas por el afán de mejora continua e innovación de nuestros servicios.

#### ***Visión***

Consolidar la posada como el establecimiento líder en el mercado del turista alternativo de Urubamba, destacando por sobre todo en la gestión integral e innovadora que permita ofrecer servicios de vanguardia.

### 3.2 Objetivos Financieros y Estratégicos

A lo largo de la formulación de todo el plan de negocio se mostrarán una serie de estrategias orientadas hacia el panorama financiero y estratégico. El objetivo esencial de las estrategias se fundamenta en tomar medidas y acciones que busquen beneficiarnos ante las condiciones presentadas por el entorno, orientando estas condiciones a favor de nuestras metas.

#### **Los objetivos financieros son:**

- Duplicar las ventas al tercer año con respecto a las del primer año.
- Recuperar la inversión del proyecto en un plazo no mayor a 5 años.
- Lograr las condiciones indispensables para conseguir un financiamiento que permita duplicar la capacidad en el lapso de los primeros 6 años.
- Incrementar los márgenes operativos de manera progresiva a razón de un 5% por año.

### Los objetivos estratégicos son:

- Asegurar al finalizar el tercer año una participación del 15% del mercado.
- Evaluar y garantizar el nivel del servicio y la calidad de la infraestructura ofrecida.
- Crecer y evolucionar en función de los cambios y nuevas tendencias originadas.
- Establecer sinergias con los principales *stakeholders* de la actividad.
- Diversificarse hacia mercados potenciales y en crecimiento, especialmente el de hospedajes de largo plazo y residencias.

### **3.3 Fuentes de Ventaja Competitiva del Negocio o Empresa**

La gran mayoría de proyectos instaurados de turismo alternativo, por no decir todos, son arranques de emprendimientos que en su tiempo no fueron debidamente planificados ni tampoco se trazaron estrategias, objetivos y metas<sup>3</sup>. Fue esta falta de planificación y proyección lo que las ha retrasado enormemente en su desarrollo. Se ha identificado esta carencia como el factor de éxito consolidado en el establecimiento de una posada enfocada al turismo alternativo. Además del análisis detallado realizado en el Anexo 01 se han encontrado 2 factores muy importantes relacionados a la identificación de la ventaja competitiva, los cuales servirán de apoyo y como input de formulación de una planificación que apunte a aprovechar las condiciones que actualmente refieren y se perciben en este sector.<sup>4</sup>

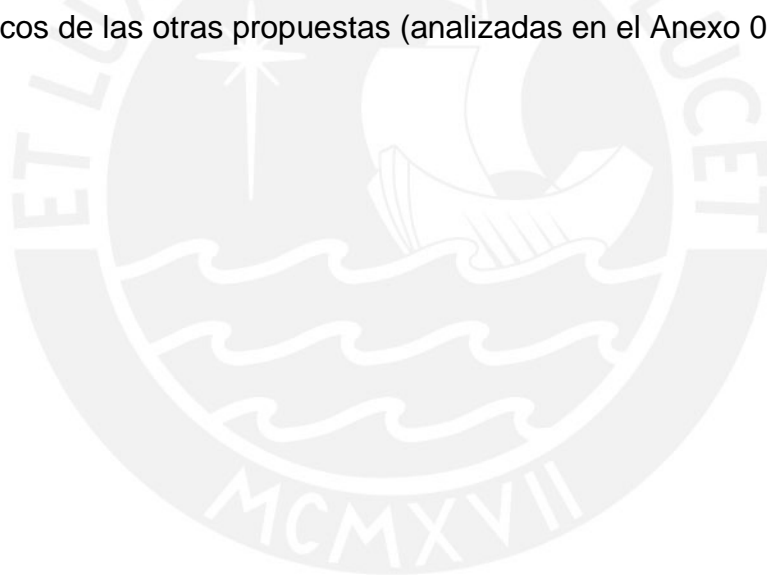
Factores de mayor relevancia actualmente existentes en el sector turismo alternativo:

<sup>3</sup> Ver Anexo 01: Análisis Detallado de los 5 Proyectos más Exitosos

<sup>4</sup> Extraído del Perfil del Turista Rural Comunitario 2005 – Prom-Perú

- Entre los turistas que realizarían un viaje exclusivamente para visitar comunidades se observa en el Cusco que esta disposición se incrementa con la edad teniendo un mayor interés entre los turistas mayores de 45 años.
- Los turistas muestran una actitud aventurera que dispone a los turistas a sacrificar confort y comodidad en los alojamientos por estar más cerca de las comunidades.

Aunque sean muy particulares, si se analizan los factores identificados en conjunto con los resultados del Anexo 01, se puede concluir que la sostenibilidad de la ventaja competitiva radica en realizar una planificación de estrategias y objetivos que sostengan a la posada y le den un respaldo profesional, a diferencia de los intentos empíricos de las otras propuestas (analizadas en el Anexo 01)



## CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1 Perfil del Cliente Objetivo

El cliente objetivo ha sido definido como aquel turista que está orientado al turismo alternativo. Dentro del turismo alternativo tenemos tres tendencias marcadas: el turismo vivencial, el turismo de naturaleza y el turismo de aventura. Se mencionan a estos tipos de turismo como turismo alternativo ya que la práctica de ellos en conjunto se encuentra muy relacionada entre sí.

El turista vivencial es aquel que valora mucho su contacto con culturas vivas y la interrelación con sus costumbres y tradiciones. A lo largo de los últimos 5 años, este tipo de turista ha mantenido un nivel de participación estable con un promedio del 26% según un estudio especializado del perfil del turista vivencial elaborado por Promperu<sup>5</sup>.

**Tabla 2.0. Preferencia de turistas por turismo vivencial**

Año	Porcentaje
2004	28%
2005	24%
2006	30%
2007	21%
2008	25%

Fuente: Promperu (2007)  
Elaboración Propia

El turista de naturaleza es aquel que valora por sobre todo el entorno donde realiza actividades que lo acerquen y vinculen estrechamente con la naturaleza. Este es el segmento de mayor participación, teniendo una preferencia promedio del 51% en los últimos 5 años. Para el caso específico de análisis (turista de naturaleza), se ha seguido una segmentación conductual propuesta por Promperu<sup>6</sup>, eligiéndose a los segmentos

**Tabla 3.0. Preferencia de turistas por turismo de aventura**

Año	Porcentaje
2004	32%
2005	19%
2006	31%
2007	20%
2008	23%

Fuente: Promperu (2005)  
Elaboración Propia

<sup>5</sup> Ver Perfil del Turista Rural Comunitario 2007 – PromPerú.

<sup>6</sup> Ver Perfil del Turista de Naturaleza 2005 - PromPerú

convencional (33%) y conservador (32%) por ser los que tienen mayor compatibilidad con la propuesta ofrecida.

El turista de aventura por sobre todo busca ser protagonista de sus actividades, empleando el esfuerzo físico con sensaciones de riesgo y adrenalina en un espacio natural. De la misma forma que los anteriores se encuentra en una etapa inicial teniendo una preferencia promedio del 25% en los últimos 5 años. También se ha visto conveniente focalizarse en el segmento conductual del tipo convencional (24%) por tener una mayor compatibilidad con la propuesta del establecimiento<sup>7</sup>. La zona de influencia será la provincia de Urubamba, la cual se encuentra próxima y dentro del circuito de visita a Machu Picchu, con lo que el análisis se limitará a los turistas que visitan esta área.

**Tabla 4.0. Preferencia de turistas por turismo de naturaleza**

Año	Porcentaje
2004	48%
2005	47%
2006	58%
2007	49%
2008	51%

Fuente: Promperu (2008)

Elaboración Propia

**Tabla 5.0. Llegadas mensuales de turistas extranjeros a Urubamba**

Año	Mes											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2004	10512	10569	12393	17935	16928	16933	19500	23732	18084	20895	16210	12150
2005	11725	11441	19056	16307	21550	23010	26613	28985	24605	25744	19927	14193
2006	16125	13854	16768	22225	21256	18282	23749	27721	19487	24567	19439	14868
2007	19457	19587	26058	29762	30420	31280	40690	41003	34468	35112	29783	17341
2008	17490	18126	26333	26260	30314	29290	37847	43039	33556	36394	25192	19409

Fuente: Mincetur (2008)

Elaboración Propia

Por otro lado, la composición del mercado internacional de turistas está conformada principalmente por turistas europeos y norteamericanos. El segmento a atacar será el estadounidense por ser el de mayor participación (19% en promedio) y porque se tiene una clara confirmación de las nuevas preferencias de este turista.

**Tabla 6.0. Participación de turistas estadounidenses**

Año	Total	EE.UU	Proporción
2004	1276639	243790	19%
2005	1486502	293241	20%
2006	1634745	297317	18%
2007	1812384	321597	18%
2008	1948660	370945	19%

Fuente: Mincetur (2008)

Elaboración Propia

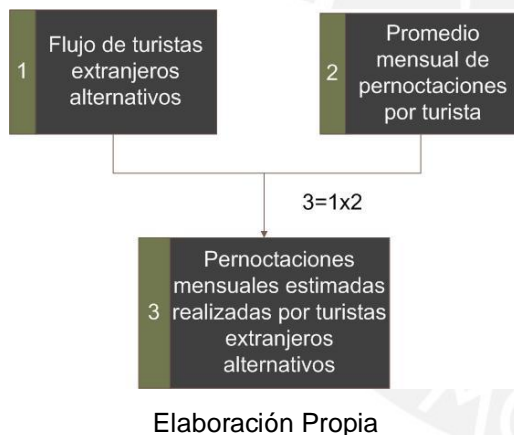
<sup>7</sup> Ver Perfil del Turista de Aventura 2008- PromPerú

## 4.2 Segmentación del Mercado Objetivo

Luego de haberse presentado el perfil del cliente objetivo y los alcances y limitaciones que este tendrá, se procederá a encontrar la demanda y la capacidad de oferta actual. Cabe mencionar que la información encontrada para la estimación de la demanda y oferta tuvo que ser combinada y transformada como se explica en los esquemas detallados a lo largo del capítulo.

### 4.2.1 Análisis de la demanda

**Gráfico 9. Esquema de determinación de la Demanda**

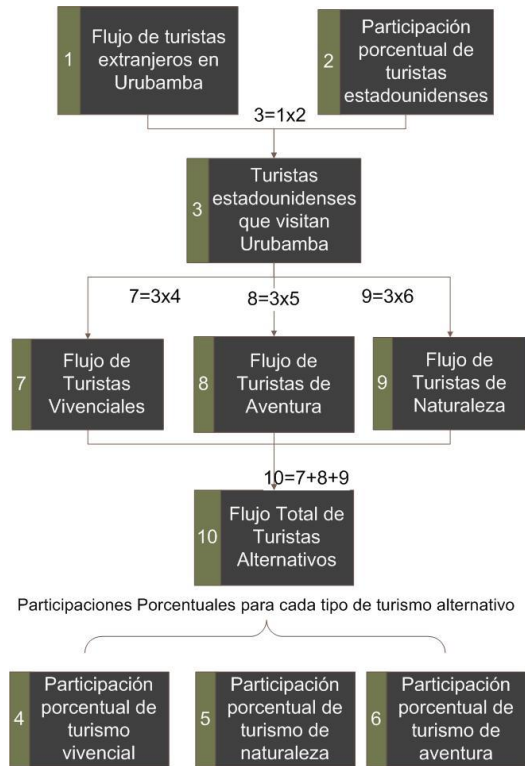


La demanda ha sido determinada a partir de 2 parámetros: la demanda histórica de turistas y el promedio de pernoctaciones efectuados en la zona. El producto de ambos factores, luego de haber realizado pruebas de estacionalidad y proyecciones ajustadas al óptimo, generan la demanda en pernoctaciones por periodos mensuales para cada tipo de turismo alternativo.



a) Análisis de la Demanda Histórica

Gráfico 10. Esquema de determinación de demanda histórica por segmento



Elaboración Propia

La demanda histórica se determina a partir de 3 inputs: El flujo histórico de turistas extranjeros que acuden a la provincia de Urubamba, la participación porcentual anual correspondiente a los turistas estadounidenses y los ratios porcentuales anuales de participación por tipo de turismo alternativo (los datos se consideraron desde el año 2004 al 2008). El Gráfico 10 resume el esquema donde se detalla el procedimiento para encontrar los flujos de turistas por cada tipo de turismo.

Con los flujos ya determinados, se puede observar que existe una cantidad considerable de turistas que tienen como preferencia el turismo alternativo, encontrando al segmento de naturaleza como el de mayor preferencia.

Tabla 7.0. Llegadas mensuales de turistas extranjeros por segmentos a Urubamba

Llegadas Mensuales de Turistas Extranjeros a la Provincia de Urubamba - Segmento Vivencial

Año	Mes											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2004	569	572	671	970	916	916	1055	1284	978	1131	877	657
2005	555	542	902	772	1020	1089	1260	1372	1165	1219	943	672
2006	880	756	915	1213	1160	998	1296	1513	1063	1340	1061	811
2007	725	730	971	1109	1134	1166	1516	1528	1284	1308	1110	646
2008	832	863	1253	1250	1443	1394	1801	2048	1597	1732	1199	924

Llegadas Mensuales de Turistas Extranjeros a la Provincia de Urubamba - Segmento Naturaleza

Año	Mes											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2004	633	636	746	1080	1019	1020	1174	1429	1089	1258	976	732
2005	719	702	1169	1000	1322	1411	1632	1778	1509	1579	1222	870
2006	1125	967	1170	1551	1483	1276	1657	1934	1360	1714	1356	1037
2007	1119	1127	1499	1712	1750	1799	2340	2358	1982	2019	1713	997
2008	1131	1172	1702	1697	1959	1893	2446	2782	2169	2352	1628	1255

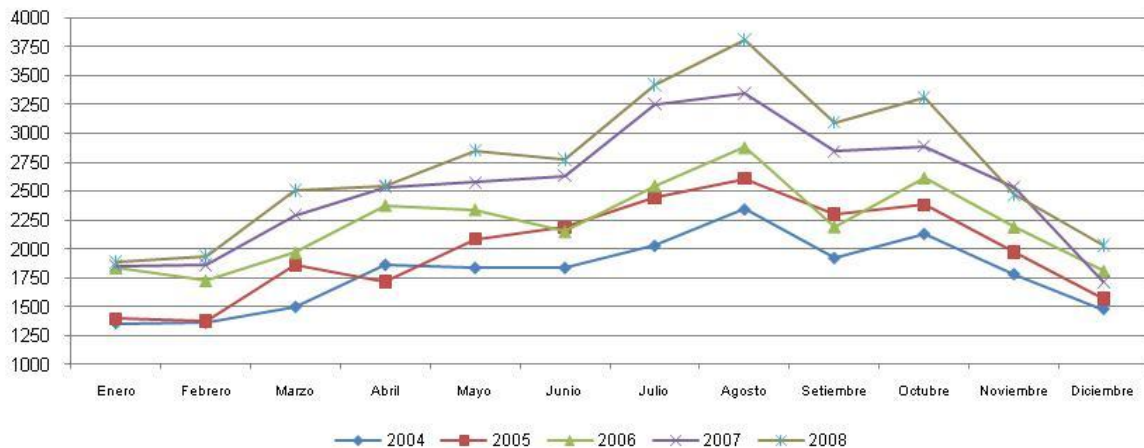
Llegadas Mensuales de Turistas Extranjeros a la Provincia de Urubamba - Segmento Aventura

Año	Mes											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2004	153	153	180	213	246	246	283	344	262	303	235	176
2005	105	103	125	147	194	207	239	261	221	232	179	128
2006	175	187	227	257	288	304	321	375	264	332	263	201
2007	166	167	222	253	259	266	347	419	294	299	254	148
2008	186	193	237	280	323	312	403	459	358	388	269	207

Fuente: Mincetur-Promperu  
Elaboración Propia

Al concentrar los tres tipos de segmentos obtenemos la demanda total de turistas alternativos los cuales, al graficarse, presentan un comportamiento cíclico en donde los meses de junio a agosto muestran picos notables, lo cual a su vez nos confirma la presencia de un patrón estacional coincidente con el periodo de vacaciones que tiene este segmento.

Gráfico 11. Comportamiento mensual de la demanda histórica totalizada

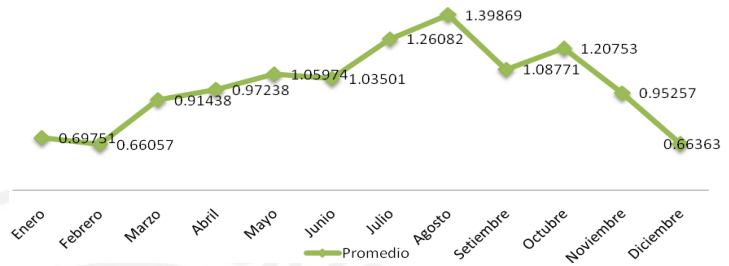


Fuente: Mincetur-Promperu  
Elaboración Propia

**b) Análisis de la Estacionalidad en la Demanda**

Habiéndose observado la estacionalidad en la demanda histórica, es preciso removerla para una correcta determinación de las estimaciones futuras. En primer lugar se debe modelar el comportamiento estacional representado por los índices de

**Gráfico 12. Índices de estacionalidad de la demanda histórica**



Fuente: Mincetur-Promperu  
Elaboración Propia

estacionalidad para luego determinar la demanda histórica independiente del factor estacional con lo cual se tendría una estimación mucho mejor aproximada<sup>8</sup>.

La demanda histórica sin estacionalidad confirma una tendencia uniforme, más aceptable y precisa para la realización de los análisis de proyección.

**Tabla 8. Demanda histórica por segmentos sin estacionalidad**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Segmento Vivencial</b>												
2004	818	866	732	998	864	885	836	917	898	934	919	989
2005	798	820	985	794	962	1053	998	980	1069	1007	989	1011
2006	1265	1145	999	1247	1094	964	1027	1080	976	1108	1112	1220
2007	1043	1106	1060	1141	1069	1126	1201	1091	1179	1081	1163	972
2008	1197	1307	1369	1286	1361	1347	1427	1462	1465	1431	1257	1389
<b>Segmento Natural</b>												
2004	893	950	806	1104	959	985	933	1026	1008	1056	1043	1133
2005	1014	1047	1262	1022	1243	1363	1296	1277	1396	1325	1306	1348
2006	1587	1443	1263	1585	1395	1233	1316	1389	1258	1438	1449	1607
2007	1578	1682	1618	1750	1645	1738	1859	1694	1834	1695	1830	1545
2008	1594	1749	1838	1735	1843	1829	1943	1998	2007	1974	1740	1943
<b>Segmento Aventura</b>												
2004	222	235	200	269	233	237	224	246	240	248	243	259
2005	153	158	190	152	184	200	190	186	203	190	185	188
2006	317	288	252	311	272	239	255	267	241	272	272	296
2007	241	256	246	262	245	257	275	249	269	245	262	217
2008	271	297	311	290	306	302	320	327	327	318	277	304

Fuente: Mincetur-Promperu  
Elaboración Propia

<sup>8</sup> Ver Anexo 02: Análisis de la Estacionalidad de la Demanda Histórica

La diferencia entre el comportamiento estacional de la demanda histórica para los tres segmentos y el comportamiento uniforme de los mismos al sacar la estacionalidad es notoria y en gran parte garantiza ajustes buenos a curvas con las que se proyectará<sup>9</sup>.

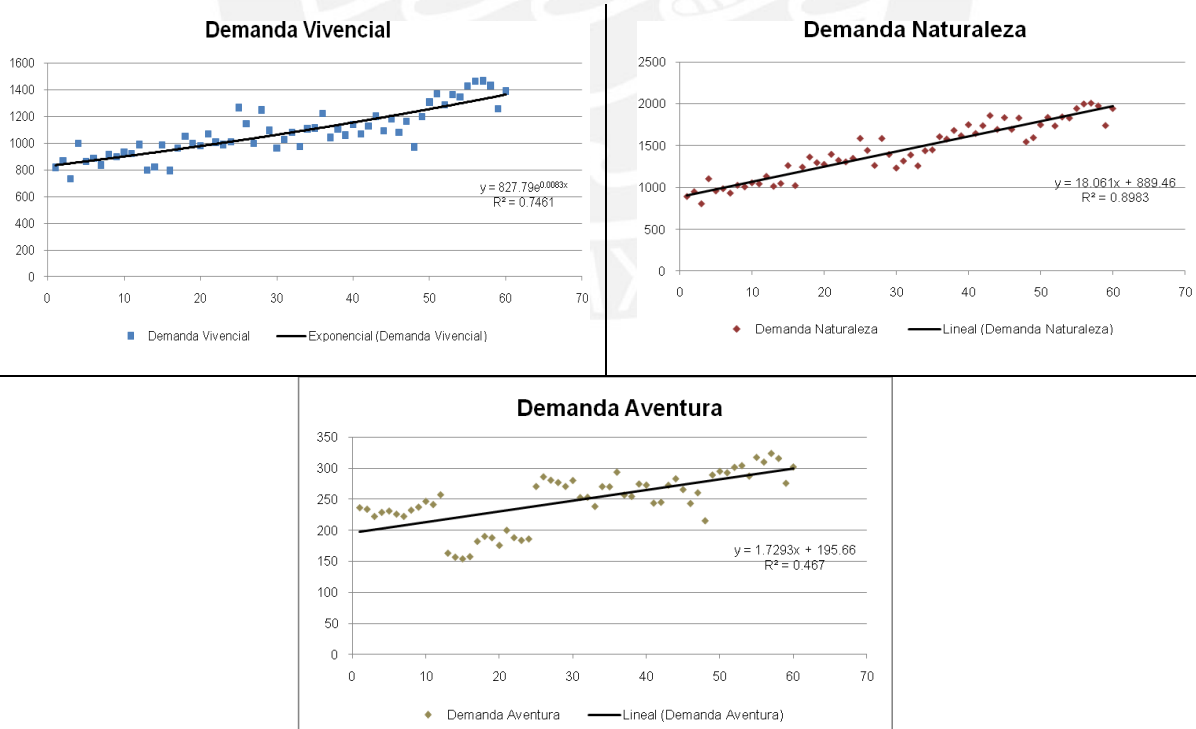
Una vez determinados los datos sin estacionalidad, se puede analizar la tendencia de los mismos. Para cada uno de los datos se analizan los ajustes a 4 funciones: lineal, exponencial, logarítmica y potencial. Se elige el mejor ajuste en función del valor del coeficiente de determinación  $R^2$  el cual queda detallado en los respectivos cuadros y gráficos adjuntos.<sup>10</sup>

**Tabla 9. Ajustes óptimos para demanda histórica por segmentos**

	Curva	$R^2$
Vivencia	Exponencial	0.7461
Naturaleza	Linear	0.8983
Aventura	Linear	0.4670

Elaboración Propia

**Gráfico 13. Curva de ajuste para la demanda histórica para cada tipo de turismo**



Elaboración Propia

<sup>9</sup> Ver Anexo 03: Resultados Detallados de la Demanda sin Estacionalidad

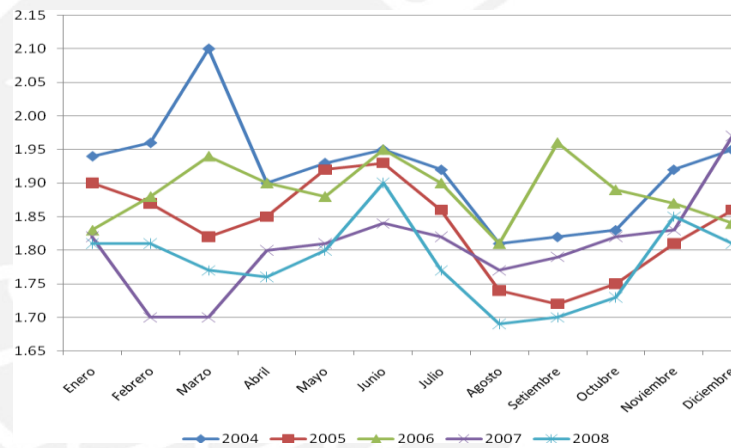
<sup>10</sup> Ver Anexo 04: Curvas de ajuste de la demanda histórica sin estacionalidad

Las estimaciones realizadas presentan la demanda en turistas para cada segmento. Debido a que esta todavía no es la forma en la que la demanda debería encontrarse, es preciso combinarlo con otro parámetro que arroje resultados más adecuados. Por tanto, es necesario determinar la demanda en pernoctaciones para lo cual se realizará el análisis de las pernoctaciones promedio.

**c) Análisis de Pernoctaciones Promedio**

La observación de la curva que representa las pernoctaciones promedio mensuales no refleja a simple vista un comportamiento estacional. Por tanto se procede a remover los puntos anormales como primera suavización<sup>11</sup>. Una vez removidos los puntos, se realiza el ajuste y se calcula el coeficiente de determinación, obteniendo un valor bajo en el mejor de los casos ( $R^2$  de 0.4042 con una función logarítmica)<sup>12</sup>.

**Gráfico 14. Comportamiento mensual de las pernoctaciones promedio**



Elaboración Propia

**Tabla 10. Promedio anual de pernoctaciones promedio mensuales**

2004	2005	2006	2007	2008
1.90	1.84	1.88	1.83	1.78

Elaboración Propia

Habiéndose confirmado la deficiencia de la estimación para la data mensual, se procede a ampliar el rango considerando ahora promedios anuales con puntos

anormales removidos, esto implica la determinación de un promedio anual con la

<sup>11</sup> Ver Anexo 05: Análisis de Estacionalidad de los Tiempos Promedio de Pernoctación

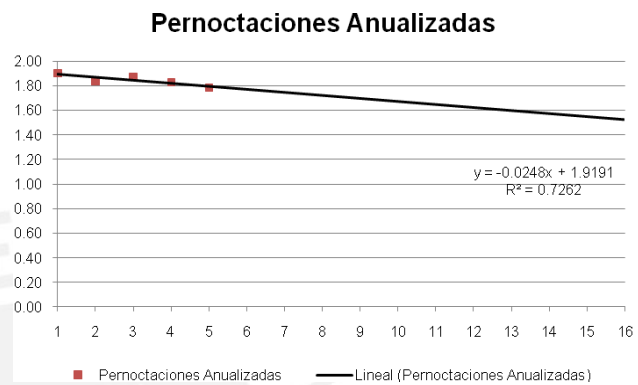
<sup>12</sup> Ver Anexo 06: Curvas de ajuste del promedio de pernoctaciones.



data mensual que se tenía removiendo puntos anormales que distorsionen la tendencia.

Cabe mencionar que se determinó el método utilizado (data anualizada) como el correcto debido a que la dispersión de los promedios anuales es ínfima (varia 3% en promedio). La nueva data anualizada arroja el mejor ajuste con una función lineal la cual presenta un  $R^2$  de 0.7262<sup>13</sup>.

**Gráfico 15. Ajuste de pernoctaciones anuales**



#### d) Análisis de proyección de la demanda

Hasta el momento se tienen las ecuaciones de proyección para cada uno de los segmentos y también para las pernoctaciones promedio. Se sabe que ambos resultados deben ser multiplicados para poder obtener las pernoctaciones mensuales durante los años proyectados.

Las cantidades resultantes (ver tabla 11) nos dan indicios con los cuales se podrían plantear estrategias genéricas para poder atacar mejor los mercados bajo estudio. Dependiendo de las magnitudes reflejadas por cada segmento, se podría establecer la estrategia generalizada de liderazgo de costos cuando el segmento sea grande (naturaleza) y de diferenciación en el caso contrario (aventura). Se puede considerar también una estrategia de concentración en nicho para el caso de turismo vivencial.

<sup>13</sup> Ver Anexo 07: Curvas de ajuste del promedio de pernoctaciones anualizado.



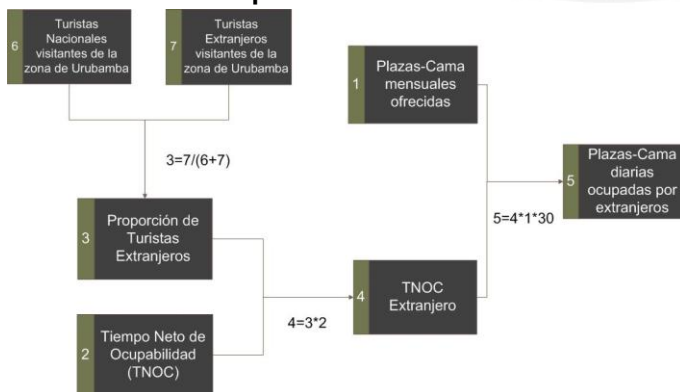
**Tabla 11. Proyección de la Demanda de Turistas Alternativos (en pernoctaciones)**

Proyección de la Demanda de Turistas por Segmentos												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Turismo Vivencial</b>												
2010	1817	1775	2389	2617	2919	2917	3533	4016	3103	3468	2758	1938
2011	1981	1935	2605	2853	3184	3181	3853	4379	3384	3782	3008	2114
2012	2160	2110	2840	3112	3472	3468	4202	4775	3690	4124	3280	2305
2013	2356	2301	3097	3393	3786	3782	4582	5207	4024	4497	3576	2513
2014	2569	2509	3377	3700	4128	4124	4996	5678	4388	4904	3900	2741
2015	2801	2736	3683	4035	4502	4497	5448	6192	4785	5348	4253	2989
2016	3055	2984	4016	4400	4909	4904	5941	6752	5218	5831	4637	3259
2017	3331	3254	4379	4798	5353	5348	6478	7362	5690	6359	5057	3554
2018	3632	3548	4776	5232	5837	5832	7064	8028	6204	6934	5514	3875
2019	3961	3869	5208	5705	6365	6359	7704	8755	6765	7561	6013	4226
<b>Turismo de Naturaleza</b>												
2010	2644	2582	3475	3805	4244	4238	5132	5829	4502	5029	3996	2806
2011	2866	2797	3761	4116	4588	4578	5540	6288	4853	5418	4302	3019
2012	3082	3006	4039	4418	4921	4909	5936	6734	5195	5796	4600	3227
2013	3292	3209	4310	4712	5246	5230	6321	7168	5527	6163	4890	3428
2014	3495	3406	4573	4997	5561	5542	6696	7589	5849	6520	5171	3624
2015	3694	3597	4828	5274	5867	5845	7059	7998	6162	6866	5444	3814
2016	3886	3783	5076	5543	6165	6139	7412	8396	6466	7203	5709	3998
2017	4073	3964	5317	5804	6453	6424	7755	8781	6762	7530	5966	4177
2018	4254	4139	5551	6058	6734	6702	8088	9156	7048	7847	6216	4351
2019	4430	4310	5778	6304	7005	6971	8410	9519	7326	8154	6458	4520
<b>Turismo de Aventura</b>												
2010	385	375	504	550	612	610	736	834	643	716	567	398
2011	405	394	529	578	642	640	772	874	673	750	594	416
2012	424	413	553	604	672	669	807	914	703	783	621	434
2013	442	430	577	630	700	697	841	952	733	816	646	452
2014	460	448	600	655	728	724	874	989	761	847	671	469
2015	478	465	623	679	755	751	905	1024	788	877	694	486
2016	494	481	644	703	780	776	936	1059	815	906	718	502
2017	511	497	665	725	806	801	966	1093	840	935	740	518
2018	527	512	686	748	830	825	995	1125	865	963	762	533
2019	542	527	705	769	854	849	1023	1157	890	989	783	547

Elaboración Propia

### 4.2.2 Análisis de la oferta

**Gráfico 16. Esquema del análisis de la oferta**



Elaboración Propia

La oferta ha sido determinada en base a dos factores: la capacidad ofertada en la zona por categorías y al TNOC (Tiempo Neto de Ocupabilidad de Camas). Ambos datos al combinarse arrojan las plazas cama realmente ocupadas por mes, lo cual nos daría resultados

capaces de contrastar con la demanda determinada.

### a) Análisis de la competencia

Antes de realizar el análisis de la oferta, se estudiarán los principales y más representativos competidores del entorno mundial, regional y nacional

### Panorama Internacional

En base a los resultados de la guía especializada “Conde Nást Traveler Reader’s Digest” y la web experta en turismo rural “allrural.com” se elabora la tabla 12 donde se muestran para diferentes niveles de hoteles en diferentes localidades (mundiales como también regionales) una relación directa existente entre los precios y el nivel de servicio ofertado.

**Tabla 12. Nivel de servicio - Establecimientos mundiales y regionale**

Hotel	Samui Hideaway by Six Senses	Phuket Evason by Six Senses	Los Tajibos	Cabañas Las Rosas	Pousada Agua Marinha
Precio	\$ 805.58	\$ 559.33	\$ 275.00	\$ 220.00	\$ 105.00
Servicios	Centro de deportes acuáticos	Clases personalizadas de cocina	Restaurant Terraza	Limpieza según mar	Jardín tropical
	Spa holístico con salas interiores y exteriores	Atención especial a niños	Lobby bar	Parrilladas individuales	Piscina
	Gym, 2 saunas y 2 cuartos de vapor	Minibar personalizable	Préstamo de Laptop	WIFI	Playa Aracaípe
	Galería Six Senses	Centro de negocios	Patio colonial	Telefono en cuarto	Ecoparque acuático
	Centro LIFE:	Servicio de limosina	Piscina	Asesoría turística	Paseo a caballo
Excursiones a islas de alrededores	Tours en botes	Jardín panorámico			
2 jardines orgánicos	Escuela de buceo				
2 Restaurants temáticos					
País	Tailandia	Tailandia	Bolivia	Argentina	Brasil

Fuente: Webs de los establecimientos  
Elaboración Propia

### Situación Nacional

**Tabla 13. Nivel de servicio – Establecimientos 4-5 Estrellas Nacional**

Tipo de habitación	Hotel		
	Aranwa	Casa Andina	Sol y Luna
Simple	\$ 225.00	-	\$ 234.00
Doble	\$ 400.00	\$ 153.00	\$ 234.00
Suite básica	\$ 750.00	\$ 243.00	\$ 381.00
Matrimonial	\$ 1,000.00	-	\$ 527.00
Suite	\$ 2,500.00	-	\$ 879.00
Servicios ofrecidos	3 restaurants y 2 bares	Restaurant fusión	Restaurant y Bar
	Spa hamay	Sacred spa	Wayra Lounge
	Business Center	Sala corporativa	Spa
	Capilla	Planetario	Jardín ecologico
	Casa ecológica	Observatorio	Boutique de artes
	Orquideario	Sala de juegos	WIFI
	Museo	Joyerías, boutiques	Room service
	Galería de artes	WIFI con hotspots	Lavandería
	Biblioteca	ATM local	Sala de lectura
	Sala de cine	Servicio al cuarto	
Carritos de Golf	Lavandería		

Elaboración Propia

Luego de ver el panorama mundial y regional, se debe analizar el entorno local y ubicar a los establecimientos líderes y de mayor competencia de la zona. Dado que se quiere ofrecer una infraestructura y un nivel de servicio superior al comúnmente ofertado, se analizan aquellos establecimientos que consideren

estos aspectos como prioritarios en su atención.

Como inicio, se asume que las categorías que ofrecen la mejor calidad de servicio son las de 3 estrellas o superiores. Por tanto, se muestran en la tabla 13 y la tabla 14 la relación encontrada para las categorías de 3 estrellas y 4 estrellas respectivamente entre habitaciones, precios y la variedad de servicios ofrecidos.

**Tabla 14. Nivel de servicio – Establecimientos 3 Estrellas Nacional**

Tipo de habitación	Hotel				
	Sonesta Posada del Inca	Pacaritampu	Casona de Yucay	Urubamba boutique	San Agustín Urubamba
	Precios				
Simple	\$ 97.58	\$ 127.00	\$ 85.00	\$ 95.00	\$ 84.00
Doble	\$ 102.34	\$ 132.00	\$ 105.00	\$ 95.00	\$ 96.00
Suite básica	\$ 114.24	\$ 150.00	\$ 135.00	\$ 130.00	\$ 120.00
Matrimonial	-	-	-	\$ 140.00	-
Suite	-	\$ 276.00	\$ 180.00	\$ 160.00	\$ 194.00
Servicios ofrecidos	Restaurant	Restaurant	Restaurant	Restaurant	Restaurant
	Spa	Bar	Bar	Aclimatacion con oxigeno	Lobby bar
	Business Center	Business Center con acceso a	Conference room	Conserjería	Business Center
	Gimnasio	Sala de television	Spa	Atencion medica	Spa
	Sauna	Room service	Atencion medica	Atencion medica	Boutique de artes
	Room service	Lavanderia	Centro de negocios	Room service	Piscina
	Asistencia medica	WIFI	WIFI	WIFI	Jardines organicos
	Lavanderia	WIFI	Boutique de artes		Lavanderia
WIFI				WIFI	

Fuente: Webs de los establecimientos

Elaboración Propia

**b) Análisis de la Oferta Histórica**

**Tabla 15. Plazas cama anuales por categoría de establecimiento**

	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas
2004	2053	3315	9320	0
2005	2316	3889	10361	94
2006	2132	3424	8818	576
2007	1378	3678	6033	656
2008	1408	3325	6297	647

Fuente: Mincetur

Elaboración Propia

La capacidad ofertada es obtenida de la estadística mensual registrada por el Mincetur en la cual se puede obtener la cantidad de establecimientos, habitaciones y plazas cama realmente ofertadas

a lo largo de los meses de un año por cada categoría registrada.

Para el caso del análisis se trabajará solo con los hostales/hoteles de 1 a 4 estrellas. De la misma forma que en los casos previos, se verificó la ausencia de un patrón de estacionalidad definido y por tanto se concluyó que los comportamientos no eran de carácter estacional.

Las suposiciones fueron confirmadas al momento de realizar los ajustes a las curvas en las que se generaron coeficientes de determinación  $R^2$  menores al 45% para el mejor de los casos<sup>14</sup>.

**Tabla 16. Coeficientes de determinación de la oferta histórica por categoría**

	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas
Lineal	0.45020	0.00690	0.59000	0.14080
Exponencial	0.44240	0.00190	0.62170	0.17780
Logarítmica	0.26700	0.02490	0.36410	0.14320
Potencial	0.23930	0.03420	0.38640	0.17900

Elaboración Propia

Con el objetivo de eliminar este sesgo, se trabajó con los totales anuales de la

**Tabla 17. Capacidad ofertada por categorías de hospedaje.**

	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas
2004	1952	3552	9320	0
2005	2316	3889	10030	0
2006	2132	3713	8818	576
2007	1442	3725	6033	656
2008	1503	3238	6297	647

Fuente: Mincetur  
Elaboración Propia

capacidad ofertada, eliminando los datos que presentaban un comportamiento anormal, obteniendo una tendencia más uniforme. Habiendo determinado los datos uniformizados se procede a determinar las curvas óptimas de ajuste, obteniéndose

resultados más adecuados que los obtenidos inicialmente.

El ajuste de las 4 categorías se encuentra detallado en la tabla 18 teniendo coeficientes de determinación  $R^2$  mayores al 0.7280<sup>15</sup>. Cabe resaltar que la categoría 4 estrellas tuvo un periodo más corto de análisis debido a que esta categoría recién apareció en el 2006<sup>16</sup>.

**Tabla 18. Ajustes óptimos por categoría de hospedaje**

	Curva	$R^2$
1 Estrella	Logarítmica	0.8382
2 Estrellas	Exponencial	0.7869
3 Estrellas	Logarítmica	0.8828
4 Estrellas	Potencial	0.7289

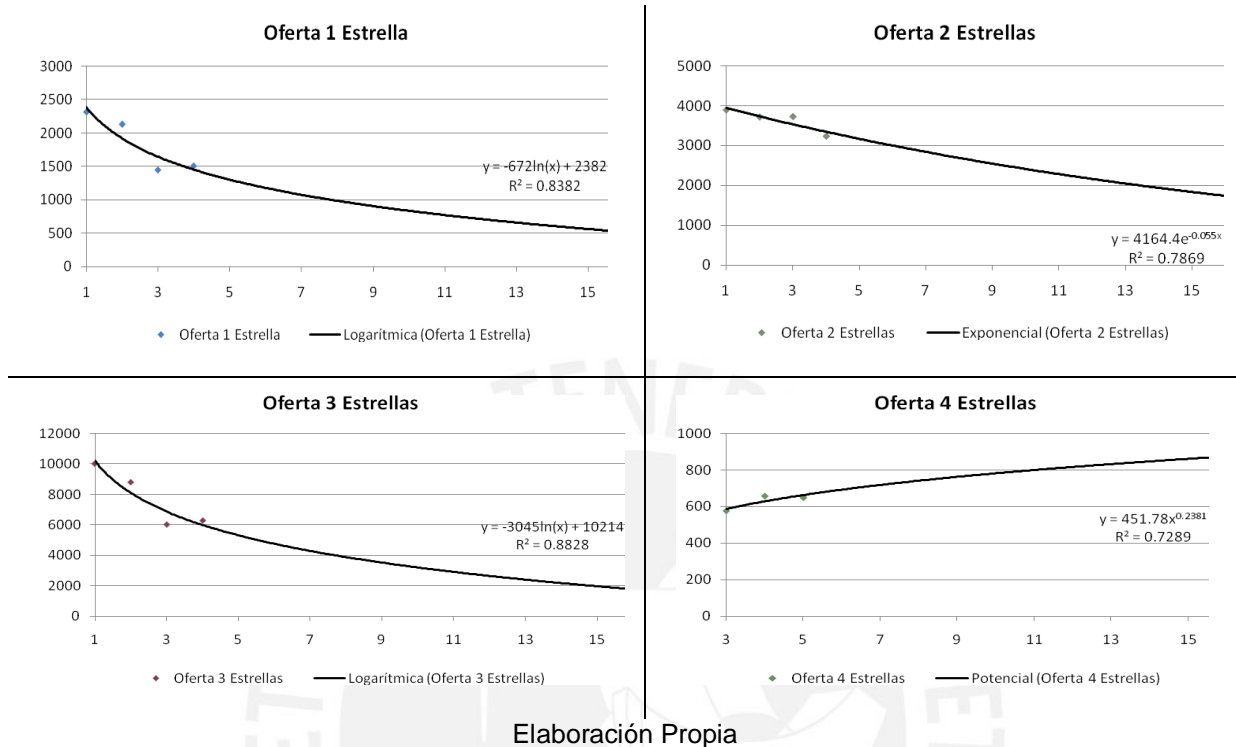
Elaboración Propia

<sup>14</sup> Ver Anexo 08: Curvas de ajuste para la oferta histórica.

<sup>15</sup> Ver Anexo 09: Curvas de ajuste para la oferta histórica anualizada.

<sup>16</sup> Consultar archivos estadísticos Mincetur 2006

Gráfico 17. Curva de ajuste de la oferta



**c) Análisis del Tiempo Neto de Ocupabilidad de Camas (TNOC)**

El TNOC es un índice que refleja la ocupabilidad de la capacidad ofertada. El TNOC proporcionado por el Mincetur considera a todos los turistas, tanto nacionales como internacionales. Se necesita encontrar un TNOC ajustado al público extranjero para lo cual se usará la proporción que representa a los turistas extranjeros del total de turistas<sup>17</sup>.

Tabla 19. TNOC Extranjero Mensual

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2004	0.155709	0.180044	0.1879095	0.2666314	0.244117	0.2520528	0.2797029	0.309856	0.243089	0.265374	0.2105391	0.1563056
2005	0.150822	0.15586	0.2280951	0.1954116	0.2578894	0.2785245	0.2999388	0.331061	0.289659	0.2807568	0.230056	0.1597312
2006	0.181789	0.176062	0.1874504	0.2546356	0.2358997	0.2253128	0.266923	0.300338	0.236209	0.2705208	0.2122039	0.1620803
2007	0.178773	0.19496	0.2311153	0.2768176	0.2714122	0.2860847	0.3563941	0.349217	0.301963	0.2976461	0.2600504	0.148017
2008	0.176691	0.195585	0.2522922	0.2485955	0.2883164	0.2936495	0.3467047	0.376793	0.305055	0.3063601	0.2584833	0.1756301

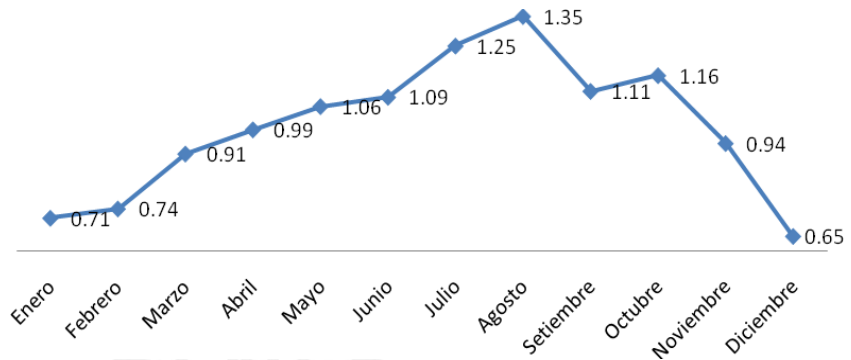
Fuente: Mincetur  
 Elaboración Propia

<sup>17</sup> Ver Anexo 10: Cálculo del TNOC Extranjero.



Luego de determinar los TNOC Extranjeros, se realiza el análisis de la tendencia de estos datos. El gráfico 18 muestra una vez más el comportamiento estacional similar al comportamiento de las pernoctaciones promedio en donde se puede ver que los picos se alcanzan para los mismos meses que en el caso de las pernoctaciones promedio<sup>18</sup>.

**Gráfico 18. Índices de estacionalidad del TNOC extranjero**



Elaboración Propia

**Tabla 20. Coeficientes de determinación para el TNOC sin estacionalidad**

Curva	R <sup>2</sup>
Lineal	0.40200
Exponencial	0.38780
Logarítmica	0.25620
Potencial	0.24860

Elaboración Propia

Sin embargo, los valores obtenidos del coeficiente de determinación no son los más adecuados dado que el máximo valor de R<sup>2</sup> es de 0.40200<sup>19</sup>.

Se concluye que se debe anualizar el TNOC y obtener los promedios anuales para proceder con el análisis de la estimación<sup>20</sup>.

**Tabla 21. Promedio Anual TNOC Extranjero y Ajuste Óptimo**

Promedio Anual TNOC Extranjero				
2004	2005	2006	2007	2008
0.23	0.24	0.23	0.26	0.27

Elaboración Propia

Curva	R <sup>2</sup>
Lineal	0.69480
Exponencial	0.68410
Logarítmica	0.55660
Potencial	0.54900

<sup>18</sup> Ver Anexo 11: Análisis de Estacionalidad del TNOC Extranjero.

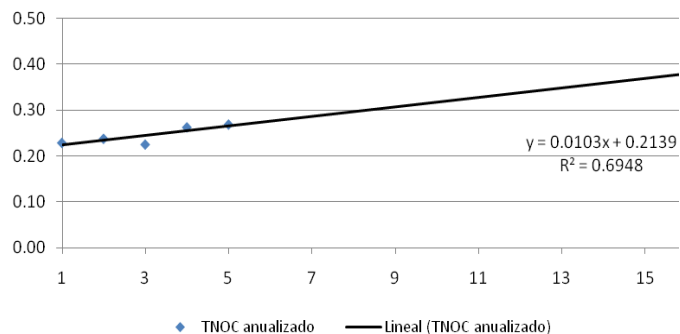
<sup>19</sup> Ver Anexo 12: Curvas de ajuste para el TNOC Extranjero.

<sup>20</sup> Ver Anexo 13: Curvas de ajuste para el TNOC Extranjero Anualizado.



Los análisis de tendencia indican que el ajuste óptimo se da a una lineal con un  $R^2$  de 0.6948. Una vez más se uso este procedimiento dado que la dispersión de los puntos anualizados no es grande.

**Gráfico 19. Curva de ajuste del TNOC extranjero anualizado**  
TNOC anualizado



Elaboración Propia

**d) Análisis de proyección de la oferta**

**Tabla 22. TNOC extranjero proyectado**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
TNOC Extranjero	0.286	0.2963	0.3066	0.3169	0.3272
Año	2015	2016	2017	2018	2019
TNOC Extranjero	0.3375	0.3478	0.3581	0.3684	0.3787

Elaboración propia

Con las ecuaciones de proyección del TNOC Extranjero y de la capacidad de oferta por categoría, se estima la oferta por categorías.

**Tabla 23. Proyección de la oferta según categorías (en pernотaciones)**

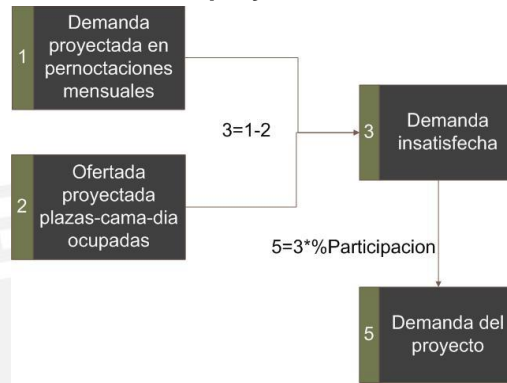
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Hotel/ Hostal 1 ó 2 estrellas</b>												
2010	2839	2564	2839	2747	2839	2747	2839	2839	2747	2839	2747	2839
2011	2724	2460	2724	2636	2724	2636	2724	2724	2636	2724	2636	2724
2012	2602	2350	2602	2518	2602	2518	2602	2602	2518	2602	2518	2602
2013	2472	2233	2472	2393	2472	2393	2472	2472	2393	2472	2393	2472
2014	2335	2109	2335	2259	2335	2259	2335	2335	2259	2335	2259	2335
2015	2188	1976	2188	2117	2188	2117	2188	2188	2117	2188	2117	2188
2016	2032	1835	2032	1966	2032	1966	2032	2032	1966	2032	1966	2032
2017	1866	1686	1866	1806	1866	1806	1866	1866	1806	1866	1806	1866
2018	1691	1528	1691	1637	1691	1637	1691	1691	1637	1691	1637	1691
2019	1506	1360	1506	1458	1506	1458	1506	1506	1458	1506	1458	1506
<b>Hotel / Hostal de 3 estrellas</b>												
2010	3169	2862	3169	3066	3169	3066	3169	3169	3066	3169	3066	3169
2011	2972	2684	2972	2876	2972	2876	2972	2972	2876	2972	2876	2972
2012	2791	2521	2791	2701	2791	2701	2791	2791	2701	2791	2701	2791
2013	2622	2368	2622	2537	2622	2537	2622	2622	2537	2622	2537	2622
2014	2462	2224	2462	2382	2462	2382	2462	2462	2382	2462	2382	2462
2015	2308	2085	2308	2234	2308	2234	2308	2308	2234	2308	2234	2308
2016	2160	1951	2160	2090	2160	2090	2160	2160	2090	2160	2090	2160
2017	2015	1820	2015	1950	2015	1950	2015	2015	1950	2015	1950	2015
2018	1873	1692	1873	1813	1873	1813	1873	1873	1813	1873	1813	1873
2019	1733	1565	1733	1677	1733	1677	1733	1733	1677	1733	1677	1733
<b>Hotel 4 ó 5 estrellas</b>												
2010	531	479	531	513	531	513	531	531	513	531	513	531
2011	567	512	567	549	567	549	567	567	549	567	549	567
2012	604	545	604	584	604	584	604	604	584	604	584	604
2013	640	578	640	619	640	619	640	640	619	640	619	640
2014	676	610	676	654	676	654	676	676	654	676	654	676
2015	712	643	712	689	712	689	712	712	689	712	689	712
2016	748	675	748	723	748	723	748	748	723	748	723	748
2017	783	708	783	758	783	758	783	783	758	783	758	783
2018	819	740	819	793	819	793	819	819	793	819	793	819
2019	855	773	855	828	855	828	855	855	828	855	828	855

Elaboración Propia

### 4.3 Demanda Insatisfecha y del Proyecto

La determinación de las proyecciones comerciales contempla la estimación a futuro de la demanda, oferta y la determinación de la demanda insatisfecha de la cual se determina a su vez la demanda del proyecto.

**Gráfico 20. Proyección y determinación de la demanda del proyecto**



Elaboración Propia

#### 4.3.1 Análisis de determinación de la demanda insatisfecha

El acápite d) Análisis de proyección de la demanda, muestra a la demanda en pernoctaciones por segmento de turismo. Por otro lado, la oferta es mostrada también en pernoctaciones, pero dispuesta según categorías. Adicionalmente, se sabe que los turistas muestran diversas preferencias por alojarse en hospedajes de distintas categorías, siendo notable el hecho que la gran mayoría muestra una inclinación por los hoteles de 4 o 5 estrellas, muy seguido de cerca por la categoría de 3 estrellas, a pesar de que los establecimientos 4-5 estrellas no existen o tienen una presencia mínima en la zona de Urubamba. En base a estos porcentajes, se redistribuirá la demanda que hasta ahora se tiene por cada segmento, obteniendo la demanda para cada categoría de preferencia.

**Tabla 24. Porcentajes de preferencias según categoría**

Años	Hotel 4 ó 5 estrellas	Hotel / Hostal de 3 estrellas	Hotel/ Hostal 1 ó 2 estrellas
2004	46%	42%	22%
2005	49%	38%	19%
2006	41%	45%	22%
2007	43%	40%	23%
2008	44%	41%	21%
Promedio	45%	41%	21%

Fuente: Mincetur  
Elaboración Propia

**Tabla 25. Proyección de la demanda de turistas redistribuida según categorías (en pernoctaciones)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Hotel/ Hostal 1 ó 2 estrellas</b>												
2010	1040	1016	1367	1497	1669	1667	2018	2292	1771	1978	1572	1104
2011	1127	1100	1480	1620	1806	1803	2182	2478	1913	2136	1697	1191
2012	1216	1187	1596	1746	1946	1942	2350	2667	2058	2298	1825	1281
2013	1307	1275	1714	1875	2089	2084	2521	2861	2207	2463	1956	1372
2014	1401	1366	1836	2008	2236	2230	2697	3060	2361	2634	2091	1467
2015	1497	1459	1961	2144	2388	2381	2879	3266	2519	2810	2231	1565
2016	1596	1556	2090	2285	2545	2537	3067	3479	2683	2993	2375	1666
2017	1699	1656	2224	2432	2707	2699	3263	3700	2853	3182	2525	1771
2018	1806	1760	2364	2584	2877	2868	3466	3930	3031	3380	2682	1880
2019	1918	1869	2510	2743	3053	3044	3679	4171	3216	3586	2845	1995
<b>Hotel / Hostal de 3 estrellas</b>												
2010	1997	1950	2623	2873	3204	3199	3874	4400	3398	3796	3017	2119
2011	2164	2112	2841	3109	3466	3460	4188	4755	3671	4099	3257	2286
2012	2335	2278	3062	3351	3735	3727	4509	5118	3950	4410	3502	2458
2013	2509	2447	3290	3599	4009	4000	4839	5491	4237	4728	3754	2634
2014	2688	2621	3523	3853	4292	4281	5177	5873	4531	5055	4013	2815
2015	2873	2801	3763	4115	4583	4570	5526	6268	4835	5394	4281	3003
2016	3063	2986	4012	4386	4884	4869	5887	6677	5149	5744	4558	3197
2017	3261	3178	4269	4667	5196	5180	6262	7101	5476	6107	4846	3398
2018	3466	3378	4537	4959	5521	5504	6653	7543	5817	6486	5147	3609
2019	3680	3587	4817	5264	5860	5842	7060	8005	6172	6883	5461	3829
<b>Hotel 4 ó 5 estrellas</b>												
2010	2161	2110	2840	3110	3468	3463	4193	4763	3679	4109	3266	2293
2011	2342	2286	3075	3366	3752	3746	4534	5148	3974	4438	3525	2475
2012	2527	2466	3315	3628	4043	4034	4881	5541	4276	4774	3791	2661
2013	2716	2649	3561	3896	4340	4330	5238	5944	4586	5118	4064	2852
2014	2910	2838	3814	4171	4646	4634	5604	6358	4905	5473	4345	3048
2015	3110	3032	4074	4455	4961	4947	5982	6786	5234	5839	4634	3251
2016	3316	3233	4343	4748	5287	5271	6373	7228	5574	6218	4934	3461
2017	3530	3441	4621	5052	5625	5608	6779	7687	5928	6611	5246	3679
2018	3752	3657	4911	5369	5977	5958	7202	8166	6297	7022	5571	3907
2019	3984	3882	5214	5699	6344	6324	7643	8666	6682	7451	5911	4145

Elaboración Propia

Contrastando los resultados totales respecto a la oferta y a la demanda se puede verificar una seria disparidad entre los establecimientos que busca el turista y la infraestructura y nivel de servicio que actualmente se oferta. Por un lado la demanda ajustada por categorías nos revela una clara disposición de los turistas por pernoctar en establecimientos de 4 o 5 estrellas. Sin embargo, en la actualidad los establecimientos que poseen un claro dominio son los de 3 estrellas. El conflicto planteado finalmente obliga al turista con un perfil de alto nivel de servicio a elegir la opción más aproximada a sus preferencias. La tabla 26 nos revela la situación proyectada a 10 años en la cual claramente se pueden ver categorías saturadas (1–2 estrellas) así como nichos explotables con un gran potencial de oportunidad (4–5 estrellas).

Tabla 26. Proyección de la demanda insatisfecha (en pernoctaciones)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Hotel/ Hostal 1 ó 2 estrellas</b>												
2010	-1798	-1548	-1472	-1250	-1169	-1080	-820	-546	-977	-861	-1175	-1735
2011	-1596	-1360	-1244	-1016	-918	-833	-541	-246	-723	-588	-939	-1532
2012	-1385	-1163	-1006	-772	-656	-576	-252	65	-460	-304	-693	-1321
2013	-1165	-958	-758	-518	-383	-309	49	388	-185	-9	-437	-1100
2014	-934	-743	-499	-252	-98	-29	363	726	102	300	-168	-868
2015	-691	-517	-227	27	200	264	691	1078	402	622	113	-623
2016	-436	-279	58	319	513	571	1036	1447	717	961	409	-366
2017	-167	-30	358	625	841	893	1396	1834	1047	1316	719	-96
2018	115	233	673	947	1185	1231	1775	2239	1394	1688	1045	189
2019	411	508	1003	1285	1547	1586	2172	2665	1758	2080	1388	489
<b>Hotel / Hostal de 3 estrellas</b>												
2010	-1172	-912	-545	-194	35	133	705	1231	332	627	-50	-1050
2011	-808	-572	-131	234	495	584	1217	1784	796	1128	381	-685
2012	-456	-243	272	650	944	1026	1719	2328	1250	1619	801	-333
2013	-113	79	668	1061	1388	1463	2217	2869	1699	2106	1217	12
2014	226	398	1061	1471	1830	1898	2715	3412	2149	2594	1631	354
2015	564	716	1455	1881	2275	2336	3218	3960	2601	3085	2047	694
2016	904	1035	1852	2296	2724	2779	3728	4517	3059	3584	2468	1037
2017	1246	1358	2254	2717	3181	3230	4247	5087	3526	4092	2896	1384
2018	1593	1686	2664	3147	3648	3691	4780	5671	4004	4613	3334	1736
2019	1947	2021	3084	3587	4127	4164	5327	6272	4495	5149	3784	2096
<b>Hotel 4 ó 5 estrellas</b>												
2010	1631	1631	2309	2596	2937	2950	3663	4232	3165	3578	2752	1763
2011	1775	1774	2508	2817	3185	3197	3966	4580	3425	3870	2976	1908
2012	1923	1920	2711	3043	3439	3450	4278	4937	3692	4170	3207	2057
2013	2076	2071	2921	3276	3700	3711	4598	5304	3967	4478	3445	2212
2014	2234	2227	3138	3517	3970	3980	4928	5682	4251	4797	3690	2372
2015	2398	2389	3362	3766	4249	4258	5270	6074	4545	5127	3945	2539
2016	2568	2557	3595	4024	4539	4548	5625	6480	4851	5470	4211	2713
2017	2746	2733	3838	4294	4841	4850	5996	6904	5170	5828	4488	2895
2018	2933	2917	4092	4576	5157	5165	6382	7347	5504	6202	4778	3087
2019	3129	3110	4359	4871	5489	5496	6788	7811	5854	6595	5084	3289

Elaboración Propia

Se pueden identificar claramente tres comportamientos que perfilan el segmento o la categoría a atacar. Primero, las categorías de 1 o 2 estrellas se encuentran claramente saturadas y el ingreso no es factible ni en el largo plazo. A diferencia de las anteriores, la categoría de 3 estrellas no es atacable en el corto plazo, pero si presenta condiciones atractivas en el mediano plazo. Por último y opuestamente a las dos anteriores, la categoría de más alto servicio (4-5 estrellas) refleja una oportunidad inmediata e incluso presenta un margen bastante alto en caso se estableciese una mayor cantidad de competidores que apunten a esta misma categoría. Por lo tanto es preciso definir que el segmento a atacar será, en el corto plazo, la categoría de establecimientos con un nivel de servicio de 4-5 estrellas. Adicionalmente se abordará la categoría de 3 estrellas en un mediano plazo (2013) dado que el crecimiento de la demanda, al ritmo actual, es mucho mayor que el de

la oferta. Considerando las estrategias inicialmente propuestas, se puede llegar a un equilibrio que permita sacar el mayor provecho a la oportunidad encontrada.

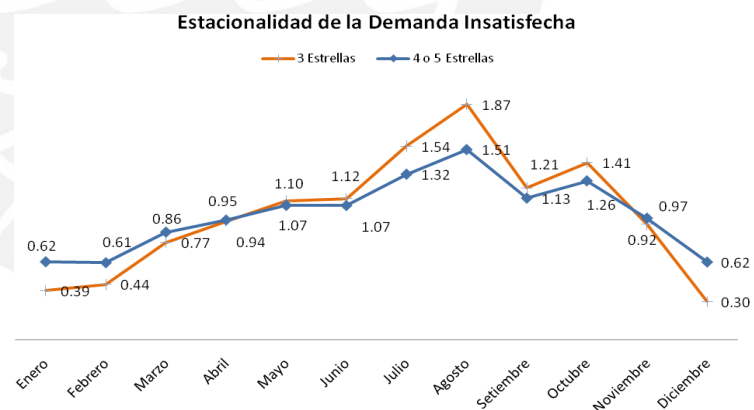
#### 4.3.2 Análisis de determinación de la demanda del proyecto

La demanda insatisfecha determinada en el acápite anterior corresponde a todo el mercado del cual se debe definir el porcentaje que tomará el proyecto. Las variaciones que presenta la demanda insatisfecha a lo largo del año restringen la determinación de un porcentaje fijo de participación sobre el periodo de mayor demanda (caso factible cuando no hay estacionalidad) dado que se generarían holguras y capacidades ociosas notables las cuales no justificarían la capacidad determinada.

##### a) Factores de estacionalidad de la demanda insatisfecha

Se analiza la estacionalidad de la demanda insatisfecha para la categoría de 3 estrellas (a partir del mediano plazo) y 4-5 estrellas como un primer indicio de los meses en los cuales se podría presentar una gran capacidad ociosa así

**Gráfico 21. Estacionalidad de la demanda insatisfecha**



Fuente: Mincetur  
Elaboración Propia

como otros meses en los cuales no se tendría la infraestructura suficiente para atender a todos los turistas dispuestos a hospedarse en la posada. El gráfico 21 presenta los índices de estacionalidad de ambas categorías de las cuales se puede observar que el mes de mayor demanda es agosto. Sin embargo, para el caso contrario en el que se quiere determinar el mes de menor afluencia, se tiene que



son diciembre (0.30) y febrero (0.61) para las categorías de 3 estrellas y 4-5 estrellas respectivamente<sup>21</sup>.

### b) Porcentaje base y porcentajes mensuales de la demanda insatisfecha

La demanda del proyecto será estimada utilizando la estacionalidad de la demanda insatisfecha, considerando un porcentaje base (o porcentaje promedio mensual) que afectado por los índices estacionales, determinará los porcentajes de ocupación de la demanda insatisfecha para cada mes. Sabiendo el valor de los meses de menor estacionalidad, se buscará tener un mayor porcentaje de cobertura en ellos. Se definió un 35% y un 70% de participación para la categoría de 3 estrellas y 4-5 estrellas respectivamente. Ambas cifras definidas serán útiles para la determinación del porcentaje base y de los respectivos porcentajes mensuales de cada categoría<sup>22</sup> (mostrados en la tabla 27).

**Tabla 27. Porcentajes de cobertura mensuales sobre la demanda insatisfecha**

	P base	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>3 Estrellas</b>	11%	27%	24%	14%	11%	10%	9%	7%	6%	9%	8%	12%	35%
<b>4 o 5 Estrellas</b>	43%	69%	70%	50%	45%	40%	40%	33%	28%	38%	34%	44%	69%

Elaboración Propia

### c) Demanda del proyecto

Habiendo determinado los porcentajes de cobertura mensuales, se aplican los mismos sobre la demanda insatisfecha, teniendo como resultado la demanda del proyecto la cual es presentada en la tabla 28.

<sup>21</sup> Ver Anexo 14: Análisis de Estacionalidad de la Demanda Insatisfecha

<sup>22</sup> Ver Anexo 15: Análisis de determinación de porcentajes de cobertura mensuales sobre la demanda insatisfecha.



**Tabla 28. Demanda del Proyecto (en pernотaciones)**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Hotel / Hostal de 3 estrellas</b>												
2010	-319	-220	-75	-22	3	13	48	70	29	47	-6	-368
2011	-220	-138	-18	26	48	55	84	101	70	85	44	-240
2012	-124	-59	37	73	91	97	118	132	110	122	93	-116
2013	-31	19	91	119	133	138	152	162	149	158	140	4
2014	62	96	145	165	176	179	187	193	189	195	188	124
2015	154	173	199	211	219	220	221	224	228	232	236	243
2016	246	250	254	258	262	262	256	256	268	269	285	363
2017	339	328	309	305	306	304	292	288	309	307	334	484
2018	433	407	365	354	350	348	329	321	351	347	385	608
2019	530	488	422	403	397	392	367	355	394	387	437	733
<b>Hotel 4 ó 5 estrellas</b>												
2010	1128	1142	1156	1168	1178	1184	1192	1199	1204	1213	1220	1223
2011	1228	1242	1255	1268	1277	1283	1291	1297	1303	1312	1319	1323
2012	1330	1344	1357	1370	1379	1385	1392	1398	1405	1413	1421	1427
2013	1436	1450	1462	1474	1484	1490	1496	1502	1509	1518	1527	1534
2014	1545	1559	1571	1583	1592	1598	1604	1609	1617	1626	1636	1645
2015	1658	1672	1683	1695	1704	1710	1715	1720	1729	1738	1749	1761
2016	1776	1790	1800	1811	1820	1826	1830	1835	1845	1854	1867	1882
2017	1899	1913	1921	1932	1941	1947	1951	1955	1967	1975	1989	2009
2018	2028	2042	2048	2059	2068	2074	2077	2081	2094	2102	2118	2142
2019	2164	2177	2182	2192	2201	2207	2209	2212	2227	2236	2253	2282

Elaboración Propia

## 4.4 Comercialización

La culminación del capítulo del estudio de mercado comprende el análisis de las variables del mix de marketing: plaza, promoción, publicidad y precio; las cuales ayudarán a formar en gran proporción la imagen corporativa y el posicionamiento del establecimiento

### 4.4.1 Plaza

La determinación de la plaza de comercialización se hará con mayor precisión en el estudio técnico. En lo que respecta a los canales de distribución, el gráfico muestra el esquema de la cadena de abastecimiento en la que está involucrado el servicio ofrecido por el establecimiento. Del gráfico 22 se puede deducir que aquellos elementos con los que se debería establecer acuerdos o alianzas son las

**Gráfico 22. Cadena de Abastecimiento**



Elaboración Propia

agencias turísticas ya que son ellos quienes ofrecen finalmente el producto a los consumidores finales.

#### 4.4.2 Promoción y Publicidad

**Tabla 29. Medios de información utilizados**

Medio Utilizado	Turismo alternativo		
	Vivencial	Naturaleza	Aventura
Internet	86%	73%	73%
Guías Turísticas	55%	58%	20%
Agencias de Turismo	23%	44%	13%

Fuente: Promperu  
Elaboración Propia

La mejor estrategia referida a la promoción y publicidad queda condicionada a los medios en los cuales el turista consulta para informarse. Se tomará como guía la tabla la cual muestra los resultados obtenidos en los últimos años. Se puede ver que el medio más importante por excelencia es la internet, seguido muy de lejos por las guías turísticas especializadas y aun más por agencias de turismo. Se utilizarán estos tres elementos para diseñar el mix de promoción.

**Tabla 30. Mix de Promoción**

Mix de Promoción			
Publicidad	Promoción de Ventas	Relaciones Publicas	Marketing Directo
<b>Webs especializadas:</b> allrural.com infoandina.org webs.pe <b>Guías especializadas:</b> Guía de Turismo Comunitario	<b>Descuentos:</b> 25%(turistas) y 30%(agencias)en temporada baja  <b>Grupos grandes:</b> Por cada 10 habitaciones ocupadas, la 11va es gratuita.	<b>Desarrollo del turismo alternativo:</b> Fomento y promoción de congresos y eventos orientados al turismo alternativo	<b>Participación en ferias y eventos especializados:</b> Conversatorio "Encuentro Consultivo a Comunidades"

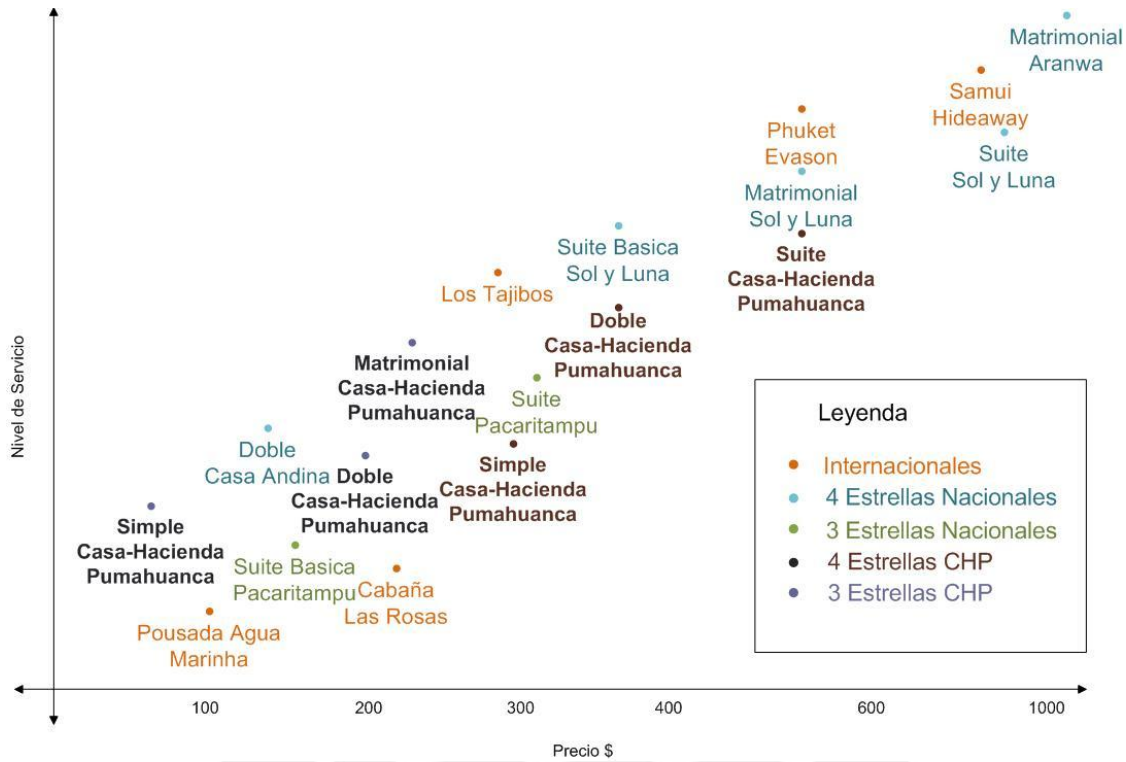
Elaboración Propia

#### 4.4.3 Precio

La determinación del precio tomará en cuenta la información presentada en el análisis de la competencia con la cual se ha confeccionado una gráfica en la que se muestra la ubicación que tiene cada una de las opciones ofrecidas por la

competencia internacional y nacional. Se puede ver el esquema generalizado en los anexos<sup>23</sup>.

Gráfico 23. Posicionamiento del precio



En base a la posición dentro de la gráfica Nivel de Servicio vs Precio de las distintas alternativas ofertadas, se ubican los precios que el establecimiento cobraría por las habitaciones ofertadas concordes a su nivel de servicio.

Tabla 31. Determinación de precios

Categoría	Modalidad	Precio
3 Estrellas	Simples	\$ 80.00
	Dobles	\$ 200.00
	Matrimonial	\$ 250.00
4 o 5 Estrellas	Simples	\$ 300.00
	Dobles	\$ 380.00
	Suites	\$ 560.00

Elaboración Propia

Se puede concluir, en base al estudio de mercado y al estudio de las variables de comercialización, que la estrategia más adecuada deriva de la combinación y el balance entre las estrategias genéricas de diferenciación y liderazgo por costos.

<sup>23</sup> Ver Anexo 16: Posicionamiento de precios generalizado.

## CAPÍTULO 5: ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico definirá los aspectos relacionados a la determinación de la localización, tamaño y características físicas del establecimiento. Adicionalmente, se planteará la estructura de las operaciones inherentes del establecimiento así como los requerimientos necesarios para una correcta operación de los servicios.

### 5.1 Ubicación Física

La ubicación física determinará la locación en la que se encontrará edificada la posada. Se utilizará el método tradicional de localización en el cual se evalúan factores y criterios que

se consideren importantes y decisivos, como son los atractivos de la zona, cobertura de servicios y disponibilidad de

**Tabla 32. Escala cualitativa de calificaciones**

Calificación	Puntaje
Extremadamente preferible	9
Entre extremadamente preferible y muy preferible	8
Muy preferible	7
Entre muy preferible y fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre fuertemente preferible y moderadamente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre moderadamente preferible e igualmente preferible	2
Igualmente preferible	1

Elaboración Propia

terreno entre otros, desde un enfoque amplio (macrolocalización) para luego enfocarse a un análisis más específico (microlocalización). La evaluación de los factores requiere la definición de una escala de calificaciones para poder asignar puntuaciones numéricas reflejadas en afirmaciones cualitativas las cuales han sido detalladas en la tabla 32.

#### 5.1.1 Macrolocalización

El departamento del Cusco posee una superficie 71891 km<sup>2</sup> distribuidos en 13 provincias de las cuales se destacan como las más importantes la provincia de Cusco y Urubamba. Los atractivos turísticos han fijado una diversidad de circuitos turísticos interesantes, siendo el más importante el denominado (y extendido) “Valle

**Gráfico 24. Mapa Provincial - Cusco**



Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

Sagrado de los Incas”. Dentro de las provincias abarcadas por el valle sagrado, se ha identificado a las más relevantes las cuales son Cusco, Anta, Urubamba y La Convención teniendo a estas provincias como punto inicial del análisis.

Los criterios seleccionados han sido clasificados en factores de diversa índole en los cuales se intenta reflejar condiciones que en cierto modo facilitarían la consolidación y fomentarían la calidad de servicio y el nivel de la infraestructura que se desea ofrecer.

La relevancia de cada criterio (peso) fue calculada utilizando una matriz de comparaciones pareadas en las que se define la predominancia de un factor sobre otro teniendo como resultado a los criterios comprendidos dentro del factor “Recursos Turísticos” como los más importantes<sup>24</sup>.

**Tabla 33. Factores y criterios de la macrolocalización**

Factor	Criterio	
Recursos Turísticos	R1	Afluencia Turística
	R2	Atractivos histórico culturales
	R3	Atractivos naturales
	R4	Deportes de aventura
	R5	Cultura Gastronómica
Comercial	C1	Variedad de productos autóctonos
	C2	Establecimientos
	C3	Facilidad de abastecimiento
Laboral	L1	Disponibilidad de mano de obra
	L2	Clima sindical
Infraestructura	I1	Disponibilidad de servicios básicos
	I2	Condiciones climatológicas
	I3	Cobertura de servicios de comunicaciones
Operacionales	O1	Variedad de empresas de transporte
	O2	Proximidad a Lima
Sociales	S1	Servicio medico
	S2	Seguridad Publica
	S3	Estabilidad Publica

Elaboración Propia

<sup>24</sup> Ver Anexo 17: Matriz de comparaciones páreadas – Macrolocalización.



**Tabla 34. Pesos porcentuales para los criterios de la macrolocalización**

Criterio																		
R1	R2	R3	R4	R5	C1	C2	C3	L1	L2	I1	I2	I3	O1	O2	S1	S2	S3	
16%	11%	11%	11%	9%	6%	6%	5%	5%	3%	4%	3%	2%	1%	1%	2%	1%	1%	

Elaboración Propia

Las calificaciones obtenidas por cada provincia en los distintos criterios descritos son multiplicadas finalmente por los respectivos pesos de los mismos. A pesar de que la principal provincia, geopolíticamente hablando, es la del Cusco; se eligió a la provincia de Urubamba como la más adecuada debido principalmente a su ventaja como destino alternativo, ya que destaca sobre todo en su riqueza natural así como su predisposición como destino para la práctica de deportes de aventura.

**Tabla 35. Resultado final de macrolocalización**

Criterio	Peso	Locacion			
		La Convencion	Cuzco	Urubamba	Anta
R1	16%	5.00	8.00	7.00	5.00
R2	11%	4.00	8.00	7.00	4.00
R3	11%	8.00	4.00	7.00	5.00
R4	11%	6.00	5.00	8.00	5.00
R5	9%	6.00	8.00	8.00	5.00
C1	6%	6.00	5.00	8.00	6.00
C2	6%	4.00	8.00	7.00	4.00
C3	5%	4.00	8.00	6.00	4.00
L1	5%	5.00	8.00	6.00	4.00
L2	3%	7.00	4.00	6.00	8.00
I1	4%	5.00	9.00	7.00	5.00
I2	3%	7.00	5.00	7.00	6.00
I3	2%	5.00	9.00	7.00	5.00
O1	1%	5.00	9.00	7.00	5.00
O2	1%	5.00	9.00	8.00	6.00
S1	2%	5.00	8.00	6.00	4.00
S2	1%	6.00	8.00	7.00	6.00
S3	1%	7.00	4.00	7.00	5.00
<b>Resultado</b>		<b>5.54</b>	<b>6.86</b>	<b>7.14</b>	<b>4.92</b>

Fuente: Guía Toyota Perú 2008

Elaboración Propia

**5.1.2 Microlocalización**

Se evaluarán terrenos comprendidos en los distritos de Urubamba, el cual a su vez está constituido por 7 distritos de los cuales se tendrá que elegir el más apto. El paso de la carretera ha constituido el primer filtro debido a las facilidades de acceso y a la

**Gráfico 25. Mapa distrital Urubamba**



Fuente: MTC



**Tabla 36. Factores y criterios de microlocalización**

Factor	Criterio	
Terreno	T1	Precio por metro cuadrado
	T2	Disponibilidad de área
	T3	Accesibilidad
	T4	Relieve y Topografía
Paisaje	P1	Vista Natural
	P2	Distancia a Cuzco

Elaboración Propia

disponibilidad y factibilidad de instalación de servicio eléctrico, agua y desagüe. Los factores considerados son los concernientes a criterios referentes a las condiciones presentadas por los terrenos y el paisaje que lo rodea como son el precio, disponibilidad de área y vista

natural entre otros. Se utiliza, al igual que en la macrolocalización, el método de comparaciones pareadas para determinar la relevancia de los criterios resultando el factor terreno como el de mayor importancia, sobre todo por el criterio de precio y la disponibilidad del terreno<sup>25</sup>.

**Tabla 37. Pesos porcentuales para los criterios de la microlocalización**

Criterio					
R1	R2	R3	R4	R5	C1
35%	13%	16%	16%	15%	4%

Elaboración Propia

Los terrenos fueron elegidos en los distritos de Ollantaytambo, Urubamba, Yucay y Huayabamba por el paso de la carretera anteriormente mencionado. Las calificaciones fueron realizadas para las 4 posibilidades mostrando el detalle en la tabla 38.

**Tabla 38. Calificaciones para los criterios de microlocalización**

Criterio	Locacion			
	Ollantaytambo	Urubamba	Yucay	Huayabamba
Calificación	5	9	7	3
Precio por metro cuadrado(T1)	\$30.00	\$25.00	\$25.00	\$35.00
Calificación	5	9	5	4
Disponibilidad de área(T2)	10855 m2	26000 m2	10550 m2	7445 m2
Calificación	8	7	6	7
Accesibilidad(T3)	Cercana a estación central de Machu Picchu	10 min a carretera asfaltada	15 minutos caminando	10 minutos caminando
Calificación	5	5	7	9
Relieve y Topografía(T4)	Escalonado	Escalonado (3010 a 3120 msnm)	Ligera pendiente	Plano
Calificación	8	9	9	7
Vista Natural(P1)	Vegetación profunda	Vegetación profunda con presencia de riachuelo	Colinda con el río	Predominantemente pasto, pocos árboles
Calificación	6	8	8	9
Distancia a Cuzco(P2)	1.5 horas de cusco	1h y 10 min	1h y 10 min	1 hora

Fuente: mundoanuncio.com.pe  
Elaboración Propia

<sup>25</sup> Ver Anexo 18: Matriz de comparaciones páreadas - Microlocalización

Teniendo ya determinados las calificaciones para cada terreno y los pesos para cada criterio, se procede a multiplicarlos encontrando que la mejor opción se ubica en el distrito de Urubamba, localidad de Pumahuanca en el cual destacó principalmente el precio del terreno y la disponibilidad del mismo.

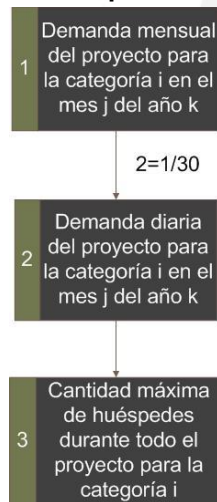
**Tabla 39. Resultados finales microlocalización**

Criterio	Peso	Locacion			
		Ollantaytambo	Urubamba	Yucay	Huayabamba
R1	35%	5.00	9.00	7.00	3.00
R2	13%	5.00	9.00	5.00	4.00
R3	16%	8.00	7.00	6.00	7.00
R4	16%	5.00	5.00	7.00	9.00
R5	15%	8.00	9.00	9.00	7.00
C1	4%	6.00	8.00	8.00	9.00
<b>Resultado</b>		<b>5.98</b>	<b>7.99</b>	<b>6.93</b>	<b>5.59</b>

Elaboración Propia

## 5.2 Tamaño

**Gráfico 26. Esquema de determinación del máximos de huéspedes**



Elaboración propia

El establecimiento se compone principalmente de 3 sectores: el sector hospedaje, que corresponde al área donde se construirán las habitaciones para que los huéspedes pernecten; el sector principal, donde los huéspedes disfrutarán de los servicios ofrecidos además de también estar ubicadas las oficinas administrativas; y por último el sector abierto o área común donde los huéspedes pueden disfrutar del entorno natural mientras realizan actividades diversas como el *birdwatching*, acampar o el uso de la piscina.

El cálculo de las áreas mencionadas se hizo en función de la cantidad de huéspedes (o plazas cama) diarias proyectadas para cada tipo de categoría según el esquema detallado en el Gráfico 26. Se parte de la demanda mensual del proyecto la cual se divide entre 30 para hallar la demanda diaria. Por último se

**Tabla 40. Plazas-cama máximas diarias ocupadas**

Categoría	Año Proyectado									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3 Estrellas	-	-	-	-	6	8	12	16	20	24
4 o 5 Estrellas	41	44	48	51	55	59	63	67	71	76

Elaboración Propia

selecciona el resultado mayor para los meses y años de las categorías consideradas teniendo 29 huéspedes como cantidad máxima para la categoría de 3 estrellas y 71 para la de 4-5 estrellas.

### 5.2.1 Sector de Hospedaje

La cantidad de habitaciones se calcula al combinar los porcentajes de participación asignados para cada tipo de

**Tabla 41. Distribución de habitaciones por tipo y categoría**

Categoría	Plazas Requeridas	Modalidad	Proporción	Cantidad Plazas	Cantidad Habitaciones
3 Estrellas	24	Simples	10%	3.00	3.00
		Dobles	80%	20.00	10.00
		Matrimonial	10%	3.00	2.00
4 o 5 Estrellas	76	Dobles	75%	58.00	29.00
		Suites	15%	12.00	4.00
		Simples	10%	8.00	8.00

Elaboración Propia

habitación y las plazas requeridas totales calculadas en el acápite anterior. El dimensionamiento se basó en los parámetros definidos en el “Reglamento de

**Tabla 42. Áreas mínimas y porcentajes adicionales para habitaciones**

	3 Estrellas	4 o 5 Estrellas
Área mínima (m2)		
Simples	11.00	13.00
Dobles	(+20%)	(+20%)
Suites	(+50%)	(+50%)
Baños (m2)		
Simples	4.00	5.50
Dobles	(+20%)	(+20%)
Suites	(+50%)	(+50%)
Terraza (m2)		
Simples	0.00	0.00
Dobles	(+20%)	(+20%)
Suites	(+50%)	(+50%)

Fuente: REH  
Elaboración Propia

Establecimiento de Hospedaje” (REH) elaborado por el Mincetur para el cual se tomó la categoría Resorts (la cual a su vez contiene las especificaciones para los establecimientos 3, 4 y 5 estrellas) de donde se extrajo las cantidades y áreas mínimas de las habitaciones, baños y terrazas. Adicionalmente se definieron porcentajes para el sobredimensionamiento de las distintas habitaciones en función de la calidad de servicio e infraestructura que recibirán.

**Tabla 43. Áreas estándar de habitaciones**

Tipo de Habitación	Area mínima(m2)		Banos(m2)		Terraza(m2)		Total Tipo de Habitación	
	3 Estrellas	4 o 5 Estrellas	3 Estrellas	4 o 5 Estrellas	3 Estrellas	4 o 5 Estrellas	3 Estrellas	4 o 5 Estrellas
Simples	11.00	13.00	4.00	5.50	0.00	0.00	15.00	18.50
Dobles	16.80	21.60	4.80	6.60	1.50	3.00	23.10	31.20
Suites	36.00	42.00	6.00	8.25	2.25	4.50	44.25	54.75

Elaboración Propia

Habiendo calculado el área estándar de los diversos tipos de habitación para cada categoría, se procede a calcular el área total de hospedaje considerando el número de habitaciones y los incrementos porcentuales correspondientes a las paredes y los exteriores.

**Tabla 44. Área total sector hospedaje**

Categorías	Tipo de Habitación	Área por Habitación (m <sup>2</sup> )	Cantidad de Habitaciones	Área interior (m <sup>2</sup> )	Paredes y Exteriores	Área total (m <sup>2</sup> )
3 Estrellas	Simples	15.00	3.00	45.00	100%	90.00
	Dobles	23.10	10.00	231.00		462.00
	Matrimonial	44.25	2.00	88.50		177.00
4 o 5 Estrellas	Simples	18.50	8.00	148.00	150%	370.00
	Dobles	31.20	29.00	904.80		2262.00
	Suites	54.75	4.00	219.00		547.50
						<b>3908.50</b>

Elaboración Propia

### 5.2.2 Sector Abierto

**Tabla 45. Área sector abierto**

Zona	Área	Total
Canopy	320	2001.8
Jardín orgánico	120	
Piscina	250	
Casa de mariposas y orquídeas	120	
Ecomediacenter	100	
Zona Acampad/BBQ	1000	

Elaboración propia

El último sector a estimar es el de uso común o área libre en el que se realizarán actividades de esparcimiento como la observación de flora y fauna por medio del *canopy* (puente

colgante), informarse de las maravillas naturales en el *ecomediacenter* así como el uso de servicios referidos al camping, casa de mariposas, el jardín orgánico y la piscina<sup>26</sup>. El área estimada es de 2002 m<sup>2</sup>.

### 5.2.3 Sector Central

La superficie del terreno correspondiente al sector central, el cual comprende el área de servicios y el área administrativa, queda definida en función de los servicios ofrecidos que requieran de un espacio físico para su desempeño. Dependiendo de

<sup>26</sup> Se considera un 27% adicional por concepto de paredes en el jardín orgánico, casa de mariposas y ecomediacenter

la naturaleza de la función del servicio y/o la capacidad promedio necesaria, se asigna un área proporcional. Los ambientes y espacios requeridos por el área administrativa son en su mayoría áreas estándar. La asignación de las áreas para cada zona se muestra en la tabla 46. Los subtotales toman en consideración un 27% adicional correspondiente a paredes y divisiones internas.

**Tabla 46. Área sector central**

Sector	Zona	Área(m2)	Subtotal
Servicios	Terraza Bar	150	1149.35
	Cava	60	
	Business Center	100	
	Conserjería	25	
	Restaurant	150	
	Guardarropía	20	
	Recepción	30	
	Gimnasio/Spa	100	
	Lavandería	35	
	SS.HH(Varones)	20	
	SS.HH(Mujeres)	20	
	Tópico	30	
	Custodia de valores	20	
	Cafetería y Sala de Lectura	80	
Hall Servicio	65		
Administración	Oficina(3)	30	298.45
	Sala de reuniones(2)	50	
	SS.HH(Varones)	15	
	SS.HH(Mujeres)	15	
	Oficina Gerencia	25	
	Comedor de personal	30	
	Sala de espera	30	
Otros	Almacén	40	2546.35
	Hall principal	90	
	Pistas internas	90	
	Áreas Verdes	900	
	Veredas externas	150	
	Caseta de seguridad	25	
Estacionamiento	750		
<b>Total</b>			<b>3994.15</b>

Elaboración propia

### 5.2.4 Área Total

Los tres sectores estimados: hospedaje, central y de uso común; suman un total 9968 m2, 32 m2 menos que 1 hectárea.

**Tabla 47. Área total establecimiento**

Sector	Área
Sector alojamiento	3908.50
Sector administrativo y de servicios	3994.15
Sector libre	2001.8
<b>Total</b>	<b>9904.45</b>

Elaboración propia

## 5.3 Características Físicas



**Tabla 48. Lineamientos del Reglamento**

Condiciones Generales
Los muebles, acabados, espacios comunes y la calidad de los servicios deben guardar relación con su categoría
Las condiciones relativas a la seguridad se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y de defensa civil
La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento

Elaboración propia

Las características físicas del establecimiento comprenden el detalle de la infraestructura, el mobiliario y equipos necesarios así como la distribución de espacios. Las especificaciones, estilos y formas a implementar se alinean con las más importantes exigidas por el “Reglamento de Establecimiento de Hospedaje” elaborado por el Mincetur.

### 5.3.1 Infraestructura

La infraestructura detallará para cada sector las especificaciones relacionadas a materiales, arquitectura, interiores, construcción y acabados siempre relacionándolos con los límites definidos por lo reglamentado.

**Tabla 49. Requisitos mínimos**

Requisitos	3 estrellas	5 estrellas
Bar independiente	Obligatorio	Obligatorio
Aire acondicionado	-	Obligatorio
Calefacción	Obligatorio	Obligatorio
Alarma, detector incendios	Obligatorio	Obligatorio
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio
TV Color	Obligatorio	Obligatorio
Generación eléctrica	Obligatorio	Obligatorio

Fuente: REH

Elaboración propia

#### a) Sector de Hospedaje

La tabla 50 resume las dimensiones y características físicas necesarias para las habitaciones del establecimiento. Las diferencias establecidas en la infraestructura entre las categorías se ven en su dimensionamiento (altura y espesor de paredes) así como en la calidad y costo de sus acabados.

**Tabla 50. Infraestructura habitaciones**

Dimensiones	Tipo de Habitación	
	3 Estrellas	4 o 5 Estrellas
Área	821.4 m <sup>2</sup>	3023.5 m <sup>2</sup>
Altura	2.75 m	3.00 m
Paredes	0.25 m	0.3 m
Características	Paredes de mezcla de barro con toques ocre	Paredes de piedra recubierta con yeso
	Columnas de troncos de madera	Pisos de cemento pulido ocre
	Interiores Madera listones	Separación de niveles por escalonamiento
	Piso de madera	Cimientos de arena y concreto
	Puerta de madera	Closet empotrados Barandales de madera
	Techo a dos aguas con estructura de madera	Predominancia de puertas y mamparas sobre paredes
	Ventanas panorámicas de madera	Columnas y vigas de madera
	Presencia de plantas trepadoras en paredes	Presencia de plantas trepadoras en paredes
	Closet abierto de madera	Losetas en baños y en terrazas exteriores
	Suministro de agua instalación desagüe	Techo madera circular 2 aguas
Ambientación rustica de baño	Instalación de agua luz cable e internet	
Suministro eléctrico con tablero	Duchas con losetas	

Elaboración propia

**b) Sector Central**

**Tabla 51. Infraestructura sector central**

Dimensiones	
Área	4121.15 m <sup>2</sup>
Altura	3.00 m
Paredes	0.3 m
Características	
Paredes de piedra recubierta con yeso	
Pisos de cemento pulido ocre	
Separación de niveles por escalonamiento	
Cimientos de arena y concreto	
Presencia de plantas trepadoras en paredes	
Predominancia de puertas y mamparas sobre paredes	
Columnas y vigas de madera	
Baños con losetas Techo circular con tejas	
Recubrimientos interiores con madera	
Tragaluces	
Escaleras principales con barandas	

Elaboración propia

El sector central reúne los espacios que se compartirán entre los huéspedes de distintas categorías. En este sentido se ha intentado crear un espacio que satisfaga a ambas expectativas de los clientes. La tabla 51 resume las dimensiones y características físicas necesarias para las áreas de servicios y administrativa. Para este caso se definió una altura y espesor de

paredes estándar, teniendo en cuenta la mimetización de los acabados con el entorno natural.<sup>27</sup>

**5.3.2 Equipamiento**

<sup>27</sup> Ver Anexo 19: Plano de ubicación generalizado.

Se presenta la lista de equipos, mobiliario y electrónicos necesarios para el funcionamiento del establecimiento. Todos han sido calculados en función del tipo y cantidad de habitaciones, del mismo modo que se realizó para el sector central estimando una cantidad prudente de equipamiento que responda a la categoría del hotel y a un número esperado de usuarios.

### a) Maquinaria y equipos

La tabla 52 presenta la lista de equipos y maquinaria necesaria para todo el establecimiento a excepción del área administrativa. La cotización se realizó en tiendas electrónicas, establecimientos comerciales y sitios web en el caso que el artículo sea poco comercial.

**Tabla 52. Equipos Total Establecimiento**

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unitario (S./.)
TV 22 pulgadas	17	LG LCD LN-22B350	999
TV 42 pulgadas	39	SAMSUNG PLASMA PL-42A450	1999
DVD	23	PHILIPS DVD DVP3121/55	149
Ventilador	25	CONTINENTAL CE29966	68.9
Aire Acondicionado	56	CONTINENTAL CE76282	1099
Estufa	33	ILUMI Estufa IQ - 02	39
Tina hidromasajes	4	RECTANG. 1.52X0.81 FIBRA DE VIDRIO	1700
Hometheater	33	LG Cine en Casa 5.1 HT-3045L-AM	699
Reproductor música	53	PHILIPS MINICOMPONENTE MCD 139B/55	499
Cocina normal	1	ELECTROLUX COCINA SILVER MIA 4 HORNILLAS	499
Cocina Industrial	1	HARMANS 5 HORNILLAS	2600
Microondas	4	ELECTROLUX EMZ172M1PW	169
Refrigerador	3	MABE RML09 NO FROST BLANCA	1099
Friobar	33	CONTINENTAL Friobar CECR61232	399
Caja fuerte	4	CAJA FUERTE MONACO TK	150
Congelador	2	CONTINENTAL Congeladora CECF67532	999
Campana extractora	1	CONTINENTAL Campana Extractora 60 cm CERH46242	238
Hornos	2	HARMANS MODELO 4000 – AI	700
Electrodomésticos	1	lic., extrac., olla arroc., bat., waf., tost.	600
Telescopio	4	SPACESTATION MI-3503	945
Lavadoras	4	SAMSUNG WA-95V3 + PLANCHA VAPOR	799
Calentadores electrosolares	5	AWH 119 Gal. Comercial Electric/Solar	3600
Cámaras de seguridad	4	CAMARA VIGILANCIA TRENDNET TV-IP100W wireless	594
Monitor	2	MONITOR LCD SAMSUNG 15.6" 633NW	405
Equipo de comunicación	1	FT-2000 100 WATT & FT-2000D 200 WATT HF	1450
Grupo electrógeno	1	Grupo electrógeno de 7000 watts 220 voltios	1050
Detectores de humo	13	BRK ELECTRONICS MODEL SWI-87U60	250

Elaboración propia

## b) Equipos de oficina

La tabla 53 presenta la lista de equipos de oficina a adquirir principalmente por las áreas administrativas y el business center. Especialmente estas dos áreas requerirán de equipos de cómputo superiores a los requeridos por otras áreas de servicio. Los precios, las especificaciones técnicas y las cantidades son detallados en la misma tabla.

**Tabla 53. Equipos de oficina área de administración**

Equipo	Ctd.	Especificaciones	Precio Unitario(S/.)
Desktop	12	PC Escritorio HP-Compaq SG3613la Dual Core E2200 2.2GHz	1194
Laptop	1	PC PORTATIL LENOVO 3000 N500 T3400 15.4'''	2160
Servidor	1	SERVIDOR HP Proliant ML150 G6 Intel Xeon E5504 (466132)	3600
Impresora	1	EPSON STYLUS T-24 5760 x 1440 dpi	135
Multifuncional	1	HP LASERJET HP-3050 Multifuncional	1005
Copiadora	1	CopyCentre C20	900
Proyectores	2	VIEWSONIC PJ-513DB 2200 Lumens SVGA 800X600	1920
Routers Wireless	10	SWITCH ROUTER D-LINK WIRELESS DIR-400	210
Cámara	1	Polaroid 8MP I834	298
Videgrabadora	2	VU POINT Filmadora Digital 3 en 1 DC35480	248

Fuente: mesajil.com  
Elaboración propia

## c) Mobiliario

El listado total de muebles se presenta en la tabla 54. Se incluye la cantidad, descripción y precios para cada ítem, los cuales fueron cotizados en productores mayoristas y tiendas especializadas.

Tabla 54. Mobiliario total del establecimiento

Ítem	Ctd	Descripción	Precio Unitario (S/.)
Camas	35	Plaza y media madera + colchón	900
	57	Queen size madera	1200
	11	King size madera	1500
Cabecera	14	Madera tallada	200
Mesa de noche	56	Mesa Bali Lateral MADERA de 50 x 50	90
Mesa grande	33	MESA LATERAL IBIZA 40 X 40 CON MADERA	170
Mesa de centro	4	MESA DE CENTRO CUADRADA CUB. DE TEKA	150
Silla habitación	129	SILLON GAVIA (Tela Malla)	70
	10	Sillón Ibiza (Madera)	150
Modulares	39	Tapizado	150
Juego de sala	4	3-2-1 tapizado	1500
Mueble de recepción	1	Tapizado	1800
Escritorio	6	Madera pulida	400
Carro para bellboy	2	Carro de 4 ruedas neumáticas para limpieza	200
Carro de lavandería	1	Estructura en tubo redondo	160
Señal de seguridad	15	Señal de Seguridad Piso Mojado (Español-Ingles) - Amarillo	20
Mobiliario cocina	1	Mesas, reposteros y aparadores	2900
Mesa para 4 pers.	8	MESA COMEDOR ATENAS 1.20 día (superficie sólida)	350
Mesa para 8 pers.	3	MESA WINDSOR DE 1.20 X 2.20 Cm Cristal Templado	900
Silla	56	SILLA COMEDOR ELENA (Malla)	50
Mesas cocina	4	Mesa redonda "Brentwood"	100
Basurero	132	Basurero metálico polipiel aros dorados - marrón	30
Butacas	77	SILLON MILAN INDIVIDUAL 70 X 70	145
Estantes	25	Madera	90
Barra de madera	1	Pulido y barnizado	2250

Elaboración Propia

### 5.3.3 Distribución

La naturaleza de los procesos y la variabilidad que pueden presentar en sus necesidades los clientes, no fijan un patrón de funcionamiento para el establecimiento y por tanto no determinan un tipo de distribución para sus maquinarias, espacios y equipos. Lo que se intenta es integrar la distribución de los equipos y maquinarias con la infraestructura establecida logrando un resultado funcional, armonioso y estético. Considerando a los sectores como los elementos a distribuir a lo largo del terreno, se puede afirmar que el sector de servicios y administrativa es el eje al que convergen los sectores de alojamiento y por el que está repartido el sector de uso común. El anexo 19, mencionado anteriormente, muestra la distribución detallada en un plano.



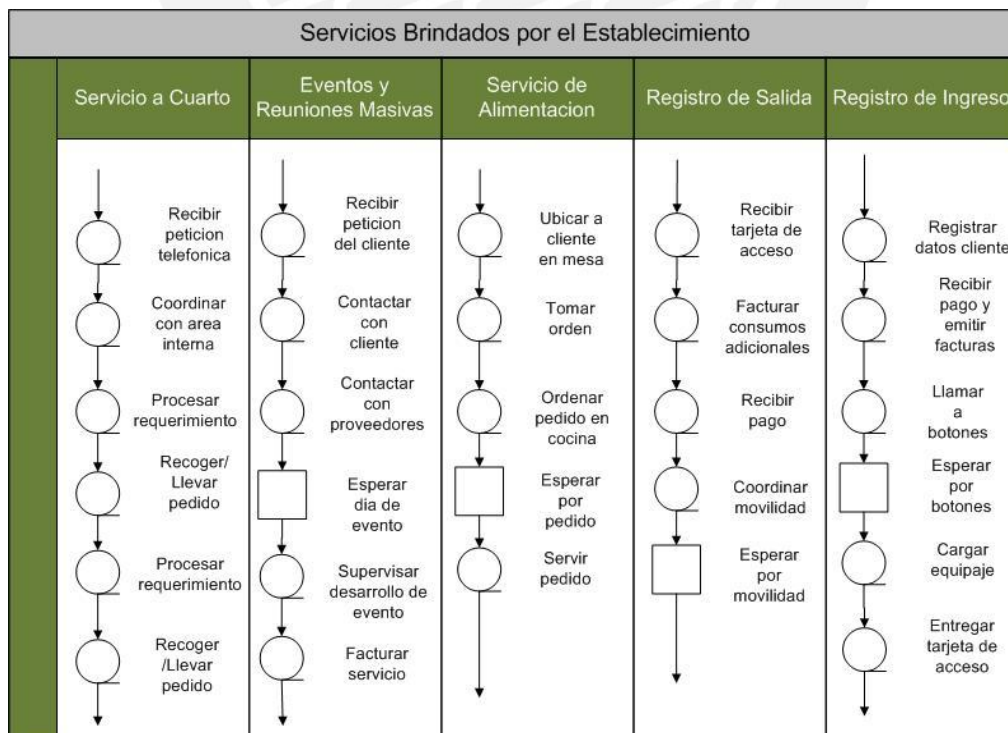
## 5.4 Operaciones

Los servicios ofrecidos en el establecimiento se ven soportados por una serie de operaciones que apuntan a satisfacer las expectativas del cliente. Las principales operaciones, orientadas a soportar principalmente a los servicios de alojamiento y alimentación, son las siguientes:

- Servicio de atención a cuarto
- Servicio de atención de eventos y reuniones masivas
- Servicio de alimentación
- Servicio de alojamiento – Registro de Entrada
- Servicio de alojamiento – Registro de Salida

El Gráfico 27 muestra un esquema general de los servicios mencionados.

**Gráfico 27. Diagrama de operaciones de servicios del establecimiento**



Elaboración Propia

## 5.5 Requerimientos del Proceso

### 5.5.1 Servicios

**Tabla 55. Descripción de condiciones de servicios de soporte**

Servicio	Descripción
Servicio Eléctrico	<b>Electro Sur Este S.A.A.</b> El servicio eléctrico será generado en la Central Machupicchu considerando una tensión baja/media (BT4-BT5) y variando entre los 300 a 500 kwh. Se tienen precios de S/. 0.19/kwh(6:00 am a 9:30 pm) y de S/. 0.16/kwh(resto del día).
Servicio de Agua	<b>Sedacusco S.A.</b> Alimentado por los los sistemas de Piuray y Vilcanota con una producción de 634.09 l/s y con conexiones disponibles al 100%, Se tiene un costo por instalación de S/. 135.00 con un consumo de S/. 3000.00(supone consumo Hotel Libertador).
Desechos sanitarios	<b>Inreplast S.C.R.L.</b> Disposición solo de desechos líquidos, desechos orgánicos serán previamente procesados en un pozo séptico. El pozo séptico tiene una capacidad de 12000 litros con un costo de S/. 16000.00 y se estima 2 succiones mensuales a S/.700.00 por succión
Desechos Sólidos	<b>Inreplast S.C.R.L.</b> Recojos semanales a S/. 100.00 c/u.
Telefonía, cable e Internet	<b>Telefónica del Perú S.A.</b> Planes separados, Teléfono a tarifa plana para llamadas nacionales, internet speedy 1600 con un 10% asegurado en horario punta y cable mágico satelital.

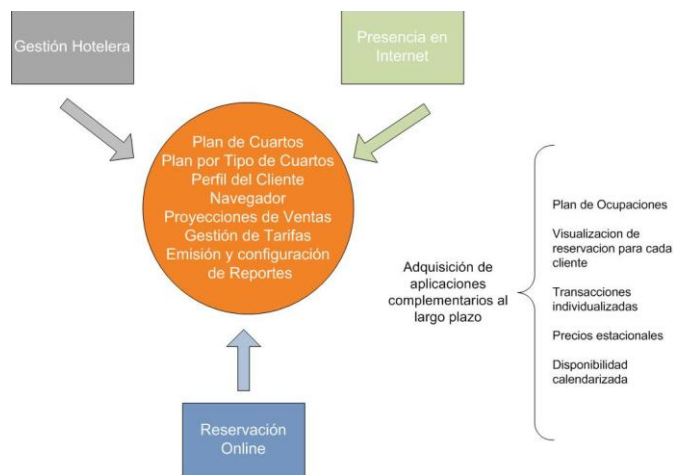
Elaboración Propia

La calidad del establecimiento y el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos requieren de la instalación y el respaldo de servicios de abastecimiento. La tabla 55 muestra la disponibilidad de estos servicios en la zona de Urubamba. La disposición de desechos sanitarios requiere de un procesamiento previo en un “Sistema Séptico

Integrado” el cual recolecta todos los desechos en dos cámaras separadas para luego procesarlas mediante un filtro anaeróbico de flujo ascendente que devuelve, por una parte, agua reutilizable para regadíos o disposición; y por la otra, los desechos orgánicos filtrados listos para disposición.

Por otro lado, la optimización de ventas y uso de recursos nos empuja a buscar un sistema que nos permite alcanzar estas metas. Dado el tamaño y la complejidad de las operaciones, la implementación de un sistema de gestión hotelera representa la mejor alternativa. Este sistema reúne las características de un

**Gráfico 28. Concepto sistema de gestión hotelera**



Elaboración Propia

B2C y un sistema de control de inventarios en el cual se puede, por parte del cliente, visualizar las instalaciones y servicios ofrecidos por el establecimiento además de realizar reservaciones online y además, por parte del establecimiento, mantener un control de las ventas y perfiles de los clientes mediante la aplicación de emisión de

**Tabla 56. Costos unitarios por consumo y por instalación de servicios de soporte**

Servicio	Operador	Plan elegido	Unidad consumo	Costo consumo(S/.)	Costo Instalación	
					Básico	Obs.
Eléctrico	Electro Sur Este S.A.A	BT4-BT5	kwh	S/. 0.175	S/. 100.00	
Agua	Sedacusco S.A	Empresarial	m3	S/. 0.20	S/. 135.00	
Desechos orgánicos	Inreplast S.C.R.L	Empresarial	Recojo quincenal	S/. 700.00	S/. 300.00	
Desechos sólidos	Inreplast S.C.R.L	Empresarial	Recojo semanal	S/. 100.00	S/. 350.00	
Telefonía		USA control	Mensual	S/. 800.00	S/. 119.00	Equipo inc.
WIFI	Telefónica del Perú S.A	Speedy 1600 Satelital	Mensual	S/. 308.00	S/. 0.00	1 solo router
Cable		estelar	Mensual	S/. 98.00	S/. 152.00	Por cada punto

Elaboración Propia

reportes. El grafico resume el esquema de características que contiene el sistema Protel o Bookatonce. Por último, los costos por uso e instalación de los servicios de abastecimiento se

muestran en la tabla 56.

### 5.5.2 Insumos

Además de los servicios de abastecimiento, será necesario el consumo de insumos para la operación del servicio de restaurant y la limpieza de cuartos especialmente. La tabla 57 resume los montos incurridos mensuales para cada categoría.

**Tabla 57. Ratios por consumo de insumos**

Sección	Categoría	Porcentajes	Consumo	Subtotal	Total
Restaurant	Abarrotes	31%	100 desayunos	S/. 3,720.00	S/. 12,000.00
	Carnes	39%	diarios+almuerzo/	S/. 4,680.00	
	Verduras	19%	cena	S/. 2,280.00	
	Complementos	11%		S/. 1,320.00	
Bar	Licores	81%	25 personas	S/. 1,215.00	S/. 1,500.00
	Esencias	14%	diarias	S/. 210.00	
	Complementos	5%		S/. 75.00	
Limpieza	Aseo General	100%	Establecimiento completo sin habitaciones	S/. 735.00	S/. 735.00
Habitaciones	Aseadores	100%	56 habitaciones diarias	S/. 750.00	S/. 750.00
Oficina	Suministros	71%	3 oficinas diarias	S/. 10.65	S/. 15.00
	Papelería	29%		S/. 4.35	
Otros	Comb. y Rptos	37%	(Mensuales)	S/. 370.00	S/. 1,000.00
	Jardinería	63%		S/. 630.00	

Elaboración Propia

## CAPÍTULO 6: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

El presente capítulo se divide en dos secciones. La primera, el estudio legal, contiene la descripción detallada de los temas relacionados a la figura legal de la empresa, las condiciones tributarias exigidas por el estado y las normas correspondientes a la actividad. La segunda sección, el estudio organizacional, contempla la estructura organizacional de la empresa y los detalles relacionados a los recursos humanos como son las funciones a desempeñar y los requerimientos técnicos mínimos para la calificación del personal como apto.

### 6.1 Tipo de Sociedad

El tipo de sociedad elegido será el de Sociedad Anónima Abierta S.A.A. La razón principal de la elección

se sustenta en la posibilidad de incorporar accionistas dispuestos a financiar el proyecto. La cantidad de acciones emitidas será de 750 tal como lo estipula la “Ley General de Sociedades”. Las 750 acciones representaran un monto similar el cual será equivalente al monto necesario no financiado por bancos. La

**Tabla 58. Distribución de habitaciones por tipo y categoría**

1. Trámite y Búsqueda de nombre de la empresa (Casa Hacienda Pumahuanca S.A.A) en Registro Públicos: SUNARP
2. Trámite de Reserva del nombre ante Registros Públicos - SUNARP -Zona Registral N°VII – Sede Cusco
3. Elaboración de Minuta de Constitución firmada por Abogado
4. Trámite de la Escritura Pública ante Notario Público y seguimiento de la inscripción en el Registro de personas jurídicas de la Oficina Registral de Cusco
5. Registro Único del Contribuyente (RUC) gestionada en la SUNAT, presentando Documento de Identidad del titular, escritura Pública de la propiedad inscrita en los Registros Públicos, Formato de Inscripción de RUC en la SUNAT. El domicilio fiscal será el del local.
6. Autorización para la Emisión de comprobantes de Pago (SUNAT)
7. Trámite de obtención de Licencia Municipal de Funcionamiento presentando documento de Constitución Social, Número de RUC, Certificado de Zonificación y Compatibilidad de Usos, Plano redistribución
8. Inscripción en el Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje presentando copia de la Licencia de Funcionamiento.
9. Solicitud de Clasificación y Categorización ante la Dirección Nacional de Turismo declarando condiciones de establecimiento 4-5 estrellas.
10. Los libros contables se generarán en base a las operaciones ,balances, caja diario y mayor además de las operaciones de compras y ventas, siendo los libros principales legalizados y supervisados en los periodos de cierre por un contador externo.

Elaboración Propia

constitución de la sociedad exige la formación de una junta directiva encargada de regular y hacer cumplir todas las decisiones tomadas en las sesiones de voto. Adicionalmente es necesario inscribir el total de las acciones en el Registro Publico

del Mercado de Valores. El detalle amplificado del proceso de constitución de la sociedad se muestra en la Tabla 58.

## 6.2 Afectación Tributaria

**Tabla 59. Requisitos para la inscripción de RUC**

Minuta de constitución
Escritura Pública de la propiedad en Registros Públicos
Formato de inscripción de RUC de la SUNAT (Formulario No 2119 – Solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos)
Documento de identidad original del representante legal

Elaboración Propia

La inscripción dentro del Registro Único de Contribuyentes en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria requiere la realización del procedimiento detallado en la Tabla 59.

Del conjunto de impuestos establecidos por el estado peruano, el establecimiento se encuentra afecto a los siguientes impuestos:

### 6.2.1 Impuesto a la Renta

La tercera categoría (Ingresos del comercio, la industria y otras determinadas por ley) engloba a los ingresos generados por el establecimiento. Además se sabe que el establecimiento se encuentra domiciliado en el país y por tanto se encuentra obligado al pago del 30% anual sobre los ingresos netos en las actividades comerciales.

### 6.2.2 Impuesto general a las ventas

La SUNAT considera que las actividades relacionadas al giro “Exportación de Servicios”, en el cual se ubica la actividad de atención a turistas extranjeros,

**Tabla 60. Requisitos para el REE**

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

Elaboración Propia



quedan consideradas por el Régimen Especial de Establecimientos(REE) estipulando la compensación del 18% sobre el IGV (por tanto se tributa solo el 1%). La aplicación del beneficio explicado queda condicionada por la presentación de un Registro de Huéspedes en el Centro de Servicios al Contribuyente además de una serie de requisitos explicados en la Tabla 60.

### 6.2.3 Otros impuestos

- El impuesto selectivo al consumo (ISC) no grava las actividades del establecimiento.
- Los préstamos solicitados serán afectados por el ITF con una tasa del 0.08%

## 6.3 Normas Competentes

### 6.3.1 Respecto al régimen especial de hospedaje

Tabla 61. Régimen Especial de Hospedaje

Ley	Fecha	Descripción
Decreto Supremo N° 122-2001-EF	29.06.2001	Dictan normas para la aplicación de beneficio tributario a establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.
Res. de Superintendencia 082-2001- SUNAT	20.07.2001	Dictan normas referidas al Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje a que se refiere el Art. 3° del D.S. N° 122-2001-EF.
Res. De Superintendencia No. 093-2002/SUNAT	25.07.2002	Normas para la implementación y control del beneficio establecido por el Decreto Legislativo N° 919 a favor de establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados
Res. De Superintendencia No. 136-2002/SUNAT	11.10.2002	Modifican normas para la implementación y control del beneficio establecido por el Decreto Legislativo N° 919 a favor de establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.
Res. De Superintendencia No. 157-2005/SUNAT	17.08.2005	Establecen nuevo procedimiento para la presentación de información a que se refiere el artículo 8° del Reglamento de Notas de Crédito Negociables
Res. De Superintendencia No. 137-2006/SUNAT	26.08.2006	2005/SUNAT a fin de incluir dentro de sus alcances toda la información que los exportadores deben adjuntar a las comunicaciones de compensación y/o solicitudes de devolución presentadas al amparo del Decreto Legislativo N° 919.

Elaboración Propia

### 6.3.2 Respecto a la actividad turística

**Tabla 62. Actividad turística**

Ley	Descripción
Ley N° 26821	Aprovechamiento Sostenible de Recursos Naturales
Ley N° 26961	Desarrollo de la Actividad Turística
DS 009-92 ICTI	Declara de interés público y necesidad nacional el desarrollo del turismo ecológico

Elaboración Propia

### 6.3.3 Sobre la clasificación y categorización de establecimientos

**Tabla 63. Clasificación y categorización de establecimientos**

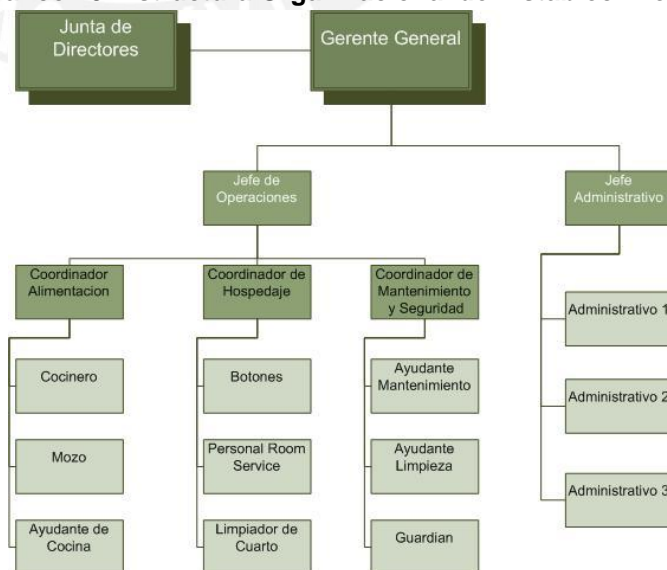
Ley	Descripción
Reglamento de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje RM N° 151-2001-ITINCI/	Define las funciones, norma el procedimiento de evaluación y establece las sanciones que serán aplicadas a las personas designadas como Calificadores de Establecimientos de Hospedaje por el MINCETUR
Reglamento de establecimientos de hospedaje Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR,	Establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento, supervisión y definición de órganos competentes de los establecimientos, así como, la obligatoriedad a todos los que inicien operaciones de presentar la Declaración Jurada de cumplimiento de las normas relativas a las condiciones mínimas del servicio que presten. Establece los requisitos de infraestructura, equipo y servicios para la clase de Hotel, Apart- Hotel, Hostal, Resort, Ecolodge y Albergue, categorías de 1 a 5 estrellas.

Elaboración Propia

## 6.4 Estructura organizacional

Las actividades realizadas dentro del establecimiento son de carácter administrativo o de soporte de los servicios ofrecidos. En este sentido y por la simplicidad de las mismas, la cantidad de gente laborando no es grande y por tanto es recomendable seguir una estructura funcional ya que

**Gráfico 29. Estructura Organizacional del Establecimiento**



Elaboración Propia

brinda líneas de reporte claras y concretas, haciendo que las comunicaciones sean inmediatas y fluidas.

### 6.5 Funciones del personal

El diseño de las funciones específicas para cada uno de los puestos esta enfocado a garantizar un nivel de servicio óptimo en la ejecución y en la retroalimentación de resultados. La tabla 64. detalla la relación de funciones realizadas por cada puesto de trabajo.

**Tabla 64. Funciones de puestos de trabajo**

Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe Administrativo
Representación procesal	alimentación, hospedaje y mantenimiento	Coordinación con agencias de viaje
Supervisión de resultados	Supervisión de plataforma de operaciones	Manejo de relaciones publicas con visitantes
Optimización de servicios	Manejo de accesos a sector central y abierto	Preparación de informes de indicadores de gestión
Planificación de recursos		
Gestión de nuevos contratos con agencias		
Coordinador Alimentación	Coordinador Hospedaje	Coordinador Mantenimiento y Seguridad
Coordinar con personal necesidades de alimentación	Coordinar con personal necesidades de hospedaje	Manejo de Almacén
Administrativo	Ayudante de Cocina	Ayudante Mantenimiento
Recolectar data de gestión	Cumplir indicaciones cocinero	Reparar maquinaria afectada
Atención de solicitudes de agencias de viaje y turistas	Limpieza de cocina	Reparar mobiliario afectado
Atención de problemas TI	Lavado de platos	Reparado general de instalaciones
Mozo	Botones/Mucamas	Cocinero
Registro de pedidos de comida	Cargado de maletas	Cocinar pedidos solicitados
Llevado de comida a meza	Limpieza total de cuartos	Encargado de la cocina
Guía Turístico	Conserje	Guardián
Encargado Ecomediacenter	Limpieza de sectores central y abierto en su totalidad	Velar por la seguridad interna del establecimiento
Visitas, trekking y cicling		

Elaboración Propia

### 6.6 Requerimientos del personal

Considerando las funciones definidas para todo el personal, se elaboran los requerimientos necesarios para el desempeño de dichas funciones. La tabla 65 muestra los requerimientos indispensables como son tiempo de experiencia, estudios previos y aptitudes para cada puesto de trabajo

**Tabla 65. Requisitos indispensables para puestos de trabajo**

Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe Administrativo
Experiencia mínima de 3 años en puestos similares	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
Administrador o Ing. Industrial	Conocimiento de logística y compras	Conocimiento de RR.HH y gestión de costos
Conocimiento de gestión de proyectos y administ. hotelera	Liderazgo, inglés intermedio	Liderazgo, inglés intermedio
Liderazgo, inglés avanzado	Disponibilidad tiempo completo	Disponibilidad tiempo completo
Coordinador Alimentación	Coordinador Hospedaje	Coordinador Mantenimiento y Seguridad
Experiencia mínima de 2 años en puestos afines	Experiencia mínima de 2 años en puestos afines	Experiencia mínima de 2 años en puestos afines
Egresado de escuela de nutrición	Egresado de escuela de turismo	Egresado de escuela de preparación técnica
Disponibilidad tiempo completo	Disponibilidad tiempo completo	Disponibilidad tiempo completo
Administrativo	Ayudante de Cocina	Ayudante Mantenimiento
Experiencia mínima de 2 años en puestos afines	Experiencia mínima de 2 años en puestos afines	Experiencia mínima de 1 año en puestos afines
Egresado de escuela de turismo	Estudios técnicos de cocina	Conocimiento de albañilería, electricidad y afines
Conocimiento de ofimática	Capacidad de trabajo bajo presión	Estudios técnicos
Mozo	Botones/Mucamas	Cocinero
Experiencia mínima de 1 año en puestos afines	Experiencia mínima de 1 año en puestos afines	Experiencia mínima de 3 años en puestos afines
Conocimiento de inglés avanzado	Conocimiento de inglés básico	Egresado de escuela de cocina de prestigio
Disponibilidad tiempo completo	Disponibilidad tiempo completo	Inglés intermedio
Guía Turístico	Conserje	Guardián
Experiencia mínima de 2 años en puestos afines	Experiencia mínima de 1 año en puestos afines	Experiencia mínima de 1 año en puestos afines
Conocimiento de recorridos naturales, de aventura e intercambio con comunidades	Disponibilidad a tiempo completo	Disponibilidad a tiempo completo
Inglés avanzado	Conocimiento de inglés básico	Conocimiento de inglés básico

Elaboración Propia

Dependiendo de los perfiles de los puestos de trabajo, de los requisitos indispensables y de la complejidad de las funciones se debe definir las

**Tabla 66. Remuneraciones y beneficios de los puestos de trabajo**

Puesto de trabajo	Cantidad	Turnos	Remuneración base	Prestaciones		
				CTS	AFP	Seguro
Gerente General	1.00	1.00	S/. 4,000.00	S/. 333.20	S/. 440.00	S/. 21.20
Jefe de Operaciones	1.00	1.00	S/. 2,500.00	S/. 208.25	S/. 275.00	S/. 13.25
Jefe Administrativo	1.00	1.00	S/. 2,500.00	S/. 208.25	S/. 275.00	S/. 13.25
Coordinador Alimentación	1.00	1.00	S/. 1,500.00	S/. 124.95	S/. 165.00	S/. 7.95
Coordinador Hospedaje	2.00	1.50	S/. 1,500.00	S/. 124.95	S/. 165.00	S/. 7.95
Coordinador Mantenimiento	2.00	1.50	S/. 1,500.00	S/. 124.95	S/. 165.00	S/. 7.95
Administrativo	1.00	1.50	S/. 1,300.00	S/. 108.29	S/. 143.00	S/. 6.89
Ayudante de Cocina	1.00	2.00	S/. 800.00	S/. 66.64	S/. 88.00	S/. 4.24
Ayudante Mantenimiento	1.00	2.00	S/. 800.00	S/. 66.64	S/. 88.00	S/. 4.24
Mozo	10.00	1.50	S/. 700.00	S/. 58.31	S/. 77.00	S/. 3.71
Botones/Mucamas	25.00	1.50	S/. 700.00	S/. 58.31	S/. 77.00	S/. 3.71
Cocinero	1.00	2.00	S/. 2,500.00	S/. 208.25	S/. 275.00	S/. 13.25
Guía Turístico	1.00	2.00	S/. 2,500.00	S/. 208.25	S/. 275.00	S/. 13.25
Conserje	1.00	2.00	S/. 700.00	S/. 58.31	S/. 77.00	S/. 3.71
Guardian	3.00	1.00	S/. 700.00	S/. 58.31	S/. 77.00	S/. 3.71

Elaboración Propia

remuneraciones y beneficios otorgados por laborar en la posada. La tabla 66 muestra las remuneraciones mensuales otorgadas. Las prestaciones se calculan con las tasas establecidas por la legislación actual.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Tasas utilizadas según legislación laboral vigente: CTS: 8.33%, AFP: 11.00% y Seguro: 0.53%

## CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El último capítulo referido al estudio económico y financiero se ocupa del análisis de las cifras generadas por el ejercicio del proyecto durante todo su ciclo de vida, contemplando los resultados generados desde la inversión e implementación del proyecto hasta su cierre.

### 7.1 Inversión del proyecto

Las inversiones del proyecto serán presentadas por la categorización convencional la cual los estructura en activos fijos tangibles, activos fijos intangibles y capital de trabajo.

#### 7.1.1 Inversión en activos fijos tangibles

##### a) Inversión en terreno

En el estudio técnico se definió el área requerida así como el precio por metro cuadrado. La tabla 67 presenta el monto necesario a invertir para la adquisición del terreno

**Tabla 67. Inversión en terreno**

Area Requerida	10000 m <sup>2</sup>
Precio por metro cuadrado	\$ 25.00
Subtotal	S/. 721,250
IGV	S/. -
<b>Total</b>	<b>S/. 721,250.00</b>

Elaboración Propia

##### b) Inversión en edificios

**Tabla 68. Inversión en edificios**

Zona	Inversion
Hospedaje	S/. 738,058.95
Central	S/. 930,981.64
Libre	S/. 53,028.64
<b>Total</b>	<b>S/. 1,722,069.23</b>

Elaboración Propia

El cálculo de la inversión en edificios se basó en los costos generados por la construcción y acabados de todo el establecimiento. Se necesitó de las dimensiones definidas en el estudio técnico para los diferentes sectores

comprendidos dentro del establecimiento, las cuales en combinación con una tabla estándar de construcción civil<sup>29</sup> arrojaron los costos para cada sector. La calidad y la estética de los distintos ambientes del establecimiento están representadas por porcentajes que se relacionan directamente con el nivel de servicio ofertado. La

<sup>29</sup> Ver Anexo 20: Tabla estándar de costos de construcción civil.



tabla 68 muestra el resumen de las inversiones por cada sector mientras que la tabla 69 y 70 muestran un mayor detalle, definiendo los montos necesarios para cada elemento de construcción y en todas las áreas a construir.<sup>30</sup>

**Tabla 69. Inversión por elemento/ambiente – Sector Hospedaje**

	3 Estrellas			4-5 Estrellas		
	Simple	Doble	Matrimonial	Simple	Doble	Suite
Muros y columnas	S/. 2,888.28	S/. 19,027.71	S/. 7,704.93	S/. 12,190.91	S/. 78,166.89	S/. 19,213.19
Techos	S/. 2,634.03	S/. 22,455.24	S/. 14,307.53	S/. 14,386.91	S/. 134,611.98	S/. 41,051.62
Pisos	S/. 5,006.92	S/. 29,629.69	S/. 13,023.12	S/. 18,983.53	S/. 130,703.60	S/. 32,817.60
Puertas y ventanas	S/. 273.41	S/. 1,601.35	S/. 878.79	S/. 1,025.98	S/. 8,597.08	S/. 2,268.42
Revestimientos	S/. 1,064.45	S/. 10,233.53	S/. 4,453.40	S/. 6,556.55	S/. 44,752.23	S/. 11,208.61
Baños	S/. 744.28	S/. 3,285.03	S/. 1,090.69	S/. 3,011.28	S/. 16,782.59	S/. 3,105.25
Instalaciones eléctricas y sanitarias	S/. 503.88	S/. 2,586.60	S/. 990.97	S/. 1,657.22	S/. 10,131.43	S/. 2,452.24
<b>Total</b>	<b>S/. 13,115.24</b>	<b>S/. 88,819.17</b>	<b>S/. 42,449.44</b>	<b>S/. 57,812.37</b>	<b>S/. 423,745.81</b>	<b>S/. 112,116.92</b>

Elaboración Propia

**Tabla 70. Inversión por elemento/ambiente – Zona central y libre**

	Zona Central			Zona libre
	Servicios	Administración	Otros	
Muros y columnas	S/. 107,203.59	S/. 23,880.86	S/. 57,531.25	S/. 14,120.46
Techos	S/. 226,233.34	S/. 37,778.44	S/. 52,466.87	S/. 12,877.46
Pisos	S/. 174,956.07	S/. 36,841.76	S/. 74,393.57	S/. 18,259.15
Puertas y ventanas	S/. 12,265.01	S/. 1,898.31	S/. 3,217.05	S/. 789.59
Revestimientos	S/. 61,453.01	S/. 11,181.12	S/. 22,759.62	S/. 5,586.12
Baños	S/. 3,379.03	S/. 1,643.89	S/.	S/.
Instalaciones eléctricas y sanitarias	S/. 12,869.76	S/. 3,341.87	S/. 5,687.19	S/. 1,395.86
<b>Total</b>	<b>S/. 598,359.82</b>	<b>S/. 116,566.26</b>	<b>S/. 216,055.56</b>	<b>S/. 53,028.64</b>

Elaboración Propia

### c) Inversión en maquinaria y equipos

El listado de equipos y los precios unitarios para los ambientes del establecimiento fueron definidos en el estudio técnico. La tabla 71 presenta los montos necesarios

<sup>30</sup> Ver Anexo 21: Cálculo detallado de estructuras y acabados de construcción

diferenciando los requeridos por el área administrativa. Se puede encontrar información más detallada en los anexos<sup>31</sup>.

**Tabla 71. Inversión en equipos**

Sector	Costo Total	IGV	Subtotal
Hospedaje/Servicios	S/. 234,435	S/. 44,543	S/. 278,978
Administrativo	S/. 2,709	S/. 515	S/. 3,224
<b>Total</b>	<b>S/. 237,144</b>	<b>S/. 45,057</b>	<b>S/. 282,202</b>

Elaboración Propia

#### d) Inversión en equipos de oficina

**Tabla 72. Inversión en equipos de oficina**

Sector	Costo Total	IGV	Subtotal
Administrativo	S/. 14,982	S/. 2,847	S/. 17,829
Hospedaje/Servicios	S/. 9,271	S/. 1,762	S/. 11,033
<b>Total</b>	<b>S/. 24,254</b>	<b>S/. 4,608</b>	<b>S/. 28,862</b>

Elaboración Propia

La tabla 72 presenta los montos necesarios para la inversión en equipos de oficina diferenciando

nuevamente los requeridos por el área administrativa. Pueden revisarse los anexos para mayor detalle<sup>32</sup>.

#### e) Inversión en muebles y enseres

La tabla 73 muestra los totales requeridos en mobiliario y enseres para todo el establecimiento, y presentando

**Tabla 73. Inversión en muebles y enseres**

Sector	Costo Total	IGV	Subtotal
Hospedaje/Servicios	S/. 317,399	S/. 60,306	S/. 377,705
Administrativo	S/. 8,237	S/. 1,253	S/. 9,490
<b>Total</b>	<b>S/. 325,636</b>	<b>S/. 61,559</b>	<b>S/. 387,195</b>

Elaboración Propia

de forma diferenciada los requeridos por el área administrativa. Se pueden consultar los anexos para mayor detalle<sup>33</sup>.

#### f) Resumen de inversión en activos fijos tangibles

**Tabla 74. Resumen inversión activos fijos tangibles**

Concepto	Costo Total	IGV	Subtotal
Terreno	S/. 721,250	S/. -	S/. 721,250
Edificios	S/. 1,447,117	S/. 274,952	S/. 1,722,069
Equipamiento	S/. 237,144	S/. 45,057	S/. 282,202
Equipos de oficina	S/. 24,254	S/. 4,608	S/. 28,862
Muebles y Enseres	S/. 325,636	S/. 61,559	S/. 387,195
<b>Total</b>	<b>S/. 2,755,401</b>	<b>S/. 386,177</b>	<b>S/. 3,141,578</b>

Elaboración Propia

El resumen de las inversiones en activos fijos tangibles se muestra en la tabla 74 teniendo un total de S/.3,141,578

<sup>31</sup> Ver Anexo 22: Detalle de inversión en maquinaria y equipos

<sup>32</sup> Ver Anexo 23: Detalle de inversión en equipos de oficina

<sup>33</sup> Ver Anexo 24: Detalle de inversión en muebles y enseres

### 7.1.2 Inversión en activos fijos intangibles

#### a) Inversión en trámites de constitución

La constitución de la empresa requiere trámites los cuales implican un monto de Inversión. La tabla 75 muestra el detalle de las Inversiones en trámites de constitución.

**Tabla 75. Inversión en trámites de constitución**

Tramite	Costo	Honorarios	IGV	Subtotal
Busqueda y reserva nombre SUNARP	S/. 10	S/. 16	S/. 3	S/. 29
Minuta y elevacion escritura publica	S/. 380	S/. 144	S/. 27	S/. 551
Licencia Municipal	S/. 300	S/. -	S/. -	S/. 300
Legalizacion de libros contables y autorizacion de comprobantes de pago	S/. 80	S/. 48	S/. 9	S/. 137
<b>Total</b>	<b>S/. 770</b>	<b>S/. 208</b>	<b>S/. 40</b>	<b>S/. 1,018</b>

Elaboración Propia

#### b) Inversión en instalación de servicios

**Tabla 76. Inversión en instalación de servicios**

Servicio	Costo	IGV	Subtotal
Eléctrico	S/. 100	S/. 19	S/. 119
Agua	S/. 135	S/. 26	S/. 161
Desechos orgánicos	S/. 300	S/. 57	S/. 357
Desechos sólidos	S/. 350	S/. 67	S/. 417
Telefonía	S/. 119	S/. 23	S/. 142
WIFI	S/. -	S/. -	S/. -
Cable	S/. 8,512	S/. 1,617	S/. 10,129
Cableado y conexiones	S/. -	S/. -	S/. -
Puesta a punto equipos informaticos	S/. 2,020	S/. 384	S/. 2,403
<b>Total</b>	<b>S/. 9,516</b>	<b>S/. 1,808</b>	<b>S/. 11,324</b>

Elaboración Propia

El estudio técnico definió los costos individuales por instalación de los servicios de soporte. El costo de instalación puede ser considerado como la inversión para su puesta a punto. La tabla 76 detalla los montos necesarios para cada uno de los servicios de soporte, así como el IGV y el total acumulado.

#### c) Resumen de la inversión de activos fijos intangibles

El resumen de las inversiones en activos fijos tangibles se muestra en la tabla 77 teniendo un total de S/. 13,011 (se incluye un 7.5% adicional como imprevistos).

**Tabla 77. Resumen inversión en activos fijos intangibles**

Concepto	Costo	IGV	Subtotal
Tramites de constitucion	S/. 978	S/. 89	S/. 1,067
Implementacion de servicios de soporte	S/. 9,516	S/. 1,808	S/. 11,324
Imprevistos (7.5%)	S/. 620	S/. -	S/. 620
<b>Total</b>	<b>S/. 11,114</b>	<b>S/. 1,897</b>	<b>S/. 13,011</b>

Elaboración Propia

### 7.1.3 Inversión en capital de trabajo

Los gastos operativos para responder efectivamente durante un primer ciclo productivo quedan cubiertos por el capital de trabajo, el cual será estimado usando el Método del Déficit Acumulado Máximo (Sapag y Sapag, 1998) en donde se hallan los acumulados para todo un ciclo productivo (1 año) de las diferencias entre los ingresos por ventas y los egresos por operación. Este método se acopla adecuadamente al comportamiento estacional del negocio y para el caso del establecimiento los gastos por operación corresponden a los costos de producción, gastos administrativos y ventas. Luego de realizar los cálculos y no encontrar periodo en el que se tenga un saldo negativo, se concluye que el capital de trabajo corresponderá tan solo al primer mes de operación, teniendo como resultado el monto de S/. 335,031<sup>34</sup>.

### 7.1.4 Inversión total

**Tabla 78. Resumen inversión total**

Inversión	Participación	Total
Activo fijo tangible	90.03%	S/. 3,141,578
Activo fijo intangible	0.37%	S/. 13,011
Capital de trabajo	9.60%	S/. 335,031
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>S/. 3,489,620</b>

Elaboración Propia

La inversión total se muestra en la tabla 78. Del total a invertir (S/. 3,489,620) la mayor parte corresponde a los activos fijos tangibles (90.03%).

## 7.2 Financiamiento del proyecto

La tabla 79 presenta las alternativas de financiamiento.

**Tabla 79. Alternativas de financiamiento en los principales bancos del sector**

Indicador	BBVA Banco Continental	BCP Banco de Crédito	IBK Interbank	HSBC
Monto min. (S/.)	S/. 50,000.00	S/. 100,000.00	S/. 90,000.00	S/. 80,000.00
Monto min. (\$)	\$ 15,000.00	\$ 35,000.00	\$ 30,000.00	\$ 25,000.00
Modalidad	Prestamos comerciales y microempresa	Financiamiento mediano y largo plazo a tasa fija	Financiamiento empresarial	Banca empresas - Mediano y largo plazo
T.E.A (S/.)	9.75%	10.50%	9.50%	11.25%
T.E.A (US\$)	10.50%	11.75%	10.75%	12.50%

Fuente: Entidades Financieras

Elaboración Propia

<sup>34</sup>Ver Anexo 25: Cálculo detallado de capital de trabajo

La tasa más adecuada es la ofrecida por el Interbank en moneda nacional (9.5%)<sup>35</sup>. Adicionalmente se define que el monto a financiar corresponderá al 60% del total de la inversión, con el pago de cuotas mensuales en un periodo de 5 años. Se pueden consultar los anexos para el detalle mensual del cronograma de pagos<sup>36</sup> el cual se presenta de forma resumida en la tabla 80.

**Tabla 80. Cronograma anual de pagos financieros**

Cuota	Periodo	Saldo Inicial	Cuota fija	ITF	Cuota Total	Interés	Amortización	Saldo Final
0	2010	S/. 2,093,772		S/. 1,675				
1	2011	S/. 2,093,772	S/. 545,294	S/. 436	S/. 545,731	S/. 198,908	S/. 346,386	S/. 1,747,386
2	2012	S/. 1,747,386	S/. 545,294	S/. 436	S/. 545,731	S/. 166,002	S/. 379,293	S/. 1,368,093
3	2013	S/. 1,368,093	S/. 545,294	S/. 436	S/. 545,731	S/. 129,969	S/. 415,326	S/. 952,767
4	2014	S/. 952,767	S/. 545,294	S/. 436	S/. 545,731	S/. 90,513	S/. 454,782	S/. 497,986
5	2015	S/. 497,986	S/. 545,294	S/. 436	S/. 545,731	S/. 47,309	S/. 497,986	-

Elaboración Propia

### a) Costo de capital

La estimación del costo de capital utilizara el modelo CAPM (Capital Asset Model Pricing) para lo cual se requerirá de los parámetros

**Gráfico 30. Ecuación del modelo CAPM**

$$COK = R_{país} + R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Elaboración Propia

señalados en la ecuación del gráfico 30.  $R_{país}$  representa el riesgo del país,  $R_f$  es la Tasa libre de riesgo,  $R_m$  es la prima del mercado y un beta el cual es un coeficiente

**Tabla 81. Costo de Capital**

Parámetro	Valor
Riesgo país ( $R_{país}$ )	3.90%
Prima del mercado ( $R_m$ )	8.90%
Tasa libre de riesgo ( $R_f$ )	4.20%
Beta del Sector ( $\beta$ )	1.72
<b>Costo de capital (COK)</b>	<b>16.19%</b>

Elaboración Propia

referencial ajustado para cada país<sup>37</sup>. Los valores encontrados para cada uno de los parámetros se muestran en la tabla 81 y fueron obtenidos de sitios web financieros especializados, siendo una de las fuentes más

recurridas las de Aswath Damodaran.

### b) Costo ponderado de capital

El costo ponderado de capital (WACC) se calcula sabiendo que el 60% de la inversión se financia por préstamo a mediano plazo (5 años) y el 40% restante con recursos propios. La tabla 82 muestra el detalle del cálculo del WACC.

<sup>35</sup> Cabe resaltar que el verdadero costo de la deuda, considerando adicionalmente el ITF, asciende a 9.56218%

<sup>36</sup> Ver Anexo 26: Cronograma mensual de pagos financieros

<sup>37</sup> Ver Anexo 27: Cálculo de ajuste de beta



Tabla 82. Cálculo del costo de capital ponderado (WACC)

Aporte propio			Préstamo				Costo de capital ponderado
Monto	Porcentaje	Costo de capital (COK)	Monto	Porcentaje	Tasa de interés anual (KD)	Escudo tributario (1-T)	
S/. 1,395,848	40%	16.19%	S/. 2,093,772	60%	9.56%	0.7	<b>10.49%</b>

Elaboración Propia

## 7.3 Presupuesto de ingresos y egresos

### 7.3.1 Presupuesto de ingresos

Los ingresos se calculan en función de la demanda del proyecto, la cual fue determinada en el estudio de mercado, combinándose con la capacidad de alojamiento individual por cada tipo de cuarto, la cual también ya fue calculada pero en el estudio técnico (Véase la tabla 83). Adicionalmente se debe considerar que el régimen reduce los tributos a pagar, teniendo por concepto de IGV el pago de solo el 1%. Para mayor detalle se pueden consultar los anexos<sup>38</sup>.

Tabla 83. Presupuesto de ingresos (incluye IGV)

2010	2011	2012	2013	2014
S/. 6,496,145	S/. 7,040,964	S/. 7,600,555	S/. 8,471,348	S/. 9,213,152
2015	2016	2017	2018	2019
S/. 9,984,036	S/. 10,780,780	S/. 11,607,456	S/. 12,468,363	S/. 13,368,078

Elaboración Propia

### 7.3.2 Presupuesto de costos

#### a) Materia prima

Los principales servicios ofrecidos, hospedaje y alimentación, requieren de materia prima la cual será principalmente para la atención del restaurant. El cálculo del costo por materia prima se realiza en función del ratio de consumo definido en el estudio técnico multiplicado por la demanda del proyecto (Ver tabla 84). El detalle del cálculo se amplía en los anexos<sup>39</sup>.

Tabla 84. Presupuesto de materia prima (incluye IGV)

2010	2011	2012	2013	2014
S/. 1,704,755	S/. 1,847,729	S/. 1,994,580	S/. 2,145,830	S/. 2,522,469
2015	2016	2017	2018	2019
S/. 2,771,269	S/. 3,019,805	S/. 3,276,765	S/. 3,543,491	S/. 3,821,385

Elaboración Propia

<sup>38</sup> Ver Anexo 28: Detalle de cálculo de presupuesto de ingresos

<sup>39</sup> Ver Anexo 29: Detalle de cálculo de materia prima

### b) Mano de obra directa

La mano de obra directa está constituida por los puestos que participan directamente en los servicios principales. La tabla 85 presenta el resumen anual por costos de MOD<sup>40</sup>.

**Tabla 85. Presupuesto de mano de obra directa**

2010	2011	2012	2013	2014
S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340
2015	2016	2017	2018	2019
S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340

Elaboración Propia

### c) Costos indirectos de producción (CIP)

Se considera los insumos indirectos, mano de obra indirecta y depreciación de activos de producción como elementos que conforman los CIP. La tabla 86 presenta los costos incurridos por insumos indirectos<sup>41</sup>.

**Tabla 86. Presupuesto de insumos indirectos**

Suministros	2010	2011	2012	2013	2014
Bar	S/. 852,377	S/. 923,864	S/. 997,290	S/. 1,072,915	S/. 1,261,234
Habitaciones	S/. 99,888	S/. 108,265	S/. 116,870	S/. 135,071	S/. 148,869
Limpieza	S/. 264,600	S/. 264,600	S/. 264,600	S/. 264,600	S/. 264,600
Suministros	2015	2016	2017	2018	2019
Bar	S/. 1,385,635	S/. 1,509,902	S/. 1,638,383	S/. 1,771,745	S/. 1,910,692
Habitaciones	S/. 163,236	S/. 178,023	S/. 193,306	S/. 209,166	S/. 225,685
Limpieza	S/. 264,600	S/. 264,600	S/. 264,600	S/. 264,600	S/. 264,600

Elaboración Propia

La mano de obra indirecta corresponde a los puestos que funcionan de soporte para la realización de los principales

**Tabla 87. Presupuesto de mano de obra indirecta**

2010	2011	2012	2013	2014
S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302
2015	2016	2017	2018	2019
S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302

Elaboración Propia

servicios. La tabla 87 muestra el resumen anual por costos de MOI. Adicionalmente, la depreciación de los activos de producción se realiza con los porcentajes fijados por la SUNAT y usando el método de depreciación lineal. Se puede observar el detalle anual en la tabla 88.

<sup>40</sup> Ver Anexo 30: Detalle de cálculo de mano de obra

<sup>41</sup> Ver Anexo 31: Detalle de cálculo de insumos indirectos

**Tabla 88. Depreciación de activos de producción**

Activo	Valor Inicial	2010	2011	2012	2013	2014
Edificios(3%)	S/. 1,349,162	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475
Equipamiento(20%)	S/. 234,435	S/. 46,887	S/. 46,887	S/. 46,887	S/. 46,887	S/. 46,887
Equipos de oficina(25%)	S/. 9,271	S/. 2,318	S/. 2,318	S/. 2,318	S/. 2,318	S/. -
Muebles y Enseres(20%)	S/. 317,399	S/. 63,480	S/. 63,480	S/. 63,480	S/. 63,480	S/. 63,480
<b>Total</b>	<b>S/. 1,910,268</b>	<b>S/. 153,160</b>	<b>S/. 153,160</b>	<b>S/. 153,160</b>	<b>S/. 153,160</b>	<b>S/. 150,842</b>
Activo	2015	2016	2017	2018	2019	Residual
Edificios(3%)	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 944,414
Equipamiento(20%)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Equipos de oficina(25%)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Muebles y Enseres(20%)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
<b>Total</b>	<b>S/. 40,475</b>	<b>S/. 40,475</b>	<b>S/. 40,475</b>	<b>S/. 40,475</b>	<b>S/. 40,475</b>	<b>S/. 944,414</b>

Elaboración Propia

**Tabla 89. Presupuesto de gastos generales de producción**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Otros	S/. 10,084	S/. 10,084	S/. 10,084	S/. 10,084	S/. 10,084
Depreciación	S/. 153,160	S/. 153,160	S/. 153,160	S/. 153,160	S/. 150,842
<b>Total</b>	<b>S/. 163,244</b>	<b>S/. 163,244</b>	<b>S/. 163,244</b>	<b>S/. 163,244</b>	<b>S/. 160,926</b>
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Otros	S/. 10,084	S/. 10,084	S/. 10,084	S/. 10,084	S/. 10,084
Depreciación	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475	S/. 40,475
<b>Total</b>	<b>S/. 50,559</b>	<b>S/. 50,559</b>	<b>S/. 50,559</b>	<b>S/. 50,559</b>	<b>S/. 50,559</b>

Elaboración Propia

Con la depreciación ya calculada y en combinación con costos alternos (jardinería y combustible) se

determinan los gastos generales de producción, los cuales son mostrados por la tabla 89. Por último, se calculan los costos indirectos de producción considerando los insumos indirectos (sin incluir IGV), la mano de obra indirecta y los gastos generales de producción. La tabla 90 muestra el detalle anual de los costos indirectos de producción.

**Tabla 90. Costos indirectos de producción**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Insumos Indirectos	S/. 1,022,576	S/. 1,089,689	S/. 1,158,622	S/. 1,237,467	S/. 1,407,314
MOI	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302
GGP	S/. 163,244	S/. 163,244	S/. 163,244	S/. 163,244	S/. 160,926
<b>Total</b>	<b>S/. 1,305,122</b>	<b>S/. 1,372,235</b>	<b>S/. 1,441,168</b>	<b>S/. 1,520,013</b>	<b>S/. 1,687,542</b>
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Insumos Indirectos	S/. 1,523,925	S/. 1,640,777	S/. 1,761,587	S/. 1,886,984	S/. 2,017,628
MOI	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302	S/. 119,302
GGP	S/. 50,559	S/. 50,559	S/. 50,559	S/. 50,559	S/. 50,559
<b>Total</b>	<b>S/. 1,693,786</b>	<b>S/. 1,810,639</b>	<b>S/. 1,931,448</b>	<b>S/. 2,056,845</b>	<b>S/. 2,187,489</b>

Elaboración Propia

#### d) Presupuesto de costos de ventas

Los costos de ventas se obtienen de la combinación de la materia prima (sin incluir IGV), del costo de mano de obra y de los costos indirectos de producción. La tabla 91 presenta los montos anuales.

**Tabla 91. Presupuesto de costo de ventas**

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Materia Prima	S/. 1,432,567	S/. 1,552,713	S/. 1,676,118	S/. 1,803,218	S/. 2,119,721
MOD	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340
CIP	S/. 1,305,122	S/. 1,372,235	S/. 1,441,168	S/. 1,520,013	S/. 1,687,542
<b>Total</b>	<b>S/. 3,403,028</b>	<b>S/. 3,590,288</b>	<b>S/. 3,782,625</b>	<b>S/. 3,988,571</b>	<b>S/. 4,472,603</b>
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Materia Prima	S/. 2,328,798	S/. 2,537,651	S/. 2,753,584	S/. 2,977,723	S/. 3,211,248
MOD	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340
CIP	S/. 1,693,786	S/. 1,810,639	S/. 1,931,448	S/. 2,056,845	S/. 2,187,489
<b>Total</b>	<b>S/. 4,687,923</b>	<b>S/. 5,013,629</b>	<b>S/. 5,350,372</b>	<b>S/. 5,699,908</b>	<b>S/. 6,064,077</b>

Elaboración Propia

### 7.3.3 Presupuesto de gastos

#### a) Gastos administrativos

El primer componente de los gastos administrativos son los sueldos administrativos. Dentro de este de los sueldos

**Tabla 92. Presupuesto de sueldos administrativos**

2010	2011	2012	2013	2014
S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009
2015	2016	2017	2018	2019
S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009

Elaboración Propia

administrativos se encuentra la remuneración del gerente, el jefe administrativo y el oficinista. La tabla 92 muestra los montos anuales. En segundo lugar se tiene el consumo de servicios de soporte, los cuales ya han sido definidos en el estudio técnico incluyendo sus tarifas unitarias y/o periódicas. La tabla 93 muestra los montos anuales para cada uno de los servicios. Los anexos contienen una explicación más detallada, especialmente para el cálculo del consumo eléctrico y de agua<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> Ver Anexo 32: Detalle de cálculo de consumo eléctrico y de agua

**Tabla 93. Presupuesto de consumo de servicios (incluye IGV)**

Servicio	2010	2011	2012	2013	2014
Electricidad	S/. 12,739	S/. 13,700	S/. 14,687	S/. 16,433	S/. 17,846
Agua	S/. 5,917	S/. 5,946	S/. 5,975	S/. 6,036	S/. 6,082
Desechos Orgánicos	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800
Desechos Sólidos	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800
Telefonía	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600
WIFI	S/. 3,696	S/. 3,696	S/. 3,696	S/. 3,696	S/. 3,696
Cable	S/. 1,176	S/. 1,176	S/. 1,176	S/. 1,176	S/. 1,176
<b>Total</b>	<b>S/. 54,728</b>	<b>S/. 55,718</b>	<b>S/. 56,734</b>	<b>S/. 58,540</b>	<b>S/. 60,000</b>
Servicio	2015	2016	2017	2018	2019
Electricidad	S/. 19,315	S/. 20,831	S/. 22,402	S/. 24,035	S/. 25,739
Agua	S/. 6,130	S/. 6,180	S/. 6,231	S/. 6,284	S/. 6,339
Desechos Orgánicos	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800	S/. 16,800
Desechos Sólidos	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800	S/. 4,800
Telefonía	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600	S/. 9,600
WIFI	S/. 3,696	S/. 3,696	S/. 3,696	S/. 3,696	S/. 3,696
Cable	S/. 1,176	S/. 1,176	S/. 1,176	S/. 1,176	S/. 1,176
<b>Total</b>	<b>S/. 61,517</b>	<b>S/. 63,083</b>	<b>S/. 64,705</b>	<b>S/. 66,391</b>	<b>S/. 68,150</b>

Elaboración Propia

Por último, se incluyen los gastos por depreciación de activos administrativos. Los activos administrativos son todos aquellos que se encuentran comprendidos dentro del área administrativa y ya han sido definidos en el primer acápite. La tabla 94 muestra los montos anuales correspondientes a este rubro.

**Tabla 94. Depreciación de activos administrativos**

Activo	Valor Inicial	2010	2011	2012	2013	2014
Edificios(3%)	S/. 97,955	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939
Equipamiento(20%)	S/. 2,709	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542	S/. 542
Equipos de oficina(25%)	S/. 14,982	S/. 3,746	S/. 3,746	S/. 3,746	S/. 3,746	S/. -
Muebles y Enseres(20%)	S/. 8,237	S/. 1,647	S/. 1,647	S/. 1,647	S/. 1,647	S/. 1,647
Intangibles(25%)	S/. 11,114	S/. 2,778	S/. 2,778	S/. 2,778	S/. 2,778	S/. -
<b>Total</b>	<b>S/. 134,996</b>	<b>S/. 11,652</b>	<b>S/. 11,652</b>	<b>S/. 11,652</b>	<b>S/. 11,652</b>	<b>S/. 5,128</b>
Activo	2015	2016	2017	2018	2019	Residual
Edificios(3%)	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 68,568
Equipamiento(20%)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Equipos de oficina(25%)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Muebles y Enseres(20%)	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Intangibles	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
<b>Total</b>	<b>S/. 2,939</b>	<b>S/. 2,939</b>	<b>S/. 2,939</b>	<b>S/. 2,939</b>	<b>S/. 2,939</b>	<b>S/. 68,568</b>

Elaboración Propia



Finalmente se presenta en la tabla 95 los montos anuales correspondientes a los gastos administrativos. Cabe destacar que en esta tabla adicionalmente los insumos de oficina que, al igual que los servicios, tienen el IGV no considerado.

**Tabla 95. Presupuesto de gastos administrativos**

Gasto Administrativo	2010	2011	2012	2013	2014
Sueldos Administrativos	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009
Depreciación de activos administrativos	S/. 11,652	S/. 11,652	S/. 11,652	S/. 11,652	S/. 5,128
Servicios	S/. 45,990	S/. 46,821	S/. 47,676	S/. 49,194	S/. 50,420
Oficina	S/. 4,538	S/. 4,538	S/. 4,538	S/. 4,538	S/. 4,538
<b>Total</b>	<b>S/. 192,188</b>	<b>S/. 193,020</b>	<b>S/. 193,874</b>	<b>S/. 195,392</b>	<b>S/. 190,094</b>
Activo	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldos Administrativos	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009	S/. 130,009
Depreciación de activos administrativos	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939	S/. 2,939
Servicios	S/. 51,695	S/. 53,011	S/. 54,374	S/. 55,791	S/. 57,269
Oficina	S/. 4,538	S/. 4,538	S/. 4,538	S/. 4,538	S/. 4,538
<b>Total</b>	<b>S/. 189,181</b>	<b>S/. 190,496</b>	<b>S/. 191,859</b>	<b>S/. 193,276</b>	<b>S/. 194,755</b>

Elaboración Propia

**b) Gastos de ventas**

Los gastos de ventas son los correspondientes al costo por publicidad, el cual ha sido definido en S/. 20,000 mensuales.

**c) Gastos financieros**

**Tabla 96. Presupuesto de gastos financieros**

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ITF	S/. 1,675	S/. 436	S/. 436	S/. 436	S/. 436	S/. 436
Interés	S/. -	S/. 198,908	S/. 166,002	S/. 129,969	S/. 90,513	S/. 47,309
<b>Total</b>	<b>S/. 1,675</b>	<b>S/. 199,345</b>	<b>S/. 166,438</b>	<b>S/. 130,405</b>	<b>S/. 90,949</b>	<b>S/. 47,745</b>

Elaboración Propia

Los gastos financieros corresponden a los intereses por la

deuda de 5 años y el ITF generado por las transacciones financieras. La tabla 96 muestra los montos anuales.

## 7.4 Estado de Ganancias y Perdidas

La tabla 97 muestra el estado de ganancias y pérdidas proyectado a 10 años.

**Tabla 97. Estado de ganancias y perdidas**  
Del 01/01/2010 al 31/12/2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas netas	S/. 6,431,827	S/. 6,971,251	S/. 7,525,302	S/. 8,387,474	S/. 9,121,933	S/. 9,885,184	S/. 10,674,040	S/. 11,492,531	S/. 12,344,914	S/. 13,235,720
Costo de ventas	S/. 3,403,028	S/. 3,590,288	S/. 3,782,625	S/. 3,988,571	S/. 4,472,603	S/. 4,687,923	S/. 5,013,629	S/. 5,350,372	S/. 5,699,908	S/. 6,064,077
<b>Utilidad Bruta</b>	S/. 3,028,798	S/. 3,380,963	S/. 3,742,677	S/. 4,398,903	S/. 4,649,330	S/. 5,197,261	S/. 5,660,411	S/. 6,142,159	S/. 6,645,006	S/. 7,171,644
Gastos de ventas	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681	S/. 201,681
Gastos administrativos	S/. 192,188	S/. 193,020	S/. 193,874	S/. 195,392	S/. 190,094	S/. 189,181	S/. 190,496	S/. 191,859	S/. 193,276	S/. 194,755
<b>Utilidad Operativa</b>	S/. 2,634,929	S/. 2,986,263	S/. 3,347,122	S/. 4,001,830	S/. 4,257,555	S/. 4,806,400	S/. 5,268,234	S/. 5,748,620	S/. 6,250,049	S/. 6,775,209
Gastos financieros	S/. 199,345	S/. 166,438	S/. 130,405	S/. 90,949	S/. 47,745	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
<b>UAIL</b>	S/. 2,435,585	S/. 2,819,825	S/. 3,216,717	S/. 3,910,881	S/. 4,209,810	S/. 4,806,400	S/. 5,268,234	S/. 5,748,620	S/. 6,250,049	S/. 6,775,209
Utilidad imponible	S/. 2,435,585	S/. 2,819,825	S/. 3,216,717	S/. 3,910,881	S/. 4,209,810	S/. 4,806,400	S/. 5,268,234	S/. 5,748,620	S/. 6,250,049	S/. 6,775,209
Impuesto a la renta	S/. 730,675	S/. 845,947	S/. 965,015	S/. 1,173,264	S/. 1,262,943	S/. 1,441,920	S/. 1,580,470	S/. 1,724,586	S/. 1,875,015	S/. 2,032,563
<b>Utilidad neta</b>	S/. 1,704,909	S/. 1,973,877	S/. 2,251,702	S/. 2,737,617	S/. 2,946,867	S/. 3,364,480	S/. 3,687,764	S/. 4,024,034	S/. 4,375,034	S/. 4,742,646

Elaboración Propia

## Modulo de IGV

Se confecciono el modulo de IGV para mostrar la gran ventaja otorgada por el beneficio de acogerse al régimen, esto es, el cargo de tan solo el 1% por concepto de ventas. La tabla 98 muestra los resultados anuales a lo largo del periodo de vida del proyecto, en donde se puede observar que no se tiene IGV por pagar en ningún periodo.

**Tabla 98. Modulo de IGV**  
Del 01/01/2010 al 31/12/2019

Operaciones	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>VENTAS</b>											
IGV Ventas		S/. 64,961	S/. 70,410	S/. 76,006	S/. 84,713	S/. 92,132	S/. 99,840	S/. 107,808	S/. 116,075	S/. 124,684	S/. 133,681
IGV Ventas activos											S/. 192,467
<b>COMPRAS</b>											
<b>OPERACIONES</b>											
IGV Compras materia prima		S/. 272,188	S/. 295,016	S/. 318,462	S/. 342,611	S/. 402,747	S/. 442,472	S/. 482,154	S/. 523,181	S/. 565,767	S/. 610,137
IGV Costos de GGP		S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916	S/. 1,916
IGV Gastos Administrativos		S/. 9,600	S/. 9,758	S/. 9,921	S/. 10,209	S/. 10,442	S/. 10,684	S/. 10,934	S/. 11,193	S/. 11,462	S/. 11,743
IGV Gastos de Ventas		S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319	S/. 38,319
<b>INVERSIONES</b>											
<b>IGV Activos fijos tangibles</b>											
Edificios	S/. 274,952										
Maquinaria y equipos	S/. 45,057										
Equipos de oficina	S/. 4,608										
Muebles y enseres	S/. 61,559										
<b>IGV Activos fijos intangibles</b>											
Tramites y constitución	S/. 89										
Implementación servicios	S/. 1,808										
<b>IGV Neto Actual</b>	<b>S/. -388,074</b>	<b>S/. -257,062</b>	<b>S/. -274,599</b>	<b>S/. -292,613</b>	<b>S/. -308,342</b>	<b>S/. -361,293</b>	<b>S/. -393,551</b>	<b>S/. -425,515</b>	<b>S/. -458,535</b>	<b>S/. -492,781</b>	<b>S/. -335,968</b>
<b>Devolución de IGV</b>	<b>S/. 388,074</b>	<b>S/. 257,062</b>	<b>S/. 274,599</b>	<b>S/. 292,613</b>	<b>S/. 308,342</b>	<b>S/. 361,293</b>	<b>S/. 393,551</b>	<b>S/. 425,515</b>	<b>S/. 458,535</b>	<b>S/. 492,781</b>	<b>S/. 335,968</b>
<b>IGV a pagar</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>	<b>S/. -</b>

Elaboración Propia

## 7.5 Flujo de caja económico y financiero

Los flujos de caja económico y financiero son mostrados en la tabla 99. Se considera que se tiene para el último periodo una recuperación del 50% del capital de trabajo y que el impuesto a la renta no contempla los gastos financieros.

**Tabla 99. Flujos de caja económico y financiero.**  
Del 01/01/2010 al 31/12/2019

Operaciones	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>											
Facturación		S/. 6,496,145	S/. 7,040,964	S/. 7,600,555	S/. 8,471,348	S/. 9,213,152	S/. 9,984,036	S/. 10,780,780	S/. 11,607,456	S/. 12,468,363	S/. 13,368,078
Recuperación del Capital de trabajo											S/. 167,516
Venta de activos fijos											S/. 1,205,448
<b>Total ingresos</b>	S/. -	S/. 6,496,145	S/. 7,040,964	S/. 7,600,555	S/. 8,471,348	S/. 9,213,152	S/. 9,984,036	S/. 10,780,780	S/. 11,607,456	S/. 12,468,363	S/. 14,741,042
<b>EGRESOS</b>											
Inversión en activos tangibles	S/. 3,141,578										
Inversión en activos intangibles	S/. 13,011										
Capital de trabajo	S/. 335,031										
Pago de materia prima		S/. 1,704,755	S/. 1,847,729	S/. 1,994,580	S/. 2,145,830	S/. 2,522,469	S/. 2,771,269	S/. 3,019,805	S/. 3,276,765	S/. 3,543,491	S/. 3,821,385
Pago de mano de obra directa		S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340	S/. 665,340
Pago de CIP		S/. 1,348,168	S/. 1,428,032	S/. 1,510,062	S/. 1,603,888	S/. 1,806,006	S/. 1,944,773	S/. 2,083,827	S/. 2,227,591	S/. 2,376,813	S/. 2,532,280
Gastos Administrativos		S/. 190,137	S/. 191,126	S/. 192,143	S/. 193,949	S/. 195,409	S/. 196,926	S/. 198,492	S/. 200,113	S/. 201,800	S/. 203,559
Gastos de Venta		S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000	S/. 240,000
IGV x pagar	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Impuesto a la renta		S/. 790,348	S/. 895,748	S/. 1,004,006	S/. 1,200,418	S/. 1,277,136	S/. 1,441,920	S/. 1,580,470	S/. 1,724,586	S/. 1,875,015	S/. 2,032,563
<b>Total egresos</b>	S/. 3,489,620	S/. 4,938,746	S/. 5,267,975	S/. 5,606,130	S/. 6,049,425	S/. 6,706,358	S/. 7,260,228	S/. 7,787,934	S/. 8,334,395	S/. 8,902,458	S/. 9,495,126
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO(1)</b>	S/. -3,489,620	S/. 1,557,398	S/. 1,772,989	S/. 1,994,425	S/. 2,421,923	S/. 2,506,794	S/. 2,723,808	S/. 2,992,847	S/. 3,273,062	S/. 3,565,905	S/. 5,245,916
<b>PRESTAMOS</b>											
Préstamo	S/. 2,093,772										
Amortizaciones		S/. 346,386	S/. 379,293	S/. 415,326	S/. 454,782	S/. 497,986	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Intereses		S/. 198,908	S/. 166,002	S/. 129,969	S/. 90,513	S/. 47,309	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
ITF	S/. 1,675	S/. 436	S/. 436	S/. 436	S/. 436	S/. 436	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Escudo fiscal		S/. 59,673	S/. 49,800	S/. 38,991	S/. 27,154	S/. 14,193	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO(2)</b>	S/. 2,092,097	S/. -486,058	S/. -495,930	S/. -506,740	S/. -518,577	S/. -531,538	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO NETO(1+2)</b>	S/. -1,397,523	S/. 1,071,340	S/. 1,277,058	S/. 1,487,685	S/. 1,903,347	S/. 1,975,256	S/. 2,723,808	S/. 2,992,847	S/. 3,273,062	S/. 3,565,905	S/. 5,245,916

Elaboración Propia

## 7.6 Evaluación económica y financiera

La evaluación económica y financiera analizará los principales indicadores relacionados a la factibilidad del proyecto y a su rendimiento. Usualmente se utiliza el WACC y el COK para evaluar el VANE y VANF respectivamente. Para este caso se evaluará el proyecto de forma más rigurosa, utilizando únicamente el COK.

### 7.6.1 Valor actual neto (VAN)

La tabla 100 muestra los valores de la VANE y la VANF calculados utilizando el COK (16.19%). Ambos son positivos, por tanto se confirma la factibilidad del proyecto.

**Tabla 100. Valor actual neto económico y financiero**

VANE	S/. 8,179,590
VANF	S/. 8,627,532

Elaboración Propia

### 7.6.2 Tasa interna de retorno (TIR)

**Tabla 101. Tasa interna de retorno económica y financiera**

TIRE	56%
TIRF	95%

Elaboración Propia

La tabla 101 muestra los valores del TIRE y del TIRF. Ambos son mayores al COK (16.19%), por tanto se confirma nuevamente la factibilidad del proyecto.

### 7.6.3 Ratio de beneficio-costo (B/C)

El ratio beneficio costo es mostrado por la tabla 102. Se utilizo la COK (16.19%) para su cálculo y se confirmo nuevamente la factibilidad del proyecto al resultar mayor que 1.

**Tabla 102. Ratio beneficio - costo**

B/C	3.34
-----	------

Elaboración Propia

### 7.6.4 Periodo de recuperación

**Tabla 103. Periodo de recuperación**

Año	2008	2009	2010	2011
Periodo	0	1	2	3
Valor actual	S/. -3,489,620	S/. 1,340,350	S/. 1,313,237	S/. 1,271,374
Acumulado		S/. -2,149,270	S/. -836,033	S/. 435,341

Elaboración Propia

La tabla 103 muestra que la recuperación se da en el 3er periodo.



## 7.7 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se llevará a cabo con 2 niveles de severidad para cada prueba. El primer nivel de severidad tomara como variable de sensibilidad al COK o costo ponderado de

capital, situándolo en tres posibles escenarios (pesimista, normal y optimista) tal como lo muestra la tabla 104. Para cada variación y en combinación con el segundo nivel de severidad, se calcularán los mismos indicadores de factibilidad y de rendimiento del proyecto que se calcularon en el acápite anterior.

**Tabla 104. Escenarios posibles COK**

Escenarios COK		
Pesimista	Normal	Optimista
21.19%	16.19%	11.19%

Elaboración Propia

### 7.7.1 Ingresos

#### a) Precios

**Tabla 105. Descripción de escenarios – Variación del precio**

Escenario	Descripción
Optimista	Las encuestas post-servicio muestran que los turistas estarían dispuestos a pagar un 5% adicional por la alta valoración del nivel de servicio.
Normal	Condiciones esperadas
Pesimista	El turista percibe el precio por encima de sus expectativas en relación al nivel de servicio experimentado, con lo que el establecimiento se ve obligado a reducir su precio en un 10%

Elaboración Propia

La primera variable a combinar con el COK, será la del precio. La tabla 105 muestra los escenarios y las descripciones de los mismos en relación a la variable bajo estudio. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 106, en los cuales se observa que ante las peores condiciones, el proyecto todavía es factible.

**Tabla 106. Resultados análisis de sensibilidad – Variación del precio**

Variable	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista (11.19%)	Optimista(+5%)	S/. 13,165,558	S/. 13,398,882	62.37%	109.92%	4.77
	Normal	S/. 11,308,600	S/. 11,541,925	55.79%	94.92%	4.24
	Pesimista(-10%)	S/. 7,594,686	S/. 7,828,010	42.34%	66.05%	3.18
Normal (16.19%)	Optimista(+5%)	S/. 9,662,153	S/. 10,110,096	62.37%	109.92%	3.77
	Normal	S/. 8,179,590	S/. 8,627,532	55.79%	94.92%	3.34
	Pesimista(-10%)	S/. 5,214,463	S/. 5,662,406	42.34%	66.05%	2.49
Pesimista (21.19%)	Optimista(+5%)	S/. 7,158,629	S/. 7,783,665	62.37%	109.92%	3.05
	Normal	S/. 5,946,262	S/. 6,571,297	55.79%	94.92%	2.70
	Pesimista(-10%)	S/. 3,521,526	S/. 4,146,561	42.34%	66.05%	2.01

Elaboración Propia

**b) Demanda**

La segunda variable a combinar con el COK, será la de la demanda. La tabla 107 muestra los escenarios y las descripciones de los mismos en relación a la variable bajo estudio. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 108, en los cuales se observa que ante las peores condiciones, el proyecto sigue siendo factible.

**Tabla 107. Descripción de escenarios – Variación de la demanda**

Escenario	Descripción
Optimista	Se experimenta un rápido reconocimiento en el nivel de servicio con lo cual se incrementa la demanda esperada en un 10%
Normal	Condiciones esperadas
Pesimista	Ingresa un competidor, el cual ofrece condiciones similares de calidad de servicio pero por una tarifa mas baja, reduciendo la demanda esperada en 20%

Elaboración Propia

**Tabla 108. Resultados análisis de sensibilidad – Variación de la demanda**

Variable		VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
WACC	Demanda					
Optimista (11.19%)	Optimista(+10%)	S/. 14,139,160	S/. 14,392,109	62.33%	110.07%	4.74
	Normal	S/. 11,308,600	S/. 11,541,925	55.79%	94.92%	4.24
	Pesimista(-20%)	S/. 5,665,574	S/. 5,860,115	38.61%	58.00%	2.95
Normal (16.19%)	Optimista(+10%)	S/. 10,382,588	S/. 10,868,205	62.33%	110.07%	3.74
	Normal	S/. 8,179,590	S/. 8,627,532	55.79%	94.92%	3.34
	Pesimista(-20%)	S/. 3,785,518	S/. 4,159,002	38.61%	58.00%	2.30
Pesimista (21.19%)	Optimista(+10%)	S/. 7,696,270	S/. 8,373,875	62.33%	110.07%	3.03
	Normal	S/. 5,946,262	S/. 6,571,297	55.79%	94.92%	2.70
	Pesimista(-20%)	S/. 2,453,943	S/. 2,975,082	38.61%	58.00%	1.84

Elaboración Propia

**7.7.2 Egresos**

**a) Costo de materia prima**

**Tabla 109. Descripción de escenarios – Variación del costo de materia prima**

Escenario	Descripción
Optimista	Se establece un plan de mutuo beneficio con la organización de productores de la zona, consiguiendo la materia prima con un 10% de descuento.
Normal	Condiciones esperadas
Pesimista	Una plaga inesperada consume el abastecimiento de materia prima, ocasionando un incremento del 40% sobre los precios normales.

Elaboración Propia

La tercera variable a combinar con el COK, será la del costo por materia prima. La tabla 109 muestra los escenarios y las descripciones de los mismos en relación a la variable bajo estudio. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 110, en los cuales se observa que ante las peores

condiciones, el proyecto todavía es factible.

**Tabla 110. Resultados análisis de sensibilidad – Variación del costo de materia prima**

Variable		VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
WACC	Materia Prima					
Optimista (11.19%)	Optimista(-10%)	S/. 12,393,607	S/. 12,626,027	59.70%	103.72%	4.57
	Normal	S/. 11,308,600	S/. 11,541,925	55.79%	94.92%	4.24
	Pesimista(+40%)	S/. 6,968,572	S/. 7,205,517	39.95%	61.49%	2.97
Normal (16.19%)	Optimista(-10%)	S/. 9,045,255	S/. 9,491,460	59.70%	103.72%	3.60
	Normal	S/. 8,179,590	S/. 8,627,532	55.79%	94.92%	3.34
	Pesimista(+40%)	S/. 4,716,928	S/. 5,171,820	39.95%	61.49%	2.33
Pesimista (21.19%)	Optimista(-10%)	S/. 6,654,118	S/. 7,276,729	59.70%	103.72%	2.91
	Normal	S/. 5,946,262	S/. 6,571,297	55.79%	94.92%	2.70
	Pesimista(+40%)	S/. 3,114,837	S/. 3,749,569	39.95%	61.49%	1.88

Elaboración Propia

**b) Tasa de interés**

La última variable a combinar con el COK, será la de la tasa de interés. La tabla 111 muestra los escenarios y las descripciones de los mismos en relación a la variable bajo estudio. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 112, en los cuales se observa que ante las peores condiciones, el proyecto sigue siendo factible.

**Tabla 111. Descripción de escenarios – Variación de la tasa de interés**

Escenario	Descripción
Optimista	La crisis financiera motiva a los bancos a bajar sus tasas debido a la falta de consumidores de créditos y préstamos a largo plazo.
Normal	Condiciones esperadas
Pesimista	La alta morosidad y faltas de pago por parte de los consumidores obliga a los bancos a fijar tasas de interés más altas y conservadoras

Elaboración Propia

**Tabla 112. Resultados análisis de sensibilidad – Variación de la tasa de interés**

Variable		VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
WACC	Tasa de interés					
Optimista (11.19%)	Optimista(6.5%)	S/. 11,308,564	S/. 11,646,080	55.79%	96.36%	4.24
	Normal	S/. 11,308,600	S/. 11,541,925	55.79%	94.92%	4.24
	Pesimista(15%)	S/. 11,308,670	S/. 11,342,229	55.79%	92.13%	4.24
Normal (16.19%)	Optimista(6.5%)	S/. 8,179,557	S/. 8,718,880	55.79%	96.36%	3.34
	Normal	S/. 8,179,590	S/. 8,627,532	55.79%	94.92%	3.34
	Pesimista(15%)	S/. 8,179,652	S/. 8,452,217	55.79%	92.13%	3.34
Pesimista (21.19%)	Optimista(6.5%)	S/. 5,946,233	S/. 6,652,150	55.79%	96.36%	2.70
	Normal	S/. 5,946,262	S/. 6,571,297	55.79%	94.92%	2.70
	Pesimista(15%)	S/. 5,946,317	S/. 6,415,973	55.79%	92.13%	2.70

Elaboración Propia

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

- Se expusieron los cambios y la evolución del turismo alternativo que hace que el Perú se profile como un destino atractivo, teniendo identificado de forma inicial la oportunidad de negocio. La verificación factores macro y micro ambientales respalda lo anterior, teniendo como los más destacados las excelentes tasas de crecimiento del turismo (11% promedio anual), los sólidos indicadores económicos (crecimiento promedio del 17% de divisas por turismo) y calificaciones internacionales que otorgan una reputación favorable al Perú para el desarrollo del turismo alternativo (top ten categorías autenticidad e historia). Los anteriores combinados al bajo nivel de competidores (2 establecimientos), al mercado en expansión (aprovechado en su mayoría por establecimientos 3 estrellas), poder de negociación de proveedores y compradores prácticamente inexistente y establecimientos informales con niveles de servicio inferiores al estándar como sustitutos lejanos determinan un escenario favorable al proyecto.
- Dentro de la segmentación inicial del mercado (turistas estadounidenses que visitan la provincia de Urubamba) se evidenció la existencia de tres segmentos compatibles con la propuesta. Estos tres segmentos (vivencial, natural y de aventura) cuentan con perfiles conductuales particulares (teniendo al conservador como el de mayor compatibilidad con la propuesta). Se definen alternativas en función de los establecimientos líderes internacionales y nacionales, con niveles de servicio proporcionales al precio alcanzando hasta los US\$ 560 en el caso de las suites.
- La demanda y oferta fueron proyectadas a partir de datos históricos y significativos como la demanda de turistas, las pernoctaciones promedio, la capacidad ofertada y el tiempo neto de ocupabilidad. La estacionalidad de la demanda insatisfecha es más pronunciada en agosto y sus meses adyacentes, teniendo que ajustarla para la determinación de la demanda del proyecto, en la cual se generan resultados por encima de las 2000 pernoctaciones (categoría 4-5 estrellas). De los tipos de alojamiento para cada categoría, el que más destaca

es la habitación doble de 4-5 estrellas, teniendo el 63% de ocupabilidad general y aportando con un 67% sobre los ingresos totales, situación distinta al segundo más destacado, donde las habitaciones simples de 4-5 estrellas presentan la mayor ocupabilidad (17%), sin embargo las suites son las que generan más ingresos (16%).

- El Régimen Especial de Establecimientos otorga beneficios significativos debido a que la reducción al 1% sobre el ratio normal (19%), genera que el IGV a pagar durante todo el proyecto sea nulo cuando se compensa con el IGV generado por las compras de materia prima e insumos.
- El modelo CAPM y los betas sectoriales desapalancados se utilizaron para la determinación del costo de oportunidad de capital (16.19%) del cual se generó el costo promedio de capital ponderado (10.49%), teniendo como tasa de interés efectiva anual un 9.5% en el financiamiento del 60% del proyecto, con lo cual se puede afirmar que las cifras financieras son bastante favorables al proyecto.
- Las evaluaciones financieras y de desempeño del proyecto muestran que el proyecto es factible incluso cuando se la evalúa empleando el COK para calcular el valor actual neto (VANE de S/. 8'179'590 y VANF de 8'627'532), las tasas internas de retorno son mayores al COK (TIRE de 56% TIRF de 95%), la relación/costo beneficio es positiva (B/F de 3.34) y el periodo de recuperación es tan solo de 3 años. Aun con evaluaciones más rigurosas y escenarios muy desfavorables (COK 21.19% y reducción de la demanda en un 20%) el proyecto sigue demostrando su viabilidad teniendo en el peor caso un desempeño aceptable (VANE de S/. 2'453'943, VANF de S/. 2'975'082, TIRE de 38.61%, TIRF de 58% y un B/C de 1.84)

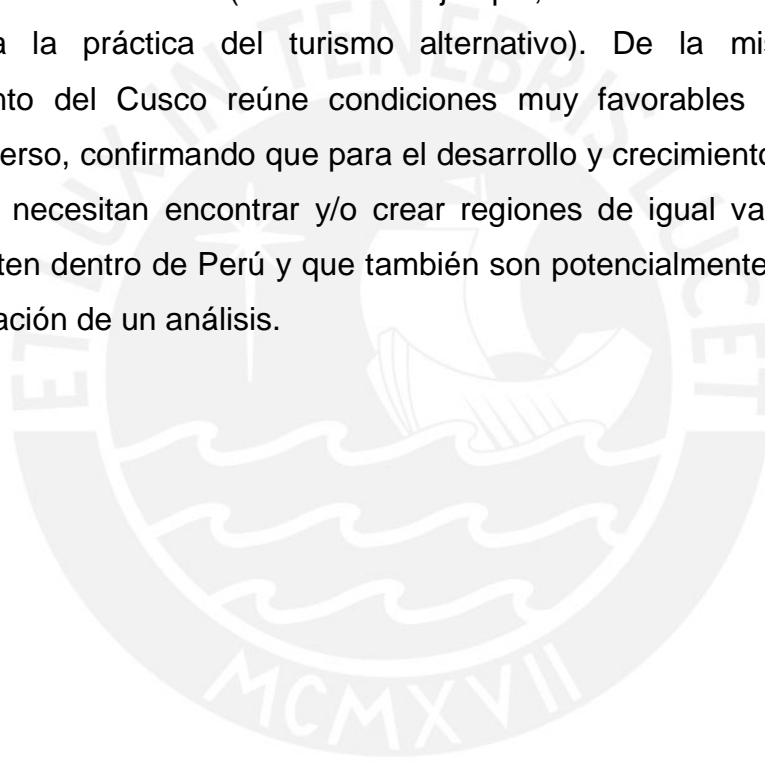
## 8.2 Recomendaciones

- Se puede lograr un estudio de mercado más aproximado realizando un levantamiento de información directo de la fuente, considerando que las cifras utilizadas son las proporcionadas en las estadísticas del Mincetur y/o Promperu las cuales presentan un sesgo debido a que no todos los establecimientos se



encuentran formalizados ni tampoco es confiable suponer que la información que proporcionan es totalmente verídica.

- La evaluación técnica considero los aspectos más relevantes para su análisis, sin embargo existen otros aspectos desestimados que se descubrirían y contemplarían en la implementación y desarrollo del proyecto.
- Además del mercado estadounidense, existen otros mercados muy atractivos que ameritan un estudio para demostrar la factibilidad comercial, técnica y económica de los mismos (Por citar un ejemplo, el mercado Francés está muy inclinado a la práctica del turismo alternativo). De la misma forma, el departamento del Cusco reúne condiciones muy favorables como complejo turístico diverso, confirmando que para el desarrollo y crecimiento de la actividad turística se necesitan encontrar y/o crear regiones de igual valor turístico, las cuales existen dentro de Perú y que también son potencialmente positivas luego de la realización de un análisis.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan. Cómo diseñar un plan de negocios. 1ra edición. Peru, Editora El Comercio, 2008. 306p.

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2da edición. México, Editorial Diana, 2001. 485p.

KINNEAR, Thomas C y TAYLOR, James. Investigación de mercados: un enfoque aplicado, 5ta edición. Buenos Aires, McGraw-Hill, 2000 874p.

RIES, Al y TROUT, Jack. Posicionamiento. 2da edición. Madrid, Mc Graw Hill, 1989. 155 p.

KOTLER, Philip. Y AMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia, 6ta edición. México, Prentice Hall Hispanoamérica, 2003. 746p.

KAFKA Kiener, Folke. Evaluación estratégica de proyectos de inversión. 2da Edición. Perú, Universidad del Pacifico, 2005. 444p.

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos, 4ta. Edición. México, McGraw Hill, 2003. 425p.

### ARTÍCULOS

TOURTELLOT, Jonathan B. Travelwatch. National Geographic Traveler Magazine. 2003

### TESIS

CARBAJAL López, Eduardo. Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz. Tesis (Lic. Ingeniería Industrial) Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2007. 104p.

URÍA Carrera, José Daniel. Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una empresa fabricante de productos para baño a base a base de planchas acrílicas. Tesis (Lic. Ingeniería Industrial) Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2008. 80p.

CABEL Pozo, Jhonatan Jesús. Industrialización del espárrago deshidratado. Tesis (Lic. Ingeniería Industrial) Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. 2008. 115p.

## LEYES

Decreto Supremo N° 029-2004 -Reglamento de establecimientos de hospedaje. Capítulo 1 – Artículo 3, Anexo 04

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Tips del Perfil del Turista Extranjero 2005. Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8724.xls>>

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista Extranjero 2005

Disponible en

< [http://www.peru.info/catalogo/Attach/publicaci\\_n\\_pte\\_2005-final\\_9060.zip](http://www.peru.info/catalogo/Attach/publicaci_n_pte_2005-final_9060.zip) >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista de Aventura

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8981.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista Extranjero 2003

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/7247.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista de Rural Comunitario

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8980.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista Extranjero 2004

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/7244.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Vacacionista Nacional 2004

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8014.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Nivel de satisfacción del Turista

Extranjero 2005. Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8727.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Nivel de satisfacción del Turista

Extranjero. Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/7873.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista de Naturaleza

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8979.zip> >

COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ. Perfil del Turista de Aventura

Disponible en < <http://www.peru.info/catalogo/Attach/8981.zip> >

## PÁGINAS WEB INSTITUCIONALES

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

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

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

National Geographic <<http://www.nationalgeographic.com/>>

Country Brand Index <<http://www.countrybrandindex.com/>>

Conde Nást Traveler Reader's Digest <<http://www.concierge.com/cntraveler/>>

Ministerio de Transportes y Com. <<http://www.mtc.gob.pe/portal/inicio.html>>

Protel <<http://www.protel.com/>>

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

Aswath Damodaran <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>