

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS PARA
GRADUADOS ESAN**



**Plan de negocios para la implementación de un hotel boutique de tres
estrellas, ubicado en el centro histórico de Cusco.**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Marketing.**

por:

Benjamín Garcés Sánchez

Fabiola Grández Zarate

Sara Moran Moyano

Fabiola Mory Ruíz de Castilla

Cinthy Olivera Ángeles

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 9 de mayo de 2016

Esta tesis:

**Plan de negocios para la implementación de un hotel boutique de tres estrellas,
ubicado en el centro histórico de Cusco.**

Ha sido aprobada.

.....
PhD. Jorge Merzthal Toranzo (Jurado)


.....
PhD. José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)

.....
PhD. Otto Regalado Pezúa, (Asesor)

Escuela de Administración de Negocios para Graduados

ESAN

2016

ii

A Dios por darme salud y fortaleza, a mi familia y a mi pareja, quienes me apoyaron en este camino y fueron mi motivo para iniciar y completar este gran reto en mi vida.

Fabiola Mory Ruiz de Castilla

A Dios, por su gran generosidad de brindarnos, salud, luz e inteligencia en la firme determinación de lograr esta meta, a mi familia por su respaldo, constante aliento y compañía, a mi hija Aranza por su maravillosa dulzura e inagotable comprensión.

Sara María Morán Moyano

A Dios, a mi madre por su motivación, confianza y ejemplo, a mi hermano Miguel por su aliento, a Ricardo por su apoyo incondicional, a mi madrina Grecia, mi segunda madre y a mi familia que siempre está conmigo para impulsarme a realizar todos mis sueños.

Cinthya Soledad Olivera Angeles

A mis padres Francisco y Laura, por sus enseñanzas y sabios consejos, por ser los inquebrantables cimientos de la construcción de mi visión de hoy, para que el mañana sea mejor.

Benjamín Garcés Sánchez

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 Justificación.....	2
1.4 Contribución.....	4
1.5 Alcances.....	5
1.6 Limitaciones.....	5

CAPÍTULO II. MARCO

CONCEPTUAL.....	6
2.1 Turismo.....	6
2.1.1 Tipos de turista.....	6
2.1.2 Tipos de turismo.....	7
2.2 Hotelería.....	8
2.3 Hospedaje.....	8
2.4 Hotel boutique.....	9

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA

INVESTIGACIÓN.....	11
3.1 Investigación de mercado.....	12

3.1.1	Fuentes secundarias.....	12
3.1.2	Fuentes primarias.....	12
3.1.2.1	Investigación exploratoria.....	12
3.1.2.2	Investigación cualitativa.....	13
3.1.2.3	Investigación cuantitativa.....	14
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS		
ESTRATÉGICO.....		
4.1	Macroentorno.....	16
4.1.1	Económico.....	16
4.1.2	Político-regulaciones.....	22
4.1.3	Político-incentivos.....	23
4.1.4	Socio-cultural.....	24
4.1.5	Tecnológico.....	24
4.1.6	Ecológico.....	25
4.2	Microentorno.....	25
4.2.1	Análisis externo.....	25
4.2.1.1	Mercado.....	25
4.2.1.2	Volumen de ventas.....	30
4.2.1.3	Estado de mercado.....	34
4.2.1.4	Competencia hoteles 3 estrellas.....	35
4.2.2	Análisis interno.....	46
4.2.2.1	Propietarios e inversionistas.....	46
4.2.2.2	Gerencia.....	46
4.2.2.3	Empleados.....	47
4.2.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	47
4.2.3.1	Poder de negociación de clientes.....	49
4.2.3.2	Competencia de mercado rivalidad de competidores.....	49
4.2.3.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	50
4.2.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....	52
4.2.3.5	Amenaza de productos sustitutos.....	53
4.2.4	Análisis FODA.....	55

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	60
5.1 Determinación del tamaño de muestra	60
5.2 Análisis cualitativo.....	62
5.2.1 Sector privado.....	62
5.2.2 Sector público.....	67
5.2.3 Gremios.....	70
5.2.4 Sector educación.....	74
5.3 Análisis cuantitativo	76
5.4 Estimación de la demanda.....	107

CAPÍTULO VI.

PLAN DE MARKETING.....	113
6.1 Objetivos.....	113
6.2 Segmentación.....	113
6.2.1 Mejor prospecto.....	114
6.3 Posicionamiento.....	115
6.4 Producto.....	116
6.4.1 Isotipo y logotipo.....	118
6.5 Plaza.....	119
6.5.1 Servicios.....	121
6.6 Precio.....	124
6.7 Promoción.....	128

CAPÍTULO VII.

PLAN DE OPERACIONES.....	137
7.1 Procesos.....	137
7.1.1 Macro procesos.....	140
7.1.2 Cadena de abastecimiento	142

7.1.3 Control de calidad	143
7.2 Lay-Out.....	144
7.3 Materiales y equipos.....	149
CAPÍTULO VIII.	
PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RRHH.....	155
8.1 Estructura de la organización.....	155
8.2 Políticas de contratación y evaluación del personal.....	161
8.3 Presupuesto.....	163
CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	
9.1 Inversión.....	166
9.1.1 Inversión en activos fijos tangibles.....	166
9.1.2 Costo de adquisición del terreno.....	166
9.1.3 Costo de construcción del hotel.....	167
9.1.4 Inversión en activos intangibles.....	167
9.2 Supuestos operativos.....	170
9.3 Escenarios.....	170
9.3.1 Escenario esperado	171
9.3.2 Escenario optimista.....	173
9.3.3 Escenario pesimista.....	174
9.4 Cálculo del punto de equilibrio.....	175
9.5 Resultados de la evaluación de sensibilidad del proyecto.....	176
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	177

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Perfil del turista extranjero 2014.....	4
Figura 2.1. Principales características de un hotel boutique.....	10
Figura 4.1. Tendencias y proyecciones turismo mundial.....	21
Figura 4.2. Flujo de viajes internacionales en el mundo (millones de visitas).....	26
Figura 4.3. Evolución del turismo extranjero en el Perú (tamaño de mercado).....	27
Figura 4.4. Llegada al Perú de los 15 principales mercados al cierre 2014.....	28
Figura 4.5. Llegada de turistas nacionales y extranjeros a Cusco.....	29
Figura 4.6. País de residencia de los turistas que visitan el departamento del Cusco.....	30
Figura 4.7. Mapa de la provincia de Cusco.....	31
Figura 4.8. Arribos y pernoctaciones en establecimientos de hospedaje en el centro histórico de Cusco.....	32
Figura 4.9. Arribos y pernoctaciones en hoteles 3 estrellas en el centro histórico de Cusco.....	33
Figura 4.10. Habitación simple en Amerinka boutique hotel.....	39
Figura 4.11. Habitación simple en casa San Blas boutique hotel.....	40
Figura 4.12. Iconografía de habitaciones en Casa San Blas boutique hotel.....	41
Figura 4.13. Exhibición de pan artesanal en Maytaq Wasin boutique hotel.....	44
Figura 4.14. Comida andina en restaurante Nina.....	44
Figura 4.15. Actividades artísticas en Maytaq Wasin hotel boutique.....	45
Figura 4.16. Las 5 fuerzas de Porter.....	48
Figura 4.17. Competidores.....	50
Figura 5.1. Distribución de turistas por edad.....	79
Figura 5.2. Distribución de turistas por género.....	80
Figura 5.3. Preferencia por tipo de hoteles.....	81
Figura 5.4. Pago por noche de alojamiento.....	82
Figura 5.5. Días de permanencia en Cusco.....	83
Figura 5.6. Relación edad – tipo de hotel.....	84

Figura 5.7. Relación edad – pago por noche.....	86
Figura 5.8. Relación tipo de hotel - pago por noche.....	87
Figura 5.9. Aspectos fundamentales al momento de elegir un hotel en Cusco.....	89
Figura 5.10. Turistas en Cusco que conocen el concepto “hotel boutique”.....	90
Figura 5.11. Preferencias en la definición del concepto “hotel boutique”.....	91
Figura 5.12. ¿Se hospedaría en un “hotel boutique” de 3 estrellas?.....	92
Figura 5.13. Importancia de Agencias al momento de elegir el destino.....	93
Figura 5.14. Importancia de comparadores al momento de elegir el destino.....	94
Figura 5.15. Importancia de redes sociales al momento de elegir el destino.....	95
Figura 5.16. Importancia de las referencias de amigos al momento de elegir el destino..	96
Figura 5.17. Importancia de la página web del hotel.....	97
Figura 5.18. Importancia de los foros de turismo.....	98
Figura 5.19. Importancia de periódicos y revistas.....	99
Figura 5.20. Frecuencia de pago presencial en el hotel.....	100
Figura 5.21. Frecuencia de pago a través de bancos.....	101
Figura 5.22. Frecuencia de pago con tarjeta de crédito en página web.....	102
Figura 5.23. Frecuencia de pago con tarjeta de crédito por teléfono o e-mail.....	103
Figura 5.24. Medios de pago más usados.....	104
Figura 5.25. Aspectos importantes para la página web.....	105
Figura 5.26. Traslado desde y hacia el aeropuerto gestionado por el hotel.....	106
Figura 5.27. Interés de que el hotel gestione las actividades recreativas.....	107
Figura 6.1. Porcentaje de turista extranjero y nacional que visita Cusco.....	114
Figura 6.2. Propuesta de valor	118
Figura 6.3. Insights de turistas del público objetivo.....	121
Figura 6.4. Isotipo y logotipo.....	122
Figura 6.5. Mapa de ubicación Saphi Inn hotel boutique.....	122
Figura 6.6. Logo Nina (fuego) Inn Restaurante.....	125
Figura 6.7. Flor de servicios Lovelock.....	126
Figura 6.8. Análisis de grupos competidores hoteles 3 estrellas Cusco.....	129
Figura 7.1. Cadena de Valor de la industria del turismo y hotelería.....	138
Figura 7.2. Cadena de Valor Saphi Inn hotel boutique.....	139

Figura 7.3. Beneficios del sistema de calidad.....	144
Figura 7.4. Distribución de planta Saphi Inn hotel boutique – primer piso.....	146
Figura 7.5. Distribución de planta Saphi Inn hotel boutique – segundo y tercer piso....	148
Figura 8.1. Organigrama de la estructura organizacional.....	156
Figura 8.2. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ramas de actividad (soles).....	164

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos 3 estrellas en Cusco (2015).....	3
Tabla 3.1. Distribución de la guía de la entrevista a profundidad.....	13
Tabla 3.2. Distribución de encuesta por rango de edades.....	14
Tabla 3.3. Resumen de metodología de investigación de mercado.....	15
Tabla 4.1. Evolución de capacidad de hospedajes en el centro histórico de Cusco en base al número de estrellas.....	34
Tabla 4.2. Fair share hoteles 3 estrellas centro de Cusco.....	36
Tabla 4.3. Comparativo de precios hotel boutique 3 estrellas.....	37
Tabla 4.4. Características habitación hotel boutique 3 estrellas.....	38
Tabla 4.5. Servicios adicionales hotel boutique 3 estrellas.....	42
Tabla 4.6. Comida y bebida en hotel boutique 3 estrellas.....	43
Tabla 4.7. Otras actividades ofrecidas por los hoteles boutique.....	45
Tabla 4.8. Exteriores en hotel boutique 3 estrellas.....	46
Tabla 4.9. Ponderación de factores externos claves – Matriz EFE.....	56
Tabla 4.10. Ponderación de factores internos claves – Matriz EFI.....	57
Tabla 4.11. Estrategias empresariales producto del FODA cruzado.....	59
Tabla 5.1. Arribos de turistas extranjeros a la ciudad de Cusco.....	60
Tabla 5.2. Promedio de Pernoctaciones por mes en la ciudad del Cusco.....	61
Tabla 5.3. Cálculo del número de huéspedes por mes en la ciudad del Cusco.....	61
Tabla 5.4. Cálculo del tamaño de muestra.....	62
Tabla 5.5. Distribución de turistas por país de procedencia.....	78
Tabla 5.6. Relación edad – tipo de hotel.....	84
Tabla 5.7. Relación edad – pago por noche.....	85
Tabla 5.8. Relación tipo de hotel - pago por noche.....	87
Tabla 5.9. Proyección de oportunidad de mercado.....	108
Tabla 5.10. Proyección de arribos de turistas extranjeros a la ciudad del Cusco.....	110
Tabla 5.11. Evolución del porcentaje del turista extranjero vacacionista.....	110
Tabla 5.12. Cálculo del índice del turista extranjero vacacionista.....	111
Tabla 5.13. Demanda proyectada del 2016 al 2021.....	112

Tabla 6.1. Ficha técnica público objetivo para el hotel.....	116
Tabla 6.2. Estrategia de posicionamiento.....	119
Tabla 6.3. Personalidad de la marca.....	120
Tabla 6.4. Área del hotel según categoría de servicios.....	123
Tabla 6.5. Propuesta de Tarifario en soles.....	128
Tabla: 6.6. Análisis de grupos competidores hotel boutique Cusco 3 estrellas.....	128
Tabla 6.7. Presupuesto de lanzamiento y mantenimiento.....	136
Tabla 7.1. Actividades adicionales del hotel boutique.....	147
Tabla 7.2. Equipos de habitación.....	150
Tabla 7.3. Activos duros de habitación.....	150
Tabla 7.4. Activos de operación para habitaciones.....	151
Tabla 7.5. Mobiliario en general.....	151
Tabla 7.6. Activos de operación restaurante Nina Inn.....	152
Tabla 7.7. Presupuesto de instalaciones básicas.....	152
Tabla 7.8. Costos de materia prima.....	153
Tabla 7.9. Gastos generales.....	153
Tabla 7.10. Gastos de servicios.....	154
Tabla 8.1. Plan de remuneraciones mensuales por puesto de trabajo.....	165
Tabla 9.1. Inversión intangible	167
Tabla 9.2. Estructura de la inversión.....	169
Tabla 9.3. Calculo de la tasa de descuento	171
Tabla 9.4. Proyección de flujo de caja – escenario esperado.....	172
Tabla 9.5. Flujo financiero – escenario esperado.....	172
Tabla 9.6. Proyección de flujo de caja – escenario optimista.....	173
Tabla 9.7. Flujo financiero – escenario optimista.....	174
Tabla 9.8. Proyección de flujo de caja – escenario pesimista.....	174
Tabla 9.9. Flujo financiero – escenario pesimista.....	175
Tabla 9.10. Cálculo del punto de equilibrio.....	175
Tabla 9.11. Sensibilidad del proyecto.....	176

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.1. Perfil del turista extranjero que visita el departamento de Cusco –. 2014..	180
Anexo 3.1. Relación de expertos entrevistados.....	181
Anexo 3.2. Guía de la entrevista.....	181-182
Anexo 3.3. Entrevistas (Transcripción – Resumen).....	184-250
Anexo 3.4. Formato de la encuesta español, Inglés.....	251-259
Anexo: 4.1. Perfil del turista extranjero que visita el departamento de Cusco	261-263
Anexo 4.2. Lista de hoteles 3 estrellas en el centro histórico de Cusco..	264- 265
Anexo 5.1. Cálculo de número de camas.....	266
Anexo 5.2. Crecimiento del PBI Internacional a una tasa del 3,9%.....	266
Anexo 5.3. Llegada de turistas extranjeros 2010 – 2015.....	267
Anexo 5.4. Cálculo de Error para pronóstico de llegada de turistas extranjeros al Perú.	267
Anexo 5.5. Cálculo del índice del turista extranjero vacacionista.....	268
Anexo 7.1. Requisitos mínimos requeridos para categorización de hotel	269
Anexo 7.2. Detalle del mobiliario en general.....	270
Anexo 9.1. Cálculo de pronóstico de ventas – Escenario moderado.....	272
Anexo 9.2. Cálculo de pronóstico de ventas – Escenario optimista.....	273

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor y profesor PhD Otto Regalado Pezúa, por su dedicación, consejos y apoyo brindado en todo este trayecto. Así como a todos nuestros profesores por sus aportes y experiencias compartidas.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo, por su apoyo y colaboración, en especial a todas aquellas personas que gentilmente colaboraron en el desarrollo del presente trabajo.

BENJAMIN GARCÉS SÁNCHEZ

Ingeniero industrial, con maestría en marketing en la escuela de negocios ESAN Perú y ESIC España, bilingüe, con experiencia en inteligencia comercial, inteligencia de mercado, gestión comercial, desarrollo de productos y planeamiento estratégico. Analítico y rápido, proactivo y dinámico, con capacidad de asumir responsabilidades y retos centrado en resultados. Íntegro de sólidos valores con facilidad para el trato interpersonal a diferentes niveles, contacto con grupos, liderazgo.

Estudios realizados

Universidad ESAN	2014 -2016
Maestría en Marketing	
Universidad peruana de ciencias aplicadas UPC	2012 - 2013
Diplomado en marketing	
Asociación de exportadores ADEX	2006 - 2006
Diplomado en comercio exterior	
Universidad Católica de Santa María	2000 - 2005
Titulado en Ingeniería Industrial	

Experiencia profesional

DIVEMOTOR S.A - Analista senior de inteligencia comercial **2012 - 2015**

- Análisis de posicionamiento de la competencia con la finalidad de proponer acciones y estrategias de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Administración de bases de datos sobre condiciones del mercado y competencia, ventas, importaciones, acciones comerciales y publicitarias, preferencia de consumidores, costos, precios y especificaciones de producto a fin de contar con información eficaz para el desarrollo de acciones y estrategias.

- Análisis de Segmentación de mercado en base a premisas e información de mercado.
- Análisis de información acerca de clientes actuales y potenciales a fin de segmentarlos para el diseño de productos, servicios y campañas de alta efectividad.
- Identificación de oportunidades de negocios con la finalidad de contribuir a incrementar la participación de las marcas y el volumen de ventas.
- Participación activa en el planeamiento estratégico de la Gerencia Comercial, así como su seguimiento y control.
- Participación activa en la administración de ventas, control Fuerza de Ventas y análisis de cartera de clientes a nivel nacional.
- Responsable de presentaciones comerciales y corporativas de la Gerencia Comercial.

DIVEMOTOR S.A - Asistente de inteligencia comercial

2011 - 2012

- Análisis de información para el conocimiento del entorno del negocio
- Análisis información clientes actuales y potenciales / segmentación / diseño de productos, servicios y campañas de alta efectividad
- Rastreo sistemático de información clave de la competencia
- Relevo sistemático de información competitiva de publicaciones en medios de prensa gráficos y telemáticos
- Seleccionar variables claves del negocio para permitir la medición sistemática y el control del desempeño de las acciones comerciales, comparando los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos y tácticos.

TEXTIL SAN CRISTOBAL - Analista desarrollo producto y comercial

2009-

2011

- Proyección de ventas y control status envió muestras y producción.
- Definición de producto e interrelación permanente y directa con los clientes en idioma inglés; retroalimentación y negociación de precios con el cliente de USA.
- Identificación de mejora de producto y procesos para el ahorro de costos.

- Experiencia en elaboración y análisis de fichas técnicas de producto.
- Desarrollo de prototipos.
- Planeamiento y Control de Producción.
- Coordinación permanente con distintas áreas de la empresa.

TEXTIL DEL VALLE S.A - Analista desarrollo producto

2008-2009

- Experiencia en elaboración y análisis de fichas técnicas
- Desarrollo de prototipos verificando factibilidad de producción.
- Seguimiento de pre-producción
- Coordinación permanente con distintas áreas de la empresa y con el cliente en idioma inglés.
- Manejo de cuentas de clientes como Polo Ralph Lauren, Lacoste, SwissArmy, Juicy Coiture.

Idiomas e Informática

- Inglés (Avanzado).
- Sufficiency in English at Catholic University.
- Inglés Nivel avanzado, Centro Cultural Peruano Norteamericano. Arequipa
- Francés Nivel básico, Alianza francesa, 2012
- Portugués nivel básico, Centro de idiomas de la Universidad Católica.
- Cibertec: Microsoft Excel Expert – Febrero 2014
- ESSAN: SPSS herramienta estadística – Octubre 2014
- Amplio conocimiento y dominio de las herramientas de Office: Microsoft Word, Excel Avanzado, Power Point, Acces Premium, Project, SAP, ERP's

E-mail: grandez.zarate@gmail.com

FABIOLA GRANDEZ ZARATE

Bachiller en Ciencias de la Comunicación con especialización en Publicidad y Relaciones Públicas. Con sólida experiencia en marketing, publicidad, estrategias de comunicación y de comercio en empresas retail y de servicios. Orientada al logro de resultados, analítica, proactiva, con capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.

Estudios realizados

Universidad ESAN **2014 -2016**

Maestría en Marketing

Universidad Ricardo Palma **2011**

Diplomado en Marketing Estratégico

Universidad de San Martín de Porres **2003 - 2008**

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

Experiencia profesional

ESTUDIO HERNÁNDEZ & CÍA. ABOGADOS - Jefe de Marketing y Comunicaciones

2015 – A la fecha

- Negociación con proveedores de elementos de merchandising, eventos y otros.
- Organización y supervisión de eventos institucionales.
- Planificación, ejecución, control y evaluación de planes tácticos, presupuestos.
- Elaboración del plan anual de marketing para el producto asignado.
- Planificación, ejecución, control y evaluación de plan de comunicaciones externo

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA – Jefe de Producto **2014**

- Elaboración del Plan Anual de Marketing, en coordinación con los distintos Gerentes de Negocio.

- Planificación, ejecución, control y evaluación de planes tácticos, presupuestos y estrategias de captación y posicionamiento anual de productos asignados.
- Gestión directa de las campañas con las áreas de Admisión/Ventas, Promoción, Telemarketing y Marketing digital.
- Ejecución y supervisión de campañas de Marketing Integrales: Acciones de marketing directo, digital, ATL y BTL.
- Supervisión de Estudios de Investigación Cualitativa y Cuantitativa (Desarrollo de productos, Satisfacción Interna y Competencia directa).
- Negociación con proveedores de elementos de merchandising, eventos y otros.
- Organización y supervisión de eventos institucionales.

**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA – Coordinadora de marketing
2012-2013**

- Elaboración del plan anual de marketing para el producto asignado.
- Coordinación y desarrollo de líneas gráficas para cada campaña.
- Gestión y control de presupuestos y generación de órdenes de compra.
- Planificación y ejecución de investigación de mercados: interno y externo.
- Gestión de Marketing Relacional con la base captada de clientes potenciales.
- Gestión, desarrollo y organización de eventos institucionales.
- Coordinación de publicaciones en revistas especializadas en el rubro educativo.

TECNOSANITARIA - Asistente de marketing 2011

- Gestión y negociación para los canales de distribución moderna (empresas retail: Sodimac, Cassinelli, Decor Center y Maestro) y canal de distribución tradicional.
- Coordinación y negociación con agencias de publicidad y proveedores.
- Realización de eventos y capacitaciones a la fuerza de ventas en tiendas.
- Gestión de campañas de publicidad, BTL y auspicios.
- Coordinación de publicaciones en revistas especializadas en el rubro de construcción.

Idiomas e Informática

- Inglés (Avanzado).

- Manejo Internet Explorer.
- Dominio Windows y software de office a nivel avanzado: Excel, Word y Power Point.
- Manejo del paquete de Adobe Illustrator y Photoshop: Básico
- Manejo de sistema Oracle: Peoplesoft.

SARA MARIA MORAN MOYANO

Bachiller en Administración de empresas de la universidad nacional de San Agustín Arequipa, con amplio dominio en comunicación interpersonal y firme determinación en lograr objetivos planteados y manejo del factor humano como pilar en el desarrollo de alianzas y consecución de metas exitosas, con más de 10 años de experiencia en el desarrollo de planes de marketing y obtener resultados tangibles y valiosos a las empresas y personas que la conforman.

Estudios realizados

Universidad ESAN	2014 -2016
Maestría en Marketing	
Academia diplomática Javier Pérez de Cuellar	2012 - 2013
Diplomado Protocolo y Ceremonial del estado	
Universidad ESAN	2011 - 2012
PAE Dirección de ventas	
Universidad ESAN	2010
Diplomado Internacional de Marketing	
Universidad ESAN	2009
PEE Gerencia en Ventas	
Universidad ESAN	2009
PEE Fundamentos de Marketing	
Universidad ESAN	2008
PEE Customer Relationship Management	
COINDE Comando de Instrucción y doctrina del Ejército Peruano	2002
Maestría en Administración	
Universidad Nacional de San Agustín	1998
Administración de Empresas	

Experiencia profesional

UNIVERSIDAD ESAN - Jefe de Promoción 2007 a la fecha

- Desarrollo de estrategias de producto, capacitación fuerza de ventas, segmentación de territorio.
- Creación de alianzas estratégicas, se desarrolló la creación de territorios cobertura Lima y provincias.
- Estrategias de comunicación y captación y reclutamiento de prospectos con un crecimiento de 10 % anual.

UNIVERSIDAD ESAN - Jefe de Marketing Pre grado 2011 - 2013

- Responsable de desarrollar estrategias de marketing mix en pre grado, logrando un crecimiento del 10% contribuyendo a la utilidad neta de la organización exposición de marcas y posicionamiento en el mercado objetivo.

UNIVERSIDAD CIENIFICA DEL SUR - Coordinadora senior comercial 2007

- Responsable de comercialización y servicios para post graduados, diplomados cursos de actualización y especialización odontológicos y veterinaria.

CANON INTERNATIONAL - Filial Perú REPRODATA S.A.C. 1999 - 2006

- Jefe de servicio al cliente supervisora de servicio técnico preventivo y correctivo a nivel nacional para el cliente Poder Judicial. Lima y provincias.
- Encargada de logística, abastecimiento a distribuidores y proveedores.

LABORATORIO PROFARMA S.A. – Representante Médico 1998 - 1999

- Encargada en Ventas, marketing directo, en comercialización de fármacos.
- Estudio de competencia existente en el sector Lima y provincias.

SUNAT - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria Intendencia Arequipa – Auditora Junior 1996 - 1997

- En régimen de evaluación a contribuyente de tercera categoría, evaluación, análisis seguimiento a contribuyentes evasores de sus aportaciones tributarias del régimen de primera categoría.

FABIOLA MORY RUIZ DE CASTILLA

Bachiller en Ciencias de la Comunicación con especialización en Marketing, experiencia en áreas de marketing, publicidad, ventas y manejo de presupuestos. Alto sentido de responsabilidad, habilidades para trabajar en equipo, con honradez, responsabilidad, puntualidad y eficacia. Aspiración de integrar equipos de trabajo de empresas dinámicas con objetivos de crecimiento y desarrollo.

Estudios realizados

Universidad ESAN	2014 -2016
Maestría en Marketing	
Universidad ESAN	2008 - 2009
PEE Marketing	
Universidad de Lim	2002 - 2007
Bachiller en Ciencias de la Comunicación	

Experiencia profesional

A&F LOGISTIC SAC - Jefe de Marketing y Ventas **2014-2015**

- Creación y desarrollo de la oferta de valor y posicionamiento. Desarrollo de estrategias para campañas y promociones.
- Gestión del Plan anual de Marketing, y control del presupuesto.
- Investigación y análisis del Mercado.
- Búsqueda de nuevos clientes y generación de nuevas propuestas comerciales.
- Encargada del Marketing digital, a través del manejo de las redes sociales (Facebook y Twitter).

ANIXTER - Responsable de Marketing Perú **2011 – 2014**

- Elaboración del Plan Anual de Marketing, en coordinación con los distintos Gerentes de Negocio.

- Gestión y control del Presupuesto de Marketing.
- Creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Control y mantenimiento de los productos existentes.
- Generación de demanda en nuevos nichos de mercado.
- Evaluación y análisis de nuevos mercados verticales.
- Búsqueda y negociación constante de alianzas estratégicas con medios de comunicación y proveedores.
- Responsable de la imagen corporativa y comunicación interna de la empresa.

TOPSA PRODUCTOS ÓPTICOS S.A - Analista de Marketing 2008 - 2010

- Desarrollo de campañas publicitarias de imagen institucional y/o de productos, tanto lanzamiento como mantenimiento.
- Elaboración, coordinación y ejecución de nuevas promociones.
- Implementación y control del presupuesto anual de marketing.
- Creación, ejecución y administración de alianzas estratégicas.
- Planificar y coordinar la organización de eventos internos y externos.
- Diseño y definición de material promocional.
- Análisis y elaboración de informes acorde a la función.
- Gestión de apertura de nuevas tiendas, y visitas permanente a las mismas.
- Supervisión de personal a cargo: Auxiliar de Marketing.

Trainee - Programa de Marketing

Duración de 5 meses de rotación y capacitación en las siguientes áreas asignadas: Marketing Retail, Marketing Distribución, RRHH, Comercial Retail y Comercial Distribución.

YOUNG & RUBICAM - Asistente de Cuentas 2008

- Supervisión y seguimiento de piezas gráficas.
- Gestión y producción de fotos.
- Coordinación y relación directa con clientes.

Idiomas e Informática

- Inglés (Avanzado).
- Manejo Internet Explorer.
- Dominio Windows y software de office a nivel avanzado: Excel, Word y Power Point.

Otros estudios

- Workshop Digital Marketing Management, 19 al 21 de Febrero del 2013.
- Fotografía Digital Básica, 25 de Abril al 30 de Mayo del 2011.

CINTHYA SOLEDAD OLIVERA ANGELES

Ingeniero Industrial, con 8 años de experiencia laboral habiéndome desempeñado en el área Comercial, Marketing y de Operaciones. Orientada al trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos, el enfoque hacia el cliente, la búsqueda de oportunidades de nuevos negocios y participación activa en el crecimiento de la organización.

Estudios realizados

Universidad ESAN	2014 -2016
Maestría en Marketing	
Universidad ESAN	2011 - 2011
PEE Gerencia De Producto	
Instituto para la Calidad PUCP	2009 - 2009
Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión	
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2003 - 2007
Titulado en Ingeniería Industrial	

Experiencia profesional

LLOYD'S REGISTER - Sales Administrator	2016-Actualidad
<ul style="list-style-type: none">• Creación y desarrollo de la oferta de valor y posicionamiento. Desarrollo de estrategias para campañas y promociones.• Gestión del Plan anual de Marketing, y control del presupuesto.• Investigación y análisis del Mercado.• Búsqueda de nuevos clientes y generación de nuevas propuestas comerciales.• Encargada del Marketing digital, a través del manejo de las redes sociales (Facebook y Twitter).	
INFOBIP PERU – Delegado Comercial	2015
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de estrategias de comunicación y marketing alineados para un acercamiento a empresas del sector, partners y clientes.	

- Elaboración de los reportes y KPI's para el análisis del sector, contribuyendo así a una óptima segmentación del portafolio de clientes.
- Elaboración de propuestas comerciales orientadas y alineadas con los requisitos de los clientes según la industria, mediante el uso de estrategias y planeamiento comercial.
- Gestión, evaluación y adaptación de contratos y acuerdos comerciales para el mercado peruano. Búsqueda y negociación constante de alianzas estratégicas con medios de comunicación y proveedores.

TJH2B LATINA – Sales & Marketing Manager

2013 - 2015

- Introducción e incremento de participación de TJH2b Latina al mercado peruano, mediante el uso de estrategias comerciales y estudios del Mercado Energético / Distribución.
- Incremento de Ventas en un 245% durante la gestión realizada, a través de elaboración de Proyectos, planificación y estrategia de ventas integradas con una política de precios estudiada.
- Elaboración de los reportes anuales de ventas relacionadas con el branding de la organización, contribuyendo así al incremento del portafolio de clientes.
- Implementación de indicadores de optimización de recursos (ROIM) a través del uso de herramientas del Marketing estadístico.
- Desarrollo del Plan y Estrategias de Marketing y comunicación alineadas con la misión y visión de la compañía.
- Seguimiento y verificación de Propuestas comerciales, Órdenes de Compra, Ejecuciones de Servicio in situ y Servicio Post venta.
- Administración, evaluación y negociación de contratos y acuerdos comerciales con clientes y proveedores.

LOS PORTALES - Coordinador de Producto

2011- 2012

- Mejora en la gestión del producto con las áreas de ventas y cobranzas, incrementando la efectividad de las mismas.

- Responsable de la aplicación, capacitación y supervisión del sistema nacional SISFOH en todas las plazas para vivienda social.
- Implementación de indicadores aplicados a los productos del área en todas las plazas.
- Responsable del monitoreo del producto del área y del análisis y plan de acción para la mejora del desempeño del mismo.
- Supervisión del proceso de cierre de ventas respecto a sus requisitos, calificación del proceso de créditos hipotecarios y sus plazos establecidos.
- Elaboración de reportes comerciales, de cobranzas y monitoreo de inventario.
- Planificación de proyectos del área para nuevos lanzamientos de producto.

MINERA YANACOCHA - Coordinador de Logística

2010

- Mejora en la gestión con usuarios y proveedores, contribuyendo positivamente al tiempo de respuesta del área.
- Análisis y verificación en los Almacenes de los ítems existentes con el fin de mejorar la catalogación y clasificación de los mismos.
- Análisis y verificación de ítems en coordinación con el usuario, esto para evaluar el nivel de stock y reposición de las áreas involucradas y conocer el comportamiento del insumo.
- Análisis y seguimiento de órdenes de compra pendientes y en tránsito.

AVERY DENNISON - Global Product Development Assistant 2008-2010

- Responsable del desarrollo de productos para cuentas extranjeras desde su la concepción del proyecto hasta su lanzamiento.
- Estandarización y mejora del proceso de Desarrollo de Productos.
- Implementación de un sistema de cotización para productos regulares y nuevos.
- Mejora en las negociaciones con los proveedores nacionales e internacionales, lo que contribuyó a que el desarrollo del producto tuviera un tiempo óptimo de entrega tendiendo un impacto positivo en la satisfacción de nuestros clientes.
- Implementación y control de metodología Enterprise Lean Sigma y buenas prácticas de manufactura.

- Capacitación en Seguridad & Salud Ocupacional a personal administrativo y operativo (EPP's y evaluación de riesgos laborales).
- Participación en la migración del software interno de la empresa mediante el levantamiento de información conforme del área.

Idiomas e Informática

- Inglés (Avanzado).
- Manejo Internet Explorer.
- Dominio Windows y software de office a nivel avanzado: Excel, Word y Power Point.
- C++, SQL (Básico)

RESUMEN EJECUTIVO

La oportunidad de la realización de un negocio se respalda en la investigación y adecuado diseño de estrategias rentables, sostenibles y flexibles de un entorno cambiante e influenciado por diversas tendencias, la presente investigación propone la activación comercial de un hotel boutique en la ciudad del Cusco, en el creciente mercado del turismo receptivo en el país, se identificó a un potencial y rentable nicho de clientes en la aceptación y elección de un nuevo servicio de hospedaje habidos de atención personalizada como principal fuente de valor del servicio.

La propuesta del presente plan de negocios es determinar la viabilidad económica y financiera del formato de hotel boutique de tres estrellas, denominado Saphi Inn Hotel Boutique, se utilizaron herramientas de investigación metodológicas en la recolección de datos e información de las fuentes primarias a través de entrevistas a profundidad a voceros y portavoces pertenecientes a organismos públicos y privados más relevantes del rubro hotelero, los aportes y observaciones ofrecidas permitieron desarrollar el diseño de encuestas destinadas al principal segmento objetivo de turistas en la ciudad del Cusco, la investigación de fuentes secundarias se realizó en la búsqueda de información oficialmente publicada de organizaciones nacionales como MINCETUR e internaciones autorizadas en el rubro.

Los análisis de resultados permitieron elaborar un diseño de proyecto e incentivar la mejora de calidad de servicios hoteleros y turísticos en la propuesta de una atractiva oferta dirigida al público objetivo principal del entorno internacional, y la rentabilidad del concepto en beneficio de los accionistas, propietarios y la comunidad, el crecimiento del flujo de turistas que visitan el país, y la ciudad del Cusco indica el espacio y rentabilidad de nuevos hoteles en la proyección de crecimiento para el año 2020 se estima en 4 millones de turistas, un 35% por encima de las cifras actuales, el total de datos cuantitativos recolectados fueron de 384 encuestas, dirigidas a turistas vacacionista extranjero realizadas en el centro de la ciudad del Cusco, 301 encuestas se realizaron de

forma presencial, otras 83 encuestas a través de internet, se propone la activación del plan de negocio en el sustento de una oportunidad de demanda aun insatisfecha.

El costo de apertura del proyecto es de s/. 3'592,556.25 soles, y podemos mencionar que el análisis económico es favorable. También se observa que el VAN a cinco años es de s/.199,4500.47 soles y el TIR a cinco años del 12.47% con una tasa de descuento de 10% en un escenario moderado. Mientras que en un escenario optimista se observa un VAN a cinco años de s/.2'689,876.88 soles y un TIR a cinco años de 42.20% con el mismo 10% de la tasa de descuento.

Como aporte final podemos concluir que el proyecto es viable para los inversionistas y que contará con un alto nivel de competitividad en el mercado completamos la actividad con la propuesta del plan de marketing en la generación de ventas e incremento de demanda de ocupabilidad de habitaciones, el plan de administración y de recursos humanos con la propuesta de la estructura organizacional e implementación de manuales de organización y funciones, el plan financiero indicando los flujos por operación del proyecto y establecer el flujo de caja económico, complementariamente se han elaborado los estados de ganancias y pérdidas proyectados que nos permitirán visualizar por los próximos 5 años la utilidad operativa, bruta y neta del proyecto.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El sector turismo en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido los últimos 25 años. En los años 90 se registró el ingreso de medio millón de turistas receptivos, a inicios del año 2000 se registró el ingreso de 1.5 millones de los mismos y cifras oficiales del año 2014 indican que el Perú recibió la visita de 3.21 millones de turistas extranjeros alcanzando un crecimiento promedio anual de 9% entre los años 2005 y 2014. Para el año 2021, la proyección de visitas de turistas extranjeros al Perú es de 5 millones de visitantes, los cuales generarán divisas por US\$ 6,852 millones (Canatur, 2015).

Al mes de noviembre del 2015, llegaron al Perú 3'157,997 turistas internacionales, representando un incremento de 7,8% en comparación con el mismo período del año 2014; es decir 228,364 turistas adicionales. Este crecimiento sostenido se debe en gran medida a las campañas promocionales estratégicas que realiza el Ministerio de Comercio Exterior y turismo, a través de PromPerú y las OCEX (Mincetur, 2016).

El potencial de crecimiento del turismo receptivo es alto, Perú tiene una tasa de crecimiento de arribos de turistas y viajeros internacionales de 8.1% que está por encima de la tasa promedio de la región Latinoamérica que alcanza un 3.7% y de la media mundial de 2.2% (Mincetur, 2015).

Tomando en cuenta todo lo anterior, si se ofrece un servicio de hospedaje que incorpore servicios turísticos integrados que aporten valor agregado, servicios personalizados, opciones únicas, que aproveche las características y el potencial de la región; además, de contar con un concepto único en las instalaciones del hotel, se contará con una ventaja competitiva sobre los actuales hoteles en Cusco.

Bajo estos indicios, el trabajo se resume en diez capítulos. El primer capítulo explica los antecedentes, objetivos (generales y específicos), fundamentos que motivan al desarrollo de la tesis; así como, los alcances y limitaciones de la misma. En el segundo capítulo, se realiza la conceptualización del turismo receptivo y el significado de hotel boutique. En el tercer capítulo, se detallará la metodología para la elaboración del proyecto.

En el capítulo cuatro se realiza un análisis estratégico, donde se detalla el entorno macroeconómico; es decir, económico, político-legal, sociocultural, tecnológico y ecológico. Por otro lado, se realiza el análisis micro; donde se expone el análisis externo (mercado, volumen de ventas, competencia); análisis interno (propietarios e inversionistas, gerencia, empleados). Además, se explica el análisis de Porter y por último, el análisis FODA. En el capítulo quinto, se especifica la investigación de mercado, donde se incluye los análisis cualitativo y cuantitativo. Al mismo tiempo, se puntualiza la estimación de la demanda. El sexto capítulo, se estructura el plan de marketing; señalando objetivos, target, posicionamiento, indicadores de control y presupuesto. En el séptimo, se expone el plan de operaciones. En los capítulos ocho y nueve, se señala el plan administrativo y de recursos humanos y por último, el plan financiero. Finalmente, en el capítulo diez se especifican las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad económica y financiera de un hotel boutique de 3 estrellas en la ciudad del Cusco.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado, la situación del sector y el entorno competitivo.
- Conocer el comportamiento del turista extranjero que visita la ciudad del Cusco.
- Determinar la oferta actual y competencia hotelera en la ciudad del Cusco.
- Determinar la demanda actual y potencial de hospedaje en Cusco.
- Definir la segmentación y el mercado potencial.
- Definir el concepto, los servicios a ofrecer y/o necesidades insatisfechas.

1.3 Justificación

Según las estadísticas del Mincetur del año 2015 mostradas en la tabla 1.1, de enero a diciembre 2015, se evidencia un promedio de 48 establecimientos en la categoría de hoteles de 3 estrellas. Al presentarse este indicador, existe una oferta limitada en la

categoría mencionada. Por lo tanto, se decide evaluar la factibilidad y viabilidad para proponer un proyecto hotelero con un concepto diferenciador.

Tabla 1.1. Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos 3 estrellas en Cusco

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
OFERTA												
Número de establecimiento	50	50	50	50	50	49	47	47	47	47	47	47
Número de habitaciones	1685	1685	1686	1684	1684	1657	1615	1615	1610	1618	1668	1616
Número de plazas-cama	3281	3281	3242	3264	3255	3205	3179	3160	3136	3128	3168	3162
INDICADORES												
TNOH en el mes(%)	41.87	39.22	52.34	64.86	71.18	65.06	74.01	71.52	72.24	71.79	57.49	39.64
TNOC en el mes(%)	38.19	34.47	46.92	59.68	66	60.29	69.08	66.45	65.96	66.71	53.81	39.12
Promedio de permanencia(días)	2.06	1.96	2.02	2.08	2.09	2.15	2.14	2.17	2.14	2.1	2	1.95
Nacionales(días)	2.05	2.04	1.91	2.05	2.14	2.41	2.21	2.22	2.01	1.99	1.77	1.88
Extranjeros(días)	2.06	1.93	2.04	2.08	2.08	2.11	2.12	2.16	2.16	2.12	2.04	1.96
Total de arribos en el mes	18,843	16,195	23,298	28,127	31,862	26,988	31,873	29,992	29,017	30,819	25,584	19,714
Nacionales	3,029	3,380	3,429	3,333	3,681	3,073	4,707	4,357	3,785	4,890	4,075	3,613
Extranjeros	15,814	12,815	19,869	24,794	28,181	23,915	27,166	25,635	25,232	25,929	21,509	16,101
Total pernoctaciones mes	38,840	31,664	47,154	58,436	66,596	57,970	68,078	65,090	62,058	64,685	51,142	38,348
Nacionales	6,220	6,893	6,554	6,827	7,895	7,408	10,409	9,655	7,625	9,728	7,232	6,798
Extranjeros	32,620	24,771	40,600	51,609	58,701	50,562	57,669	55,435	54,433	54,957	43,910	31,550

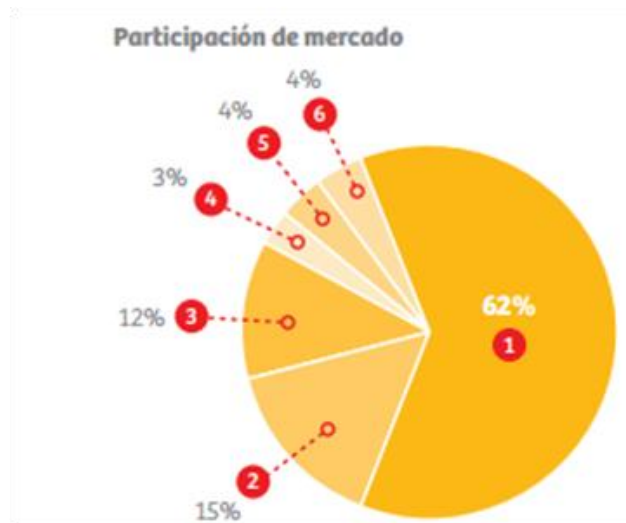
Fuente: Mincetur (2015)

Con el fin de identificar una oportunidad de negocio, se analiza el perfil del turista extranjero del año 2014 mostrado en la figura 1.1, donde se observa, que el principal motivo de viaje al Perú son las vacaciones con un 62%, siendo los hoteles 3 estrellas los más utilizados. En ese sentido, más del 50% de los visitantes de los principales países de origen que son Estados Unidos, Francia, España, Brasil, Canadá, Japón, Reino Unido, Chile, Alemania, Australia y Colombia pernoctan en dichos hoteles. Además de la ciudad de Lima (paso obligado por la ubicación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez), Cusco es el destino más visitado en el país (PromPerú, 2015).

El 71% de visitantes del país utiliza alojamientos entre 1 y 3 estrellas sobre todo, quienes vienen por vacaciones mientras que, el restante 25% se alojan en hoteles de 4 y 5 estrellas mayoritariamente, para turistas de negocios (PromPerú, 2015).

Cabe señalar que, la ocupabilidad de los hoteles 3 estrellas en el centro histórico del Cusco se encuentra alrededor del 73%, el cual, es un indicador expectante para los fines de este proyecto (PromPerú, 2015).

Figura 1.1. Perfil del turista extranjero 2014



	Principal motivo de viaje al Perú	Llegadas de turistas extranjeros 2014
1	Vacaciones	1 894 845
2	Negocios	458 430
3	Visita a familiares	366 744
4	Asistir a seminarios y conferencias	91 686
5	Salud / Tratamiento médico	122 248
6	Otros	122 248
	Total	3 056 202

Fuente: PromPerú (2015)

1.4 Contribución

El presente plan de negocios espera generar conocimiento que permita a los académicos, profesionales, empresas, entre otros, contar con información actual y relevante para futuras investigaciones y toma de decisiones estratégicas.

Además, los futuros inversionistas encuentran en el presente plan de negocios una herramienta de planeación actualizada, que les permitirá materializar el proyecto de inversión.

1.5 Alcances

El presente plan de negocios representa una oportunidad de inversión en la ciudad del Cusco. Por otro lado, contribuirá a reforzar el potencial cultural poniendo de manifiesto la diversidad histórica, cultural, artesanal y gastronómica de la región. Dichos aspectos, son valorados por el 86% de los visitantes internacionales. Además, este tipo de valor sólo es ofrecido por hoteles de 4 y 5 estrellas cuyo público objetivo son los turistas de negocios.

Así mismo, el hotel proyecta ofrecer servicios diferenciados, con un nuevo concepto que incluya hospedaje de calidad, beneficios a la comunidad y lograr reconocimiento por el aporte económico a la región a partir de las actividades de turismo local.

El presente estudio se centra en el mercado hotelero de la categoría tres estrellas que operan en el centro histórico de Cusco.

1.6 Limitaciones

Existe escasa bibliografía acerca del sector hotelero y la tendencia boutique, así como de información estadística en el país. Esto se debe principalmente, a la reciente incursión de esta tendencia. No obstante, si existe un creciente interés de inversión.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el Perú el concepto de hotel boutique se encuentra poco desarrollado, sin embargo, este concepto cada día toma más fuerza y más organizaciones empiezan a apostar por esta categoría de hospedaje.

A continuación, se mostrarán definiciones que se tratarán en el transcurso del presente plan de negocios.

2.1 Turismo

Para el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el cual cita a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros (Mincetur, 2015).

El turismo receptivo comprende las actividades que realizan los visitantes no residentes en el país de recepción, siendo sus motivos de viaje por negocios o vacaciones. Asimismo, el segmento de vacaciones representa el 62% del turismo receptivo del Perú y dentro de este segmento los turistas señalan que un motivo principal para visitar el Perú es visitar el santuario histórico de Machupicchu y la ciudad del Cusco (PromPerú, 2015).

En cuanto a las preferencias sobre los lugares de hospedaje, se tiene que el 51% de turistas extranjeros que vienen de vacaciones al Perú se hospedan en establecimientos de entre 1 y 2 estrellas y 39% en locales de 3 estrellas (PromPerú, 2015).

2.1.1 Tipos de Turista

- El vacacionista

Es el turista que visita un lugar con fines de ocio o recreacionales.

- El Turista de Negocios

Es el turista que viaja por exigencias relacionadas con su ocupación o la actividad económica de la empresa para la que trabaja. Además, la realización del viaje y su financiamiento son decisiones tomadas frecuentemente por alguien diferente al

viajero mismo. También incluye a funcionarios gubernamentales y trabajadores de organizaciones sin fines de lucro (PromPerú, 2014).

2.1.2 Tipos de Turismo

- **Turismo Vacacional o Recreacional**

Este tipo de turismo abarca todas las posibles actividades que las personas puedan realizar durante sus viajes o estancias en lugares que son distintos al de su entorno habitual. Estos viajes suelen tener un período inferior a un año y no se relacionan con actividades profesionales remuneradas. (Instituto Distrital de Turismo, 2016).

- **Turismo Cultural**

El Turismo Cultural se define como aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico (Sectur, 2014).

- **Turismo de Negocios**

Es aquel que cuyo motivo de viaje se encuentra relacionado con actividades profesionales, las cuales pueden ser brindar consultorías, capacitaciones o atender a convenciones, ferias, seminarios y demás eventos que buscan incrementar las competencias tanto profesionales como el de la empresa que lo organiza si fuera el caso (Turismo cultural en México, 2012).

- **Turismo Ecológico o Ecoturismo**

Este tipo de turismo es una tendencia a nivel mundial y surge como una alternativa con enfoque a la preservación, sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. Así mismo, se promueve el comportamiento y consumo ético con las poblaciones locales respetando sus costumbres y cultura.

- **Turismo Vivencial**

Es una tendencia en el turismo, también conocida como “turismo de inmersión”. Está enfocado a los viajes que se centran en experimentar un país, ciudad o lugar en particular, mediante la conexión a su historia, población y cultura.

2.2 Hotelería

Hotelería u Hostelería, nombre con el cual se le conoce en España, son las actividades económicas que consisten en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, usualmente ligados al turismo.

Los establecimientos comerciales dedicados a estas actividades reciben distintas denominaciones según su categoría aunque las denominaciones reglamentarias y oficiales dependen de los reglamentos locales (Wikipedia, 2015).

2.3 Hospedaje

Según el Reglamento de establecimientos de hospedaje dispuesto por el Mincetur los establecimientos de hospedaje, sus condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer, los categorizan en:

- **Hotel:** Establecimiento que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo una estructura homogénea. Los hoteles pueden ser desde la categoría 1 a 5 estrellas. Así mismo, deben contar con un mínimo de 20 habitaciones.
- **Apart-Hotel:** Hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de administración. Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo contar con un mínimo de 6 habitaciones.
- **Hostal:** Establecimiento que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los hostales pueden ser categorizados de 1 a 3 estrellas, debiendo contar con un mínimo de 6 habitaciones.
- **Resort:** Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas de entorno natural como playas, lagos, ríos, que ocupan la totalidad de un conjunto de edificaciones y poseen una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo contar con un mínimo de 30 habitaciones.

- **Ecolodge:** Establecimiento cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, aplicando los principios del ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible a todo lo relacionado con el cuidado y protección del medio ambiente, así mismo deberá contar con un mínimo de 12 cabañas o bungalows independientes.
- **Albergue:** Establecimiento de hospedaje fuera del área urbana cuyo giro principal consiste en brindar servicio de alojamiento a determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses comunes, los que determinarán la modalidad del mismo (Mincetur, 2004).

2.4 Hotel boutique

Es un concepto originario de Europa en los años 80' y que está caracterizado por una particular ubicación, servicio y diseño.

Si bien, el concepto nació en Europa, también, tuvo lugar en el continente americano. Siendo uno de los primeros hoteles boutique El Morgans Hotel, ubicado en Nueva York cuya creación data de mediados de 1980. Sin embargo, la expansión definitiva del concepto se produjo a finales de los años 1990. Este tipo de hotel ocupó el vacío dejado por las grandes cadenas de hoteles cuyos establecimientos seguían un estándar tradicional. El hotel boutique, en contraposición, busca un estilo y carácter propio (Anhar, Lucienne, 2001).

La revista enRoute lo describe así: “Todo aquel establecimiento con un ambiente moderno, un servicio personalizado y un diseño sofisticado para los viajeros más exigentes. Son generalmente independientes de las grandes cadenas de hoteles y suelen tener menos de 120 habitaciones. Ofrecen la experiencia de una estancia relajante en un ambiente íntimo incluso para los viajes de negocios” (Wikipedia, 2015).

Los hoteles boutique se encuentran principalmente en las áreas turísticas más importantes donde sus diferentes estilos pueden diferenciarse de las cadenas de hoteles y, así crear una fusión entre la historia y el carácter de una ciudad.

La atención es personalizada y el diálogo con el huésped es fluido y constante de tal manera, que se pueda satisfacer las necesidades del mismo desde que llega a las

instalaciones hasta el momento en que se va y por lo general, los miembros del personal conocen el nombre del huésped y lo usan para dirigirse a él durante toda su estancia.

La figura 2.1, muestra las 5 características principales con las que debe contar un hotel boutique.

Figura 2.1. Principales características de un hotel boutique



Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizando métodos de investigación y de recopilación de datos e información a través de fuentes secundarias y primarias.

Para las fuentes secundarias se consideraron los estudios y publicaciones realizados por el sector público tales como Mincetur, PromPerú, Dircetur, Canatur y el INEI, así como también, publicaciones realizadas por el sector privado (revistas especializadas) e institutos de investigación, estudios previos publicados en el sector, bibliografía virtual de diferentes universidades (incluyendo Cendoc de ESAN), instituciones internacionales, como la OMT, datos comerciales de la competencia y la bibliografía de diferentes autores.

Por otro lado, para las fuentes primarias, además de información obtenida de los expertos entrevistados, se utiliza métodos de contacto personal o por internet, tales como entrevistas a profundidad a expertos en el sector turismo y cuestionarios al potencial público objetivo.

Para obtener la información de fuentes primarias, se entrevistaron a diferentes expertos relacionados al sector del turismo y la hotelería nacional. Esto permitió tener nociones generales del mercado actual del turismo en el país y el mercado hotelero en la ciudad del Cusco.

Dichas entrevistas fueron orientadas a expertos de cuatro sectores importantes: sector público, sector privado, sector académico y sector hotelero/turístico. Los expertos fueron entrevistados por los autores de esta tesis. La lista completa de expertos y la transcripción de las respectivas entrevistas se pueden encontrar en los anexos 3.1, 3.2 y 3.3.

En cuanto a los cuestionarios o encuestas que estuvieron dirigidas al turista vacacionista que ha visitado la ciudad del Cusco por lo menos una vez, elije alojarse en hoteles 3 estrellas y planifica su viaje a través de internet o referencia de amigos, fueron llevadas a cabo vía internet (83 encuestas) a conocidos y amigos que hayan visitado la ciudad de Cusco y vía presencial (301 encuestas) en la ciudad del Cusco.

Cabe mencionar que las encuestas se realizaron en español e inglés y los formatos de encuestas se pueden encontrar en el anexo 3.4.

Cabe señalar, que el cálculo de la muestra, que se menciona a detalle en el capítulo 5, arroja que se necesitaría 382 encuestas de acuerdo al cálculo realizado de las pernoctaciones por mes, así como el promedio de permanencia por persona. Sin embargo, se sobrepasó el número requerido y realizaron las encuestas a 384 turistas vacacionistas.

3.1 Investigación de mercado

Se desarrolla un análisis de mercado para obtener un soporte que justifique la viabilidad del plan de negocios. Este estudio, permite determinar la demanda y el perfil del público objetivo. Además, de obtener y analizar información acerca del producto, el precio y el marco competitivo.

3.1.1 Fuentes secundarias

Objetivos

- Analizar el mercado al que la empresa va a dirigirse mediante fuentes secundarias.
- Determinar los factores internos y externos que afectarán a las opciones y oportunidades.
- Detectar tendencias y condiciones, que pueden afectar positiva o negativamente al sector o a la empresa.

3.1.2 Fuentes primarias

Además, de información primaria de expertos, se utilizó métodos de contacto personales y/o por internet, entrevistas a profundidad y cuestionarios.

3.1.2.1 Investigación exploratoria

Objetivos

- Analizar el mercado al que la empresa va a dirigirse.

3.1.2.2 Investigación cualitativa

Objetivos

- Verificar si el concepto del hotel y los servicios que se pretenden ofrecer satisfacen las necesidades de los consumidores.
- Identificar la existencia de alguna necesidad insatisfecha que no se haya considerado.

Instrumento

- Entrevistas semi-estructuradas a expertos. Se utilizó un muestreo no probabilístico por juicio.

Universo

- 1 Director de carrera universitaria, 5 Gerentes de hoteles, 2 Directores del sector turístico del gobierno actual, 5 directores y gerentes de organismos turísticos y de comercio.

Mediciones

- Marzo del 2016.

Distribución de la guía de la entrevista a profundidad

La tabla 3.1, muestra la distribución de preguntas generales y específicas aplicadas a los diferentes sectores.

Tabla 3.1. Distribución de la guía de la entrevista a profundidad

Sector	Preguntas generales	Preguntas Específicas
Profesionales del sector Público		2
Profesionales del sector Privado		2
Profesionales del sector Académico		2
Profesionales del sector hotelero/turístico	4	2

Fuente: Arnao Lecaros, García Barreda, Manrique Celi, Ríos Lao (2012)

3.1.2.3 Investigación cuantitativa

Objetivos

- Validar los servicios diseñados, midiendo su nivel de aceptación por los usuarios finales y calculando la intención de utilización de los servicios por parte de los clientes potenciales.

Instrumento

- Entrevistas a turistas mediante cuestionarios cerrados de forma presencial y on-line, con la inclusión de una pregunta abierta para recabar información sobre servicios adicionales.

Universo

- Turistas extranjeros de 18 años o más, que permanecieron en Cusco de tres a cinco días y cuyo motivo de viaje fue diferente al de residencia o trabajo remunerado en el país.

Puntos de muestreo

- Internet
- Cusco: Plaza de armas de Cusco.

Tamaño de la muestra

- 384 casos

Distribución de encuesta por rango de edades

La tabla 3.2, muestra la distribución de encuestas por rango de edad que serán realizadas a los turistas extranjeros.

Tabla 3.2. Distribución de encuesta por rango de edades

Rango de edades	N° de encuestas
De 18 años a 25 años	86
De 26 años a 30 años	93
De 31 años a 40 años	88
De 41 años a 50 años	44
De 51 años a 60 años	48
De 60 años a mas	25

Elaboración: Autores de esta tesis

Mediciones

- Abril del 2016.

El resumen de la metodología de la investigación de mercado se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Resumen metodología de investigación de mercado

FUENTE DE DATOS PRIMARIOS			
Enfoque de Investigación	Método de contacto	Plan de la muestra	Instrumentos de Investigación
Entrevistas	Personales y/o por internet	Entrevistas a profundidad	Entrevistas mediante cuestionario
FUENTE DE DATOS SECUNDARIOS			
Publicaciones del sector público	Información estadística y datos del sector turismo (PromPerú, Mincetur, Dircetur, Canatur)		
Publicaciones del sector privado	Revistas especializadas del medio y de institutos de investigación.		
Publicaciones periódicas y libros	Publicaciones e investigaciones realizadas previamente del sector, bibliografía de autores y estudios realizados por diferentes universidades.		
Datos Comerciales	Competencia directa e indirecta.		

Fuente: Arnao Lecaros, García Barreda, Manrique Celi, Ríos Lao (2012)

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo busca y analiza de forma sistemática y objetiva los datos relevantes, con el fin de proporcionar información que ayude a comprender el mercado y el entorno e identifique problemas y oportunidades, a fin, de poder desarrollar el plan de negocio. La información estratégica obtenida será la base de las operaciones futuras.

4.1 Macroentorno

En el presente acápite se analiza aquellas variables, sobre las que el negocio no tiene ningún control, pero que pueden afectar favorable o desfavorablemente al mismo.

4.1.1 Económico

En el tercer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes del año 2007, registró un crecimiento de 2,9% respecto al similar periodo del año anterior según información del instituto nacional de estadística e informática (INEI).

Por componentes del gasto, el crecimiento de la economía en el tercer trimestre del 2015, se sustentó básicamente en el consumo final privado que se incrementó en 3,3% y en el consumo del gobierno que subió en 5,1%. Contrariamente, la formación bruta de capital fijo se redujo en 6,4%, asimismo, las exportaciones e importaciones decrecieron en 0,5% y 0,3% respectivamente.

Las exportaciones de bienes y servicio disminuyeron en 0,5%, principalmente por la menor demanda externa de mineral de oro por parte de Suiza y Canadá; de café pilado por las menores adquisiciones de Alemania y Estados Unidos; así como, por las menores ventas de prendas de vestir textiles a Brasil, Colombia, Argentina y México. A pesar del aumento de las exportaciones de cobre a China y Japón; así como de espárragos a Estados Unidos y el Reino Unido.

Las importaciones se redujeron en 0,3%, debido principalmente a las menores compras de maquinaria para la industria a Estados Unidos, China y Brasil; y de Petróleo

crudo a Ecuador y Trinidad y Tobago. No obstante, las mayores importaciones de productos farmacéuticos a Bélgica, Colombia y Estados Unidos.

Por actividades económicas el crecimiento del Producto Bruto Interno de 2,9% en el tercer trimestre del año, fue el resultado de la favorable evolución de las actividades extractivas y de servicios que crecieron en 6,5% y 4,6% respectivamente. En las actividades extractivas destacó el buen desempeño de la extracción de petróleo, gas y minerales (8,5%) y de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (3,2%) y en los servicios los financieros, seguros y pensiones (10,0%) y las telecomunicaciones y otros servicios de información (6,7%).

Cabe mencionar, que en el tercer trimestre del 2015, el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurante a precios constantes del 2007, se expandió en 3,2% respecto al mismo periodo del 2014, como consecuencia del mayor dinamismo del subsector restaurantes que creció 3,3%, seguido por el subsector alojamiento con 2,7%. El subsector restaurantes creció principalmente por demanda en los establecimientos de comida, extensión de horarios y ampliación de nuevos locales así como variedad de platos a la carta y atención especializada.

Proyecciones

La economía peruana crecerá, en promedio, 6,2% entre el 2014-2017. La recuperación gradual de la economía mundial, en especial de economías como Estados Unidos y la zona euro, junto con una mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros, la puesta en operación de megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de asociaciones público privadas y la consolidación de la recuperación de las expectativas de los agentes económicos, permitirá alcanzar este ritmo de crecimiento. Así, la economía peruana se posicionará como una de las economías de mayor crecimiento en el mundo, y con una base de crecimiento diversificada según el ministerio de economía y finanzas (MEF).

Se espera que la inversión privada en sectores no transables como retail, inmobiliario, servicios y otros, crezca a un ritmo promedio anual de 9,8% en el periodo 2014-2017; esto como reflejo del dinamismo del consumo interno y el proceso de convergencia en

sectores con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales y que, por lo tanto, plantean importantes retornos para la inversión.

Las perspectivas favorables de los sectores ligados al consumo interno se sustentan en la expansión de una clase media emergente que, acompañada de un “bono demográfico”, permitirá contar con un mercado interno dinámico y una mano de obra mejor preparada producto de la movilidad social inter generacional; se sustentan también en el mercado laboral, favorecido por el continuo crecimiento del empleo adecuado y la reducción del subempleo, y en el mayor poder adquisitivo de las familias y las mejores condiciones para la expansión crediticia. De acuerdo a la asociación de centros comerciales del Perú, se espera alcanzar más de 100 centros comerciales al 2017, con mayor dinamismo en provincias. Por su parte, en el año 2013, el Perú fue declarado por segundo año consecutivo el mejor destino culinario del mundo en el “World Travel Awards”, lo que impulsará el sector turismo y demás servicios como restaurantes y hoteles. De acuerdo a Mincetur, se prevé 4,8 millones de turistas internacionales al 2017, 2 veces el registro del 2012.

Turismo internacional en 2014: tendencias clave y perspectivas

Las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentaron un 4,3% en 2014, alcanzándose la cifra récord de 1.133 millones de llegadas, después de haberse traspasado en 2012 la cuota de los mil millones.

La región de las Américas registró el mayor crecimiento, con un aumento del 8% en llegadas internacionales, seguida de Asia y el Pacífico y de Oriente medio ambas con un crecimiento de 5%. En Europa, las llegadas aumentaron un 3%, y un 2% en África.

Los ingresos por turismo internacional alcanzaron la cifra de 1'245,000 millones de dólares a escala mundial en 2014, partiendo de una cifra de 1'197,000 millones de dólares en 2013, lo que significa que se ha producido un crecimiento del 3,7% en términos reales teniendo en cuenta las fluctuaciones en los tipos de cambio y la inflación.

Francia, Estados Unidos, España y China siguen copando los primeros puestos tanto por llegadas internacionales como por ingresos. México se reincorporó al grupo de los

diez primeros por llegadas, en el décimo puesto. Por ingresos, China y el Reino Unido avanzaron dos posiciones, quedando en los puestos tercero y séptimo respectivamente.

China, el mayor mercado turístico emisor del mundo, ha mantenido su excepcional ritmo de crecimiento, incrementando el gasto en el extranjero en un 27% en 2014, hasta alcanzar un total de 165.000 millones de dólares de los EE.UU.

Las previsiones preparadas por la OMT en enero del año 2015 apuntaron a un crecimiento de entre el 3% y el 4% en las llegadas de turistas internacionales en 2015, en sintonía con la previsión a largo plazo del 3,3% anual de Tourism Towards 2030.

Por regiones de la OMT, las mejores perspectivas para el año 2015 corresponden a Asia y el Pacífico y las Américas, ambas entre 4% y 5% de crecimiento, seguidas de Europa con un crecimiento entre 3% y 4%, Oriente Medio con un crecimiento entre 2% y 5% y finalmente África con un crecimiento entre 3% y 5%.

Las Américas: la región de más rápido crecimiento en 2014

La región de las Américas registró el mayor crecimiento relativo de todas las regiones del mundo en 2014, registró 8% de crecimiento recibiendo 13 millones más de turistas internacionales, y elevando a 181 millones el total de llegadas. Los ingresos por turismo internacional en la región llegaron a los 274,000 millones de dólares, lo que significa un incremento del 3% en términos reales. La región incrementó su cuota de llegadas mundiales hasta un 16%, mientras que su cuota de ingresos ascendió hasta el 22%.

El crecimiento de la región lo lideró América del Norte con 9%, responsable de dos tercios de las llegadas internacionales de las Américas, gracias sobre todo a la escalada de las llegadas a México con un incremento del 20% y los fuertes resultados de los Estados Unidos con un crecimiento del 7% que fue el principal destino de la región y el segundo mayor del mundo. Canadá registró un crecimiento más modesto llegando al 3%.

Las llegadas al Caribe aumentaron un 6%, situándose en cabeza un importante destino, como es la República Dominicana con un crecimiento del 10%, mientras Cuba y Jamaica registraban incrementos del 5% y del 4% respectivamente. El crecimiento en Puerto Rico de 1%, el segundo mayor destino de la subregión, fue más modesto, mientras

que destinos más pequeños, como las Islas Turcas y Caicos (+50%), Montserrat (+22%), Granada (+15%), Haití (+11%) y las Islas Caimán (+11%) registraron todos incrementos de dos dígitos.

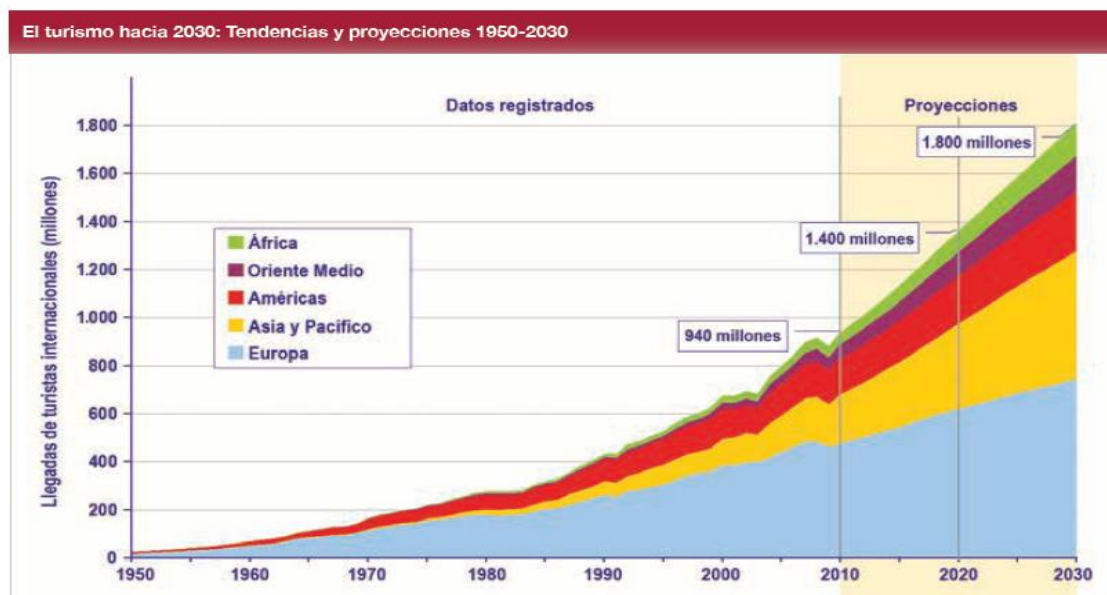
América Central también registró un sólido crecimiento de 6% en 2014, siendo Guatemala y Belice los países que mayor crecimiento relativo registraron, ambas +9%, seguidos de Nicaragua con 8%, Panamá y El Salvador ambos con 5% y Costa Rica con 4%. Las llegadas a América del Sur aumentaron un 5% en 2014, gracias al empuje de Argentina con 13%, Ecuador con 14% y Colombia con 12%, mientras Paraguay con 6%, Chile con 3% y Perú con 2% crecían a un ritmo más moderado. Los datos de llegadas para Brasil, el mayor destino de la subregión, siguen pendientes, aunque las cifras de ingresos por turismo indican un crecimiento moderado.

El informe de la OMT “Tourism Towards 2030” ofrece un pronóstico a largo plazo actualizado y una evaluación del desarrollo del turismo para las dos próximas décadas, de 2010 a 2030. Es un proyecto de investigación de amplio espectro, que toma como punto de partida el trabajo realizado por la OMT en el ámbito de las previsiones a largo plazo desde la década de 1990. El nuevo estudio sustituye al anterior “Turismo: Panorama 2020”, que se ha convertido en referencia mundial para las previsiones sobre turismo internacional. Los resultados más importantes de este estudio son las proyecciones cuantitativas de la demanda del turismo internacional durante un periodo de 20 años, que se inicia en 2010 y finaliza en 2030. Las previsiones actualizadas incorporan un análisis de los factores sociales, políticos, económicos, medioambientales y tecnológicos que han configurado el turismo en el pasado y de los cuales se espera que influyan en el sector en el futuro.

Según este mismo informe, se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030. Con el tiempo, la tasa de crecimiento irá disminuyendo paulatinamente del 3,8% en 2012 al 2,9% en 2030, pero sobre la base de unas cifras cada vez mayores. En términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento

previsto, la figura 4.1, muestra que las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1,400 millones en 2020 y 1,800 millones en 2030.

Figura 4.1. Tendencias y proyecciones turismo mundial



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2015)

Las llegadas de turistas internacionales a destinos de las economías emergentes de Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, Europa Meridional y Mediterránea, Oriente Medio y África doblarán su ritmo de crecimiento (+4,4% al año) respecto al de los destinos de las economías avanzadas (+2,2% al año). Por consiguiente, se prevé que en el año 2015 las llegadas a economías emergentes superen a las de economías avanzadas. En 2030 el 57% de las llegadas internacionales se registrarán en destinos de economías emergentes frente al 30% del año 1980 y el 43% en destinos de economías avanzadas frente al 70% del año 1980.

Por regiones, el mayor crecimiento corresponderá a Asia y el Pacífico, donde se prevé que las llegadas aumenten en 331 millones hasta alcanzar los 535 millones en 2030 con un incremento de 4,9% al año.

Por otro lado, en Oriente Medio y África la cifra de llegadas crecerá más del doble según el pronóstico para este periodo, pasando de 61 millones a 149 millones y de 50 millones a 134 millones respectivamente. Europa de 475 a 744 millones y las Américas de 150 a 248 millones crecerán comparativamente menos.

Con un ritmo de crecimiento mayor, aumentarán las cuotas de mercado mundiales de Asia y el Pacífico del 22% en 2010 al 30% en 2030; Oriente Medio del 6% al 8% y África del 5% al 7%. En consecuencia, Europa del 51% al 41% y las Américas del 16% al 14% experimentarán una disminución adicional en su cuota de turismo internacional, debido fundamentalmente al menor crecimiento que experimentarán destinos comparativamente más veteranos de América del Norte, Europa del Norte y Europa Occidental.

4.1.2 Político – Regulaciones

La Municipalidad del Cusco promueve el cuidado del patrimonio cultural de lugares ecológicos e históricos, estructuras ancestrales y monumentos. Los permisos de urbanismo en el centro histórico de Cusco son muy exigentes, es necesario contar con la correspondiente licencia para obras civiles en el centro histórico según la modalidad a aplicar; en segundo lugar, es necesario contar con la aprobación de la inspección técnica otorgada por el Ministerio de Cultura con base legal de Ley N° 28296 “Ley de patrimonio cultural de la nación”.

Por otro lado, el reglamento de establecimientos de hospedaje, Decreto Supremo N° 001-2015-Mincetur, establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia, 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.

Finalmente, el viceministerio de turismo se encuentra exhortando a los establecimientos de hospedaje a nivel nacional a seguir el manual de buenas prácticas ambientales en establecimientos de hospedaje; los establecimientos de hospedaje en Cusco conscientes de que se debe de buscar la concertación, esperan lograr un manual concertado y de acuerdo a las necesidades de la ciudad del Cusco.

4.1.3 Político – Incentivos

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú centra sus esfuerzos en identificar nuevos mercados con la campaña internacional “Perú, país de tesoros escondidos”, para de esta forma diversificar la oferta turística.

Para Estados Unidos, que es el principal emisor para el Perú de turistas después de Chile, el gobierno peruano a través de Mincetur lanza novedosas acciones promocionales enfocada, por ejemplo, en la cocina peruana con especialistas gastronómicos y prensa especializada; en el mes de julio del año 2015, el Perú fue el país protagonista del Smithsonian Folklife Festival, lo que permitió mostrar lo mejor de las expresiones artísticas y culturales de los destinos de la Costa, Sierra y Selva del Perú.

Para los países latinoamericanos, el gobierno del Perú a través de Mincetur desarrolla campañas para incentivar el turismo de frontera y que la frecuencia de visitas sea de más de una vez, tanto para conocer los destinos turísticos del Perú; asimismo, el gobierno peruano trabaja en acciones de promoción con la cadena comercial como ruedas de negocio y acciones de publicidad dirigidas al consumidor final destinadas a fomentar el turismo intraregional.

En el caso del continente europeo, la promoción que realiza el gobierno peruano incluye campañas de publicidad y alianzas estratégicas con el canal comercial; asimismo, se impulsa como motivador de viaje a la gastronomía y la alta calidad de la oferta de turismo de alta gama.

Para Asia, el gobierno peruano aprovecha las oportunidades de promoción con celebridades y programas de televisión, que colocan al Perú como el destino preferido; estas acciones se complementan por ejemplo, con el exitoso Expo Perú en la cual participan empresas turísticas, las mismas que ofrecen un portafolio variado de servicios y productos turísticos.

Actualmente, existe una campaña denominada “ytuqueplanes.com” que busca impulsar el turismo interno no solo en fechas especiales de feriados largos, sino también en fines de semanas rutinarios; según la subdirectora de Turismo interno de PromPerú, en el año 2013 los viajes por turismo gracias a dicha campaña, generaron un movimiento económico de aproximadamente 129 millones de soles. Participaron cerca de 387 empresas.

4.1.4 Entorno Sociocultural

El sector hotelero en el Perú está directamente relacionado con el entorno sociocultural puesto que, las comunidades y pobladores son en este tiempo, influyentes y decisores sobre las inversiones para la región o lugar donde se pretenda establecer una actividad económica.

4.1.5 Entorno Tecnológico

Muchos sectores hoy en día son influenciados por la tecnología, uno de estos sectores es el sector hotelero. El desarrollo tecnológico por el uso de internet, comunicación satelital, dispositivos móviles y demás han transformado no sólo el modo de vivir, comprar o interactuar con las demás personas sino también el modo de viajar.

Los viajeros hoy en día, ya sea el viaje por ocio o negocios, buscan información en internet sobre el lugar al que desean viajar tales como rutas turísticas, restaurantes, presupuesto de viaje o reservas, navegando en sitios web especializados en turismo o buscando esta información en el sitio web del hotel donde se hospedarán. Buscan también, información imparcial en foros de opinión, blogs turísticos, recomendaciones de su red de contactos lo cual hará tomar una decisión con el menor riesgo posible.

Los huéspedes esperan encontrar no sólo confort y un servicio excepcional por parte del personal, sino también, acceso a internet en sus habitaciones y áreas comunes. Según

Harry Watson, gerente comercial de WIGO, en una entrevista para el diario Gestión señala que “el uso de wi-fi es decisivo para que un usuario reserve un hotel. Es una tendencia mundial que se refleja en estudios especializados, como el de wi-fi Alliance (2014), donde se cita que un 94% de encuestados considera el wi-fi como su amenidad favorita en un hotel y un 38% manifestó que no se hospedaría en un hotel que no tuviera wi-fi. Perú no está exento de este escenario”.

Según David Ritchie, en su artículo “Situación y perspectiva del desarrollo tecnológico en el Perú”, el ranking de Competitividad del World Economic Forum 2013-2014, construido sobre 134 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 86 en lo que respecta a preparación tecnológica, y en el 122 en innovación. Sin embargo, en el Perú cada vez más los hoteles no sólo tienen página web, sino que cuentan con presencia en buscadores, redes sociales e incluso desarrollan sus propias aplicaciones.

4.1.6 Entorno Ecológico

El factor ecológico cada vez toma más fuerza no sólo a nivel personal sino a nivel empresarial, es decir, las empresas se han visto en su mayoría a cuidar el medio ambiente donde se encuentran, contaminar menos su entorno, reducir las emisiones de CO₂, poner en práctica programas de reciclaje y ahorro de agua y energía.

4.2 Microentorno

Se analiza el microentorno desde el punto de vista externo referido al mercado, así también, desde el punto de vista interno referido a la empresa.

4.2.1 Análisis Externo

En este acápite se estudia el tamaño del mercado y la evolución del sector.

4.2.1.1 Mercado

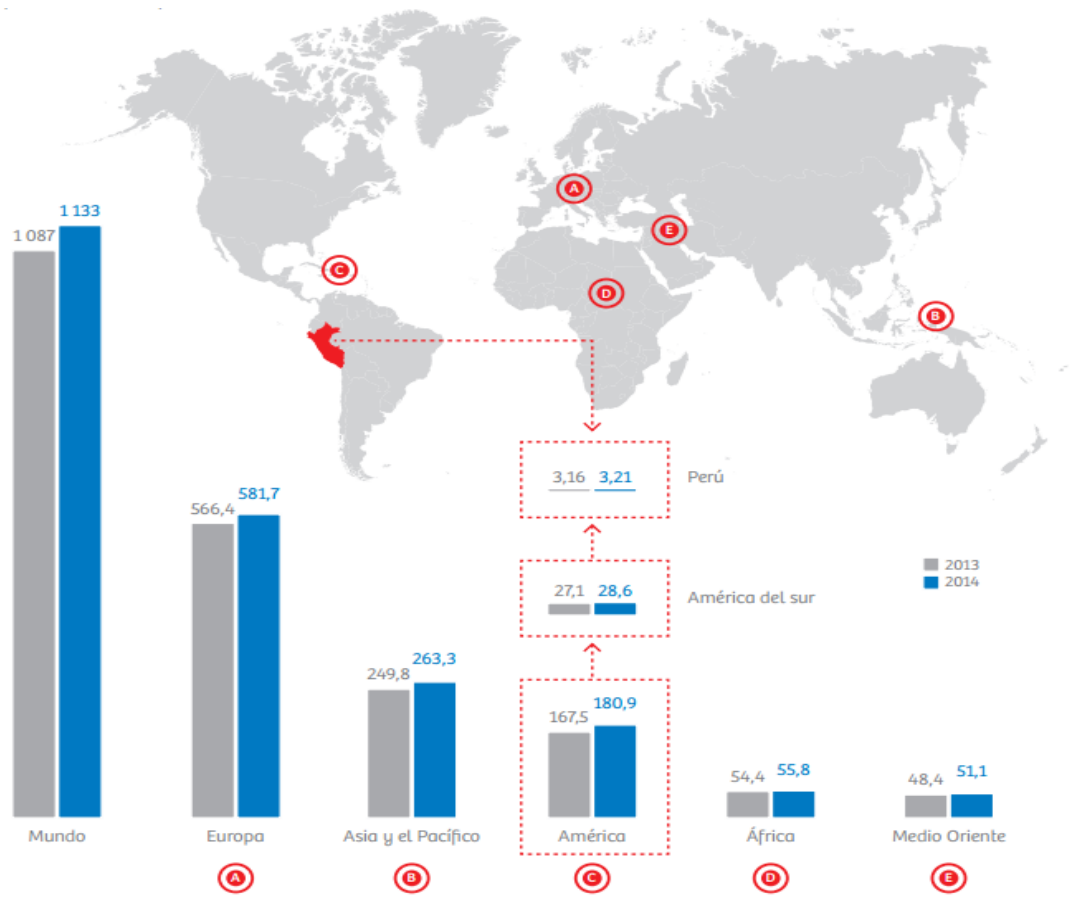
En el año 2014 el turismo receptivo mundial se incrementó 4%, a pesar de las condiciones económicas poco favorables en algunos de los mayores mercados emisores, el mismo año Sudamérica registró un incremento superior al 5.5%. Europa se mantiene

como el principal mercado turístico global; la figura 4.2, muestra el comparativo de viajes internacionales por continente.

La Organización Mundial del Turismo estimó que para el año 2015 el turismo receptivo mundial mantendrá su tendencia creciente y aumentará entre 3% y 4%.

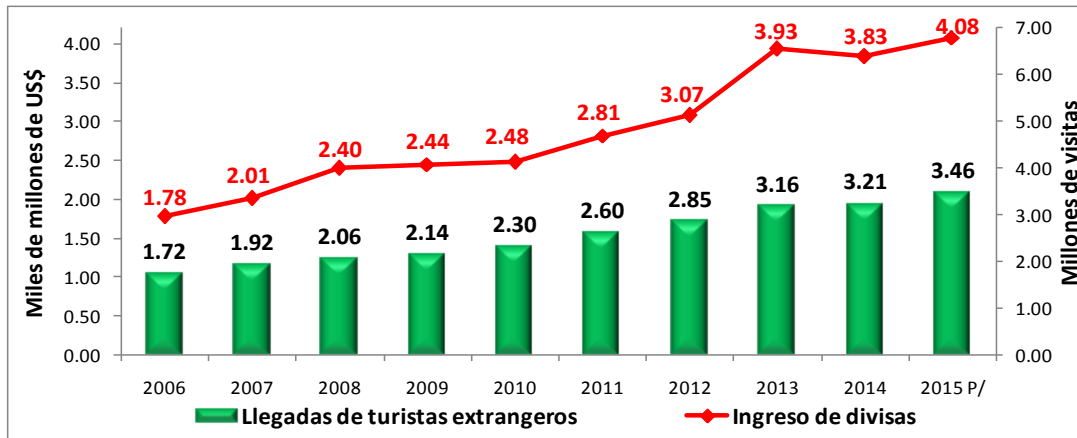
El arribo de turistas extranjeros al Perú ha mantenido un crecimiento sostenido en la última década, lo mismo que las divisas generadas. La figura 4.3, muestra que en el año 2006 llegaron 1.72 millones de turistas que gastaron 2,439 millones de dólares durante su estadía, y que para el cierre del año 2015 esas cifras se multiplicaron 2 veces y 2.3 veces, respectivamente. Para el año 2015, las llegadas de turistas extranjeros se han incrementado en 7.8% con respecto al año 2014, en tanto que las divisas, registraron un incremento del 6.5%.

Figura 4.2. Flujo de viajes internacionales en el mundo (millones de visitas)



Fuente: PromPerú (2015)

Figura 4.3. Evolución del turismo extranjero en el Perú (tamaño de mercado)



Fuente: Mincetur (2015)

Son 15 los principales países que generan la actividad turística en el Perú, debido a que generan el 83% del total del flujo de turistas y el 64% de ingresos por turismo, es en estos países donde se concentran los principales esfuerzos de promoción del Perú como destino turístico. Chile es el principal emisor de turistas al Perú, el 82% ingresa por el puesto fronterizo de Santa Rosa en Tacna, de enero a noviembre del año 2015 el Perú recibió 906,789 turistas chilenos registrando un crecimiento acumulado de 8,7%, con respecto al año 2014 donde Perú recibió 833,903 turistas provenientes de dicho país.

Estados Unidos, por su lado, se mantiene en segundo lugar con 492,102 visitantes en el periodo de enero a noviembre del año 2015; solo en el mes de noviembre llegaron a Perú 40,084 turistas más que el mismo mes del anterior procedentes de ese país, lo que representa un incremento de 9,1% en comparación al 2014.

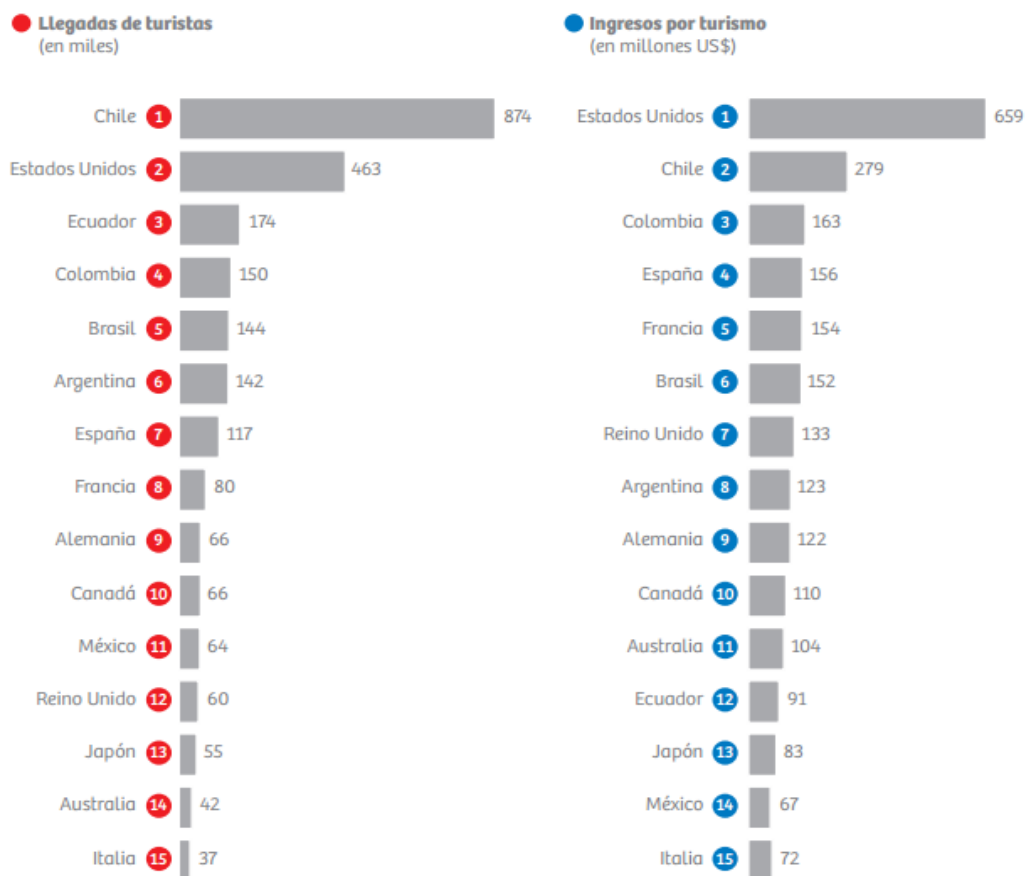
En Latinoamérica, además de Chile, resalta la llegada de turistas provenientes de Ecuador, que creció 16,4%, al arribar al Perú 234,323 visitantes de enero a noviembre del año 2015, ocupando el tercer lugar como país emisor; es decir 33,001 turistas más que en el mismo periodo del año anterior.

También, destaca Argentina con un crecimiento acumulado del 11,2% en el periodo de enero a noviembre del 2015, lo que evidencia una importante recuperación en el flujo durante el año 2015. Por otro lado, los países que conforman la Alianza del Pacífico registraron un crecimiento de 9,5% en su conjunto, liderados por México con un crecimiento del 14,9% y seguido por Colombia con 12,1% de crecimiento. Este bloque representa el 35,7% de las llegadas internacionales totales al Perú.

En el caso del continente europeo, resalta Italia con 9,2% de crecimiento de enero y noviembre del 2015, seguido de Alemania con 8,7% de crecimiento, Francia 8,5% de crecimiento y España con 5,9% de crecimiento.

En el caso del continente Asiático destacaron Taiwán y Corea del Sur como países emisores, con crecimientos acumulados de enero a noviembre del año 2015 de 45,6% y 38,6%, respectivamente. Para el caso de Corea del Sur, Perú se ha convertido en el segundo destino para el viajero a nivel de Sudamérica. La figura 4.4, muestra la llegada de turistas y sus respectivos ingresos por divisas de los principales mercados; al cierre del año 2014 se registró un total de 2,53 millones de visitas de turistas de los principales mercados lo que significó un crecimiento del 4.11% con respecto al periodo 2013.

Figura 4.4. Llegada al Perú de los 15 principales mercados al cierre 2014



Fuente: Mincetur (2015)

Con respecto a la ciudad del Cusco, en el año 2014 se registraron 2'624,000 turistas nacionales y extranjeros (Dircetur, 2015), esta cifra registra un crecimiento de 5.48%

respecto al año 2013. Del total de arribos del año 2014, 1'624,200 fueron turistas extranjeros, principalmente de Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra, Alemania, Brasil, Argentina y Chile; entre otros, y 990,769 visitantes fueron turistas nacionales. La figura 4.5, muestra la evolución de llegadas de turistas nacionales y extranjeros a la ciudad del Cusco.

Figura 4.5. Llegada de turistas nacionales y extranjeros a Cusco



Fuente: Dircetur (2015)

Con respecto al perfil de los visitantes extranjeros que visitan la ciudad del Cusco, la figura 4.6, muestra el país de residencia de los turistas.

Figura 4.6. País de residencia de los turistas que visitan el departamento del Cusco

Pais de residencia de los turistas	%
EEUU	26%
Chile	7%
España	6%
Francia	6%
Brasil	6%
Argentina	5%
Japón	4%
Reino Unido	4%
Canadá	4%
Alemania	4%
Australia	4%
Colombia	3%
Italia	3%
México	2%
Suiza	2%
Holanda	1%
Ecuador	1%
Corea del Sur	1%
Otros	11%

Fuente y elaboración: Mincetur (2015)

En el anexo 4.1, se muestra el perfil del turista extranjero que visita Cusco 2014, este informe técnico señala que el principal motivo de viaje a la ciudad del Cusco es por vacaciones, recreación u ocio con un 88% de incidencias y un 43% del total de visitantes extranjeros se hospeda en hoteles 3 estrellas; el 50% de los turistas usó una agencia para planificar su viaje mientras el otro 50% vino por su cuenta; la permanencia promedio en Cusco es de 6 noches y el gasto promedio por turista que visita el Cusco es de US\$ 1,712.

Con respecto a las actividades realizadas, el 93% de los turistas realizaron visitas arqueológicas; el 59% gustan de la naturaleza y el 38% gustan de la aventura y finalmente, el 85% de los turistas realizaron compras en Cusco.

4.2.1.2 Mercado - Volumen de ventas

La Capital del Departamento de Cusco es la ciudad de Cusco que se encuentra en la provincia del mismo nombre y, además, según está declarado en la constitución peruana, es la capital histórica del Perú, la ciudad del Cusco, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, es la octava ciudad más poblada del Perú, y albergaba, en

el 2014, una población de 420,137 habitantes. Cusco cuenta con 8 distritos, en la figura 4.7, se muestra los 8 distritos en los cuales está dividida.

Figura 4.7. Mapa de la provincia de Cusco



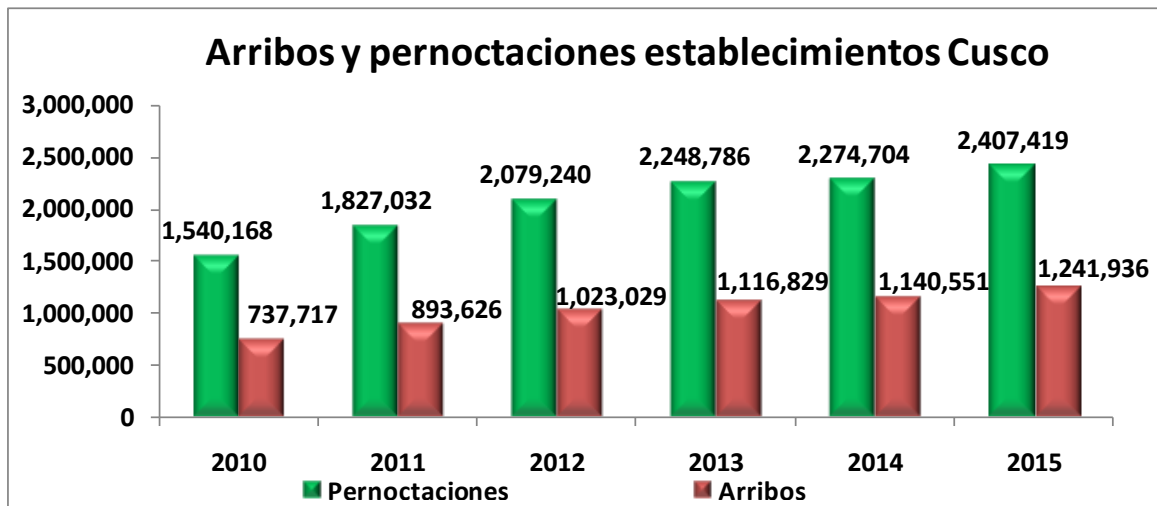
Fuente: Perú Top Tours (2015)

Actualmente, en el centro histórico del Cusco que corresponde al distrito del mismo nombre existen 474 hoteles registrados en todas las categorías, desde hoteles de 1 a 5 estrellas, albergues, ecolodges y hospedajes no categorizados, con un total de 8,757 habitaciones y 17,959 plazas o camas en promedio.

Para efectos del presente estudio, se considera los establecimientos solo en el centro histórico del Cusco; la figura 4.8, muestra la evolución de arribos y pernотaciones en los

últimos 6 años (2010 – 2015) hacia los hoteles de 3 estrellas; las pernoctaciones corresponden al número total de noches, por cada una, de las personas que ocuparon las habitaciones; mientras los arribos corresponden al número total de pasajeros (nacionales y extranjeros) que llegaron al establecimiento y que pernoctaron como mínimo una noche.

Figura 4.8. Arribos y pernoctaciones en establecimientos de hospedaje en el centro histórico de Cusco



Fuente: Mincetur (2015)

En cuanto a las pernoctaciones, los últimos 6 años se registró un crecimiento del 56% pasando de 1'540,168 a 2'407,419 pernoctaciones y el año 2015 registró un crecimiento del 6% respecto al año 2014; de manera similar en cuanto a los arribos, los últimos 6 años se registró un crecimiento del 68% pasando de 737,717 a 1'241,936 y el año 2015 registró un crecimiento del 9% con respecto al año 2014.

Actualmente, la ciudad del Cusco cuenta con 47 hoteles de 3 estrellas; en temporada alta se puede llegar a un flujo de 68,000 pernoctaciones promedio entre turistas nacionales y extranjeros de los cuales el 85% corresponden a turistas extranjeros.

La figura 4.9, muestra la evolución de arribos y pernoctaciones en los últimos 6 años (2010 – 2015) considerando solo los hoteles de 3 estrellas ubicados en el centro histórico de Cusco.

Figura 4.9. Arribos y pernoctaciones en hoteles 3 estrellas en el centro histórico de Cusco



Fuente: Mincetur (2015)

En cuanto a las pernoctaciones en los hoteles de 3 estrellas, los últimos 6 años se registró un crecimiento del 158% pasando de 250,979 a 647,985 pernoctaciones y el año 2015 registró un crecimiento del 4% respecto al año 2014; de manera similar en cuanto a los arribos, los últimos 6 años se registró un crecimiento del 172% pasando de 113,912 a 310,307 y el año 2015 registró un crecimiento del 4% con respecto al año 2014.

Con respecto a la proporción de turistas extranjeros del total de pernoctaciones en hoteles 3 estrellas en el centro histórico de Cusco para del año 2015, el 86% corresponde a turistas extranjeros y el 14% a turistas nacionales.

La tabla 4.1, muestra la evolución de establecimientos de hospedajes en el centro histórico de Cusco en función de su categorización; al analizar los establecimientos no categorizados, se observa que estos se encuentran ampliamente por encima de los categorizados, de los 474 establecimientos de hospedaje del centro histórico de Cusco, 364 no son categorizados que corresponde al 77% de establecimientos. De esta forma, solo 110 establecimientos se encuentran categorizados a pesar de que el mercado internacional de turismo exige que la oferta hotelera este bien definida.

De todo ello, se observa que a pesar de las tendencias del sector hotelero, aún no hay una oferta que se ajuste a las necesidades de los turistas, el porcentaje de los establecimientos categorizados está por debajo del 23% en todo el centro histórico del Cusco.

Tabla 4.1. Evolución de capacidad de hospedajes en el centro histórico de Cusco en base al número de estrellas.

CATEGORÍA	AÑOS					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1 estrella	4	7	7	10	13	13
2 estrella	30	38	42	44	44	40
3 estrella	38	53	50	51	51	48
4 estrella	3	5	5	5	5	4
5 estrella	3	3	4	5	5	4
albergue	1	1	1	1	1	1
No categorizado	345	322	329	335	350	364
Total	424	429	438	451	469	474

Elaboración: Autores de esta tesis

Sin considerar los establecimientos no categorizados, la mayoría de hospedajes corresponde a las categorías de dos y tres estrellas con 88 establecimientos en el centro histórico del Cusco que representan el 80% de los establecimientos categorizados.

4.2.1.3 Estado de mercado

Las llegadas al Perú denotan un mercado en franco crecimiento, compite actualmente con 13 países en base al análisis de su oferta turística y el perfil de la demanda; los principales competidores de Perú son China, México, Egipto, India, Argentina, Brasil, Camboya, Jordania, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador y Guatemala. Perú se ubica en el puesto número 10 en este ranking registrando el año 2015 un incremento del 7.8% en la llegada de turistas extranjeros con respecto al año 2014; superando el resultado más bien moderado del año 2014 en donde se obtuvo un incremento del 1.58% respecto a su similar periodo del año 2013.

La evolución positiva que ha tenido el turismo receptivo está sustentada por diversos factores como las políticas públicas, la modernización de infraestructura en el ámbito de hoteles y restaurantes, además del impulso de las campañas de promoción entre las cuales se encuentra la campaña “¿Y tú qué planes?” emprendida por el Mincetur para la promoción de la cultura de viaje, esta iniciativa ganó la onceava edición de los premios Ulises para la excelencia e innovación en turismo, certamen organizado por la OMT en Enero del año 2015.

El sector en constante crecimiento por el arribo de turistas que visitan la ciudad del Cusco, trajo consigo la consolidación de hoteles de cuatro y cinco estrellas, incrementando el tránsito de turistas de manera cuantitativa; pero no siempre los clientes buscan hoteles de cinco o cuatro estrellas para recibir calidad en el servicio, en el caso de los hoteles de 3 estrellas por su menor envergadura tienen la posibilidad de personalizar su servicio y brindar una atención más cálida y acogedora.

4.2.1.4 Competencia hoteles 3 estrellas

El centro histórico de Cusco cuenta con 48 hoteles 3 estrellas, con respecto a la participación de mercado no se ha encontrado información disponible de Market Share (room nights), es decir la cuota de mercado en base a ocupación, por esta razón usamos para el análisis el fair share.

Fair Share

Cuota de mercado en base a número de habitaciones; la tabla 4.2, muestra la totalidad de establecimientos 3 estrellas y su respectivo fair share y solo 3 de estos cuentan con la denominación “boutique”.

Tabla 4.2. Fair share hoteles 3 estrellas centro de Cusco

N°	RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	HABITACIONES	PLAZAS	FARE SHARE HABITACIONES	FARE SHARE PLAZAS
1	Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Private Collection Cusco	94	177	6%	7%
2	San Agustin Internacional S.A.C	San Agustin Internacional	77	130	5%	5%
3	Misky Samai S.C.R.L.	Samay	70	140	5%	5%
4	Inversiones Valle Keistel S.A.C.	Prisma Hotel Del Cusco	69	102	5%	4%
5	Los Portales S.A	Los Portales	50	93	3%	3%
6	Inversiones Continente Srltda.	Cusco Plaza II	48	84	3%	3%
7	Inversiones Royal Inka S A	Royal Inka II	46	74	3%	3%
8	Hoteles Sur S.A.C.	Ruinas	46	67	3%	3%
9	Inversion Hotelera Melany/ S S.A.C.	Melanys	42	75	3%	3%
10	Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Classic Cusco Plaza	40	77	3%	3%
11	Munay Wasi Inn E.I.R.L	Munay Wasi Inn	36	70	2%	3%
12	Zereceda Vasquez Hilda	Siete Ventanas	36	56	2%	2%
13	Antarqui Representaciones E.I.R.L.	Inkarri Hostal	36	81	2%	3%
14	Inversiones Royal Inka S A	Royal Inka I	35	46	2%	2%
15	Angelica Servicios Turisticos Peru E.I.R.L.	Imperial Cusco Hotel	34	69	2%	3%
16	Delicias Gastronomicas S.A.C	Monasterio San Pedro	34	61	2%	2%
17	Inversiones New Marqueses Eir Ltda	Marqueses boutique hotel	32	70	2%	3%
18	Los Andes De America Sac	Los Andes De America	31	67	2%	3%
19	The Ashiana E.I.R.L.	San Pedro	31	54	2%	2%
20	Terra Andina Hotel Sac	Terra Andina	31	49	2%	2%
21	Hoteles Garcilaso E.I.R.L	Garcilaso I	30	55	2%	2%
22	Servicios Turisticos J.B.C. S.A.C.	Sueños Del Inca	30	67	2%	3%
23	Corporacion Fischer S.A.C.	Plaza De Armas De Cusco	28	56	2%	2%
24	Multiservicios Inkas Tarabamba S.A.C.	Tarabamba	28	36	2%	1%
25	Hoteles Garcilaso E.I.R.L	Hotel Garcilaso II	26	45	2%	2%
26	Peru Monteros Tours S.R.L.	Posada De Atahuallpa	25	42	2%	2%
27	Apu'S Dream E.I.R.L.	Awki'S Dream Hotel	24	41	2%	2%
28	Suizo Peruana De Hoteleria Eirl	Mirador Los Apus	24	31	2%	1%
29	Hoteleria Peruana S.A.C.	Tierra Viva Cusco San Blas	24	40	2%	2%
30	San Francisco S.A.C.	Amerinka hotel boutique	24	40	2%	2%
31	Koyllur Inn E,I,R,Ltda.	Hotel Koyllur	22	45	1%	2%
32	Inmobiliaria De Turismo S A	Sonesta Posada Del Inca Cusco	22	42	1%	2%
33	Kenamaris E.I.R.L.	Cusco Kenamari	21	32	1%	1%
34	Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	Maytaq Wasin boutique Hotel	21	35	1%	1%
35	Corporacion Allende Montoya S.A.C.	Don Bosco	20	42	1%	2%
36	Yawata E.I.R.L.	Midori	20	33	1%	1%
37	Pension Alemana S.C.R.L.	Pension Alemana	20	39	1%	1%
38	Hoteleria Peruana S.A.C.	Tierra Viva (Saphy)	20	30	1%	1%
39	Hoteleria Peruana S.A.C.	Tierra Viva Cusco Centro	20	30	1%	1%
40	Hoteleria Peruana S.A.C.	Tierra Viva (Suecia)	20	26	1%	1%
41	Hostal Corihuasi E.I.R.Ltda	Corihuasi	19	28	1%	1%
42	Inversiones hoteleras planeta tierra S.A.C.	Casa San Blas boutique	18	28	1%	1%
43	Inversiones Continente Srltda.	Cusco Plaza I	17	37	1%	1%
44	Villalta Sanchez, Rimberto Eliades	Villa San Blas	15	35	1%	1%
45	Hotel Madre De Dios E.I.R.L.	Hostal Madre De Dios	14	19	1%	1%
46	Rumi Punku E.I.R.L	Rumi Punku	13	23	1%	1%
47	Lizarraga De Mamani Natalia	Santo Domingo	12	24	1%	1%
48	La Casa De Selenque E.I.R.L.	La Casa De Selenque	10	17	1%	1%
	TOTAL		1505	2660	100%	100%

Fuente: Mincetur (2015)

Comparativo competencia hotel boutique 3 estrellas

El centro histórico de Cusco cuenta actualmente con 4 hoteles con el concepto boutique, Marqueses boutique hotel que cuenta con 32 habitaciones y 70 camas, Amerinka hotel boutique que cuenta con 24 habitaciones y 40 camas, Maytaq Wasin boutique hotel que cuenta con 21 habitaciones y 35 camas y Casa San Blas boutique que cuenta con 18 habitaciones y 28 camas. Para efectos de comparación se toma en cuenta los 3 últimos hoteles boutique que cuentan con 24 habitaciones o menos, los precios por noche oscilan entre US\$ 70 por una habitación simple, hasta US\$ 240 por una suite; la tabla 4.3, muestra el comparativo de precios, ubicación y número de habitaciones.

Tabla 4.3. Comparativo de precios hotel boutique 3 estrellas

HOTEL BOUTIQUE 3 ESTRELLAS CENTRO HISTÓRICO CUSCO	Maitaq huasin boutique hotel	Amerinka boutique Hotel	Casa san blas Boutique
			
Ubicación	Santa Catalina Ancha 342	Calle Marquez N° 272	Tocuyeros 566 Cuesta de San Blas
Habitaciones	21	24	18
Tipo de habitación	Simple, doble, triple, doble superior	Simple, matrimonial, doble, triple, jr suite	Doble, apartamento, suite
Precio simple	US\$ 85	US\$ 70	US\$ 136
Matrimonial	-	US\$ 90	-
Precio doble	US\$ 100	US\$ 90	US\$ 136
Precio triple	US\$ 135	US\$ 110	-
Precio doble superior	US\$ 135	-	-
Jr Suite	-	US\$ 140	US\$ 198
Senior Suite	-	-	US\$ 240

Elaboración: Autores de esta tesis

Los 3 hoteles en estudio se encuentran ubicados a no más de 10 minutos de la plaza de armas; la ubicación de todos los hoteles del centro histórico del Cusco permiten estar cerca de la plaza principal dando a los alojados la oportunidad de disfrutar paseos por la ciudad y alrededores y si es que se cuenta con una terraza abierta permite una buena vista de la ciudad del Cusco y las montañas circundantes.

Una localización en el centro de Cusco es una opción deseable para los viajeros interesados en arquitectura e historia porque se trata de la zona cultural, artística, comercial y de ocio más importante de la ciudad, por eso las visitas a la mayoría de los lugares de interés se pueden realizar a pie. Además los hoteles están a pocos pasos de la estación de buses, taxis, y a solo una cuadra de la plaza principal de la ciudad.

Comparativo de habitación

Tomando en cuenta los hoteles boutique de 3 estrellas del centro histórico de Cusco, la tabla 4.4, muestra las principales características de las habitaciones.

Tabla 4.4. Características habitación hotel boutique 3 estrellas

CARACTERISTICAS HABITACIÓN	Maitaq huasin boutique hotel 	Amerinca boutique Hotel 	Casa San blas Boutique 
Agua filtrada 24 hrs	Si	Si	Si
Televisión por cable	Si	Si	Si
Room service	Si	Si	Si
Secadoras de cabello	Si	Si	Si
Calefacción	Si	Si	Si
Habitación alfombrada	No	Si	Si
Bolsas de agua caliente	No	No	Si
Batas de baño	No	No	Si
Amenities	No	No	Si

Elaboración: Autores de esta tesis

Casa San Blas Boutique que aplica una marcada estrategia de diferenciación cuenta con todos los servicios de habitación, cada habitación cuenta con bolsas de agua caliente, batas de baño y amenities para la distracción de los huéspedes, elementos diferenciadores que hacen únicas las habitaciones de este hotel; en el caso de Amerinka boutique hotel se puede observar que cuenta con habitaciones alfombradas a diferencia de Maytaq Wasin boutique hotel que no cuenta con este equipamiento.

Con respecto a la decoración de las habitaciones, Maytaq Wasin boutique hotel cuenta con mobiliario de madera oscura, algunas incluyen bañera de hidromasaje; en el caso de Amerinka boutique hotel se ofrecen habitaciones con confort y misticismo como muestra la figura 4.10, dispone de todas las comodidades y servicios propios de un hotel de 4 o 5 estrellas, cuenta con balcones coloniales con vistas hacia la calle y terrazas.

Figura 4.10. Habitación simple en Amerinka boutique hotel



Fuente: Amerinka boutique hotel (2016)

En las habitaciones de Casa San Blas boutique hotel, la temática principal del diseño cuenta con decoraciones y muebles rústicos peruanos, como muestra la figura 4.11.

Figura 4.11. Habitación simple en casa San Blas boutique hotel



Fuente: Casa San Blas boutique hotel (2016)

Casa San Blas boutique hotel cuenta con habitaciones que incorporan el arte textil en su diseño, cada habitación es nombrada con un icono de la industria textil, que se interpreta siguiendo la antigua sabiduría de los tejedores andinos. Como muestra la figura 4.12, cada habitación tiene su propio nombre quechua, directamente relacionado con los textiles hechos a mano que la decoran uniendo el antiguo arte de tejer peruano al hotel, para sumergir a los clientes en la cultura peruana mediante la manifestación artística.

Figura 4.12. Iconografía de habitaciones en Casa San Blas boutique hotel






Fuente: Casa San Blas boutique Hotel (2016)

Comparativo de servicios

La tabla 4.5, muestra el comparativo de los servicios adicionales que ofrecen los hoteles boutique en estudio.

Tabla 4.5. Servicios adicionales hotel boutique 3 estrellas

SERVICIOS ADICIONALES	Maitaq huasin boutique hotel	Amerinka boutique Hotel	Casa San blas Boutique
			
Masajes	No	Si	Si
Servicio de habitaciones	Si	Si	Si
Traslado aeropuerto gratuito	No	Si	No
Venta de entradas	No	No	Si
Recepción 24 horas	Si	Si	Si
Información turística	Si	Si	Si
Guardaequipaje	Si	Si	Si
Servicio de lavandería	Si	Si	Si
Fax / fotocopiadora / impresora	Si	Si	Si
Asistencia medica	No	Si	Si
Niñera	No	No	Si
Peluquería	No	No	Si

Elaboración: Autores de esta tesis

Casa San Blas Boutique cuenta con servicios adicionales que hacen única la experiencia para el turista, el hotel cuenta con venta de entradas y tickets turísticos para las actividades en la ciudad, así como servicios de niñera y de peluquería, servicios ofrecidos únicamente por hoteles de cuatro o cinco estrellas; en el caso de Amerinka boutique hotel ofrece servicio de traslado aeroportuario de forma gratuita, cuenta además con servicio de masajes y asistencia médica a diferencia de Maytaq Wasin boutique hotel que no cuenta con estos servicios.

Con respecto a la alimentación, la tabla 4.6, muestra el comparativo los servicios de comida y bebida.

Tabla 4.6. Comida y bebida en hotel boutique 3 estrellas

COMIDA Y BEBIDA	Maitaq huasin boutique hotel	Amerinca boutique Hotel	Casa San blas Boutique
			
Restaurante	Si	Si	Si
Bar	Si	Si	Si
Desayuno en la habitación	Si	Si	Si
Bebidas calientes 24 hrs al día	Si	Si	Si
Desayuno buffet	Si	Si	Si

Elaboración: Autores de esta tesis

En el caso de alimentación, los 3 hoteles objeto de este estudio dan la mayor importancia a este servicio; Maytaq Wasin boutique hotel, ofrece el servicio de alimentación a través de su restaurante de nombre Mutu, brindan la opción de platos a la carta peruanos basados en la amplia variedad culinaria, complementa su carta con productos internacionales basado en el gusto y preferencia de los clientes, asimismo todos los días se sirve desayuno americano acompañado de frutas tropicales dispuestos en la luminosa zona común, provista de mesas de cristal y muebles de madera clara.

La figura 4.13, muestra una exhibición de pan artesanal de cereales andinos (cañihua, maíz morado, ajonjolí) 100% integral en Maytaq Wasin boutique hotel.

Figura 4.13. Exhibición de pan artesanal en Maytaq Wasin boutique hotel



Fuente: Maytaq Wasin boutique hotel (2016)

Casa San Blas hotel boutique cuenta también con un restaurante de comida andina llamado Tika, como muestra la figura 4.14.

Figura 4.14. Comida andina en restaurante Tika



Fuente: Casa San Blas hotel boutique(2016)

Otras actividades

La tabla 4.7, muestra otras actividades que impulsan los hoteles boutique en estudio.

Tabla 4.7. Otras actividades ofrecidas por los hoteles boutique

GENERAL	Maitaq huasin boutique hotel	Amerinca boutique Hotel	Casa San blas Boutique
			
Musica en vivo	Si	No	No
Centro de negocios	No	Si	No
Ciclismo	No	No	Si

Elaboración: Autores de esta tesis

El restaurante Mutu de Maytaq Wasin hotel boutique también alberga varias festividades y eventos privados durante todo el año e invita a bandas locales a presentar su música en vivo, la figura 4.15, muestra las actividades musicales con las que cuenta el hotel.

Figura 4.15. Actividades artísticas en Maytaq Wasin hotel boutique



Fuente: Maytaq Wasin hotel boutique (2016)

Con respecto a los exteriores de los hoteles en estudio, la tabla 4.8, muestra la existencia de ambientes libres.

Tabla 4.8. Exteriores en hotel boutique 3 estrellas

EXTERIORES	Maitaq huasin boutique hotel	Amerinca boutique Hotel	Casa San blas Boutique
			
Terraza	Si	Si	Si
Jardín	No	Si	No

Elaboración: Autores de esta tesis

Los 3 hoteles en estudio cuentan con terraza y solo Amerinka boutique hotel cuenta con jardín.

4.2.2 Análisis Interno

4.2.2.1 Propietarios e inversionistas

Serán los responsables de mantener la unidad y la estructura integrada de la empresa, dirigirán y tomarán decisiones conjuntas para definir lineamientos y responsabilidades financieras y jurídicas ante las entidades correspondientes. Asimismo, este grupo de personas designaran las políticas internas bajo las cuales se regirá el negocio.

4.2.2.2 Gerencia

Se encargará de dirigir y gestionar las indicaciones propuestas por la junta de propietarios bajo los lineamientos designados y definidos en la misión y visión del hotel, se encargará de regular y cumplir las actividades con los responsables de cada área.

La gerencia deberá realizar el planeamiento, para establecer el cumplimiento de los objetivos con la organización, para determinar los tiempos de los planes elaborados, con la dirección, para el correcto cumplimiento de los objetivos y con el control, para medir la ejecución de los planes. Asimismo, es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección. La gerencia será responsable del desempeño eficiente y eficaz de las obligaciones y funciones que se requieren durante todas las etapas de las operaciones que el hotel requiera.

4.2.2.3 Empleados

Se definirá e implementará un manual de organización y funciones en donde los procesos, responsabilidades, políticas de la empresa y funciones a desarrollar en los puestos serán plasmados de manera clara, la sinergia que entre ellos debe generar mediante las acciones de atención y servicio al turista y el reporte al superior inmediato.

Estas premisas permitirán que el hotel tenga un buen nivel de productividad, que se verá reflejado en la competitividad que se muestre en el mercado y ante la competencia.

4.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En este acápite, se analizan las fortalezas y limitaciones del sector hotelero y la competencia que permitan medir el entorno y la viabilidad de la propuesta del plan de negocios y calcular la rentabilidad del valor actual y las probabilidades de éxito a mediano y largo plazo.

Se observa que uno de los puntos más importantes a ser considerados en el lanzamiento de un hotel boutique de tres estrellas en la ciudad de Cusco, son el interés que este pueda generar en el turista receptivo, frente a la diversidad de oferta y servicio que ofrece la plaza y cuan dispuesto este a pagar por ella.

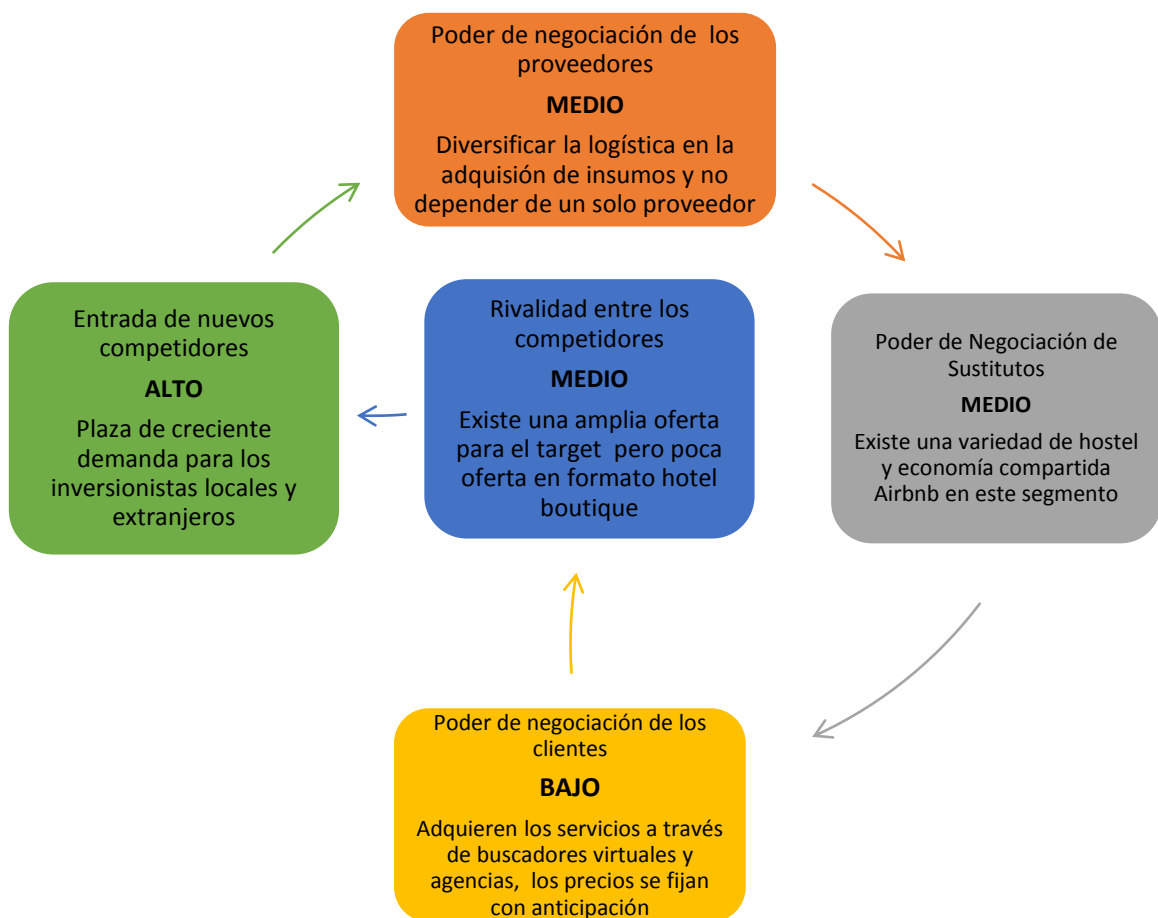
Se deduce que se debe responder a las interrogantes del mercado que se citan a continuación:

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer un servicio de hotel boutique de tres estrellas en el sector?
- ¿Con que oferta de hospedaje del mismo rubro cuenta actualmente el turista?
- ¿Qué fortalezas debe ofrecer el hotel que le permita ser más competitivo?
- ¿Cuán atractiva debe ser la propuesta de valor en visión a la inversión y rentabilidad del negocio?

La figura 4.16, muestra el análisis de cada una de las fuerzas participantes en el mercado.

- Poder de Negociación de los Clientes
- Amenaza de Nuevos Competidores
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Amenaza de Productos Sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

Figura 4.16. Las 5 fuerzas de Porter



Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.3.1. Poder de negociación de clientes

El turismo receptivo es uno de los principales sectores económicos del Perú. Además, de ser el segundo sector de exportaciones no tradicionales, ha mantenido un crecimiento en los últimos diez años entre el 2005 y el 2015 una tasa promedio de crecimiento anual de 9% (Promperú, 2015).

El crecimiento de visitantes incrementa la demanda de hospedaje y disminuye el empoderamiento de negociación del pasajero de tránsito, a mayor edad el precio le resulta menos sensible, para fines de este estudio, a los más jóvenes para quienes el precio sí es importante el costo de cambiarse a un hotel competidor o a un sustituto es relativamente bajo.

Asimismo, existe un gran interés en experimentar un servicio personalizado y ambiente tematizado, el turista receptor se encuentra ávido de sentirse inmerso en la cultura y costumbre del país.

Los medios digitales proveen a los visitantes de una amplia información de servicios, productos, precios, promociones, etc., del surtido de hoteles. El fácil acceso a esta información les permite tomar la decisión que les resulte más atractiva de acuerdo a sus intereses y capacidades de pago, el poder de negociación para esta fuerza es relativamente bajo.

4.2.3.2 Competencia de mercado rivalidad de competidores

El turista receptivo de este segmento tiene intereses bastante claros en referencia de que esperar de este tipo de servicio, actualmente la ciudad del Cusco ofrece un gran surtido de servicios en todas sus gamas, el 39% de los turistas eligen un hotel de gama media-baja y media (Mincetur, 2014) dirigida a un perfil de visitante aventurero, a quien el factor precio le resulta sensible en la toma de decisiones.

El formato de hotel boutique es considerado como una novel propuesta en el rubro del mercado hotelero, es bien sabido que los diseños estandarizados de grandes y reconocidas cadenas hoteleras han sido bien aceptadas en nuestro país, la propuesta de una cálida atención personalizada y ambientación temática de un hotel boutique genera una gran expectativa en el tipo de huésped interesado en la inmersión de la cultura y

ávidos de vivir la historia. Herederos de una milenaria cultura, el Perú está en condiciones de brindar esa experiencia. Actualmente, en la ciudad de Cusco se registran tres potenciales competidores para el mismo target objetivo.

Figura 4.17. Competidores

<p>Maitaq huasin boutique hotel</p>	<p>Amerinca boutique Hotel</p>	<p>Casa San blas Boutique</p>
		

Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

El análisis de competidores entrantes será visto tomando como base las siguientes variables:

Economías de escala

Las empresas hoteleras realizan sus economías de escalas disminuyendo sus costes a través de sus proveedores, la alta rotación de compras en favor de toda la cadena y su alto consumo y demanda de alimentos, inmobiliarios y demás insumos, favorece a exigir significativos descuentos y permite ofrecer un servicio a un costo más bajo.

Reconocen el alto tránsito del turista aventurero, el cual genera un gran interés en estas empresas, permitiéndose ofrecer un servicio básico con la intención de captar a este tipo de huésped, las cadenas hoteleras como Casa Andina ofrece su servicio classic, y Costa del sol el básico entre otros, a precios más económicos que los hoteles de la zona.

El ingreso de las cadenas hoteleras con su producto básico genera la llegada de una nueva y alta competencia.

Diferenciación del producto

La lealtad por la trayectoria o reconocimiento a las ya reconocidas cadenas hoteleras es sumamente importante en la toma de una decisión previa, la familiaridad y fidelidad ante un formato ya reconocido a nivel mundial, generan la confianza de tomar una confiable y acertada decisión, unida a ello las referencias de contactos, familiares y/o amigos que convierte sus opiniones en sugerencias heredadas por parte de los consumidores a otras generaciones de ir a lo seguro y no exponerse a una nueva experiencia de un indeseable servicio y saber que puede esperar y exigir.

Este posicionamiento, fidelidad e identificación con una reconocida marca, indica que los competidores entrantes deberán invertir sus esfuerzos económicos en crear una imagen de marca que perdure en el tiempo y en la mente del turista, reforzando en ella la novedad por la calidad del servicio, sus novedosas instalaciones y genere el verdadero interés y entusiasmo de elegir una nueva experiencia.

Requisitos de capital

La necesidad de invertir en recursos financieros es elevada, desde la etapa de planificación, construcción hasta llegar a la operatividad de actividades administrativas, logísticas y servicios que demanda en el funcionamiento, la evaluación de un presupuesto inicial y sostenimiento es crucial antes de lanzar al mercado una empresa hotelera y la propuesta de hotel boutique.

Previo al inicio de las operaciones comerciales, se deben atender las pautas de comunicación y marketing que demanda cubrir la inversión inicial con capital propio y permita no permanecer en el anonimato mediante una pauta publicitaria y promocional con la intención de ser reconocido por nombre propio en el mercado.

Acceso a los canales de distribución

La diversificación en canales de comunicación y medios de distribución permite llevar la comunicación y propuesta de servicio a los diferentes potenciales clientes, la gran variedad de canales directos e indirectos abren nuevas posibilidades de contacto, alcance y seguimiento, la facilidad de los canales virtuales y la comodidad que ofrecen

permiten mantener presencia en los diversos buscadores de internet, ads, apps y otros llegan a un número mayor de interesados seguido de las tradicionales agencias de turismo físicas que facilitan el contacto personal e inmediata absolución de consulta y negociación.

Políticas del gobierno

Las políticas gubernamentales nacionales y regionales han evolucionado de manera favorable en los últimos años, la pacificación y estabilidad económica que hoy ofrece el país, permite generar interés internacional y confianza de accionar altas cumbres políticas con la participación de los principales mandatarios internacionales, captando la atención mundial en eventos de índole político, cultural, gastronómico, deportivos, etc. realizados en el país.

Los incentivos y esfuerzos por parte del gobierno en generar nuevas inversiones para el turista receptor a través de la organización de fomento y turismo PromPerú, se refleja en favorables cifras que buscan incrementar el turismo local en visitas de corto plazo y lo realiza a través de sus puentes de feriados calendarios con la propuesta de “*y tú qué planes*”.

El incremento de las nuevas plataformas virtuales y su amigable configuración permite al turista receptor el acceder a información de una fuente segura y ética, como es www.perutravel.com, la cual ha sido reconocida recientemente como el mejor sitio web oficial de turismo del mundo (PromPerú, 2016). El galopante crecimiento en el variado arte culinario eleva al país como el mejor destino culinario del mundo, generando entusiasmo del turista receptor (PromPerú, 2016).

Así como estratégicas alianzas generadas en el extranjero de Perú vive la leyenda.

4.2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los canales de comunicación y aliados comerciales se derivan en dos grupos diferenciados:

- Agentes Internos
- Agentes Externos

Agentes Internos

Fuerza de ventas de la misma empresa, los lineamientos y políticas de contratación se encontraran diseñados y administrados por la gerencia del hotel, el trabajo se desarrollará mediante comisiones a mayor venta generada por los representantes de ventas, mayores utilidades, la fuerza de venta no cuenta con mayor poder de exigencia o negociación.

Agentes Externos

Las agencias de turismo poseen un poder de negociación significativamente alto, de los acuerdos que se puedan concretar con este canal se desprende el envío de turistas a los centros de hospedaje, sus sugerencias y recomendaciones podrían limitar o favorecer las oportunidades de generar mayores ingresos y por consiguiente ocupabilidad de la empresa. Se debe ampliar la red de proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas y evitar generar una dependencia de exclusividad en un solo canal.

Líneas aéreas, su principal rubro es el traslado de pasajeros, incrementa su portafolio de productos añadidos y/o complementarios con la venta de paquetes y estadía de corta estancia en los destinos de su competencia, con el valor añadido de la comodidad y seguridad que busca un turista, se debe considerar en diversificar las alianzas con las diferentes líneas que accionan en la ciudad y no generar una única dependencia.

Asimismo, para las líneas aéreas, las agencias de turismo y empresas hoteleras ofrecen servicios añadidos que representan una segmento valioso de sus ventas totales, considerando que el manejar un amplio surtido de alternativas de productos y servicios en su portafolio, aseguran captar y direccionar productos para cada uno de sus usuarios generando ventas y fidelidad a la empresa, por lo que el poder de negociación no es absoluto.

4.2.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Existen en el mercado otras alternativas sustitutas (hospedajes), la empresa debe estar obligada a fomentar su propia propuesta de valor para destacarse dentro de su rubro, las alternativas de servicio de hospedaje formal e informal se consideran como un importante poder de sustitución como son los apart-hotel, campings, bungalows y con éxito y

aceptación en el país el sistema de economías compartidas de poner en alquiler una vivienda en temporadas de vacaciones, como lo es el sistema Airbnb respaldado en una amigable plataforma virtual y exposición de comentarios de usuarios con una económica oferta en comparación a la reserva de un hotel.

Estas alternativas de hospedaje podrían ofrecer limitantes en acceder a los beneficios y comodidad de permanecer en un hotel si el pasajero busca relajarse, pero pueden disminuir la ocupabilidad en temporadas altas. Participan y claramente disminuyen el auge del sector, para lo cual su poder de negociación es limitado.

4.2.4 Análisis FODA

A continuación, se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder hallar las matrices EFE, EFI y FODA cruzado para la evaluación del proyecto.

Análisis externo

Oportunidades:

- Tendencia creciente del turismo receptivo y cultural en la ciudad de Cusco.
- Machupicchu elegida como 7 nuevas maravillas del mundo.
- Oferta limitada en la categoría de hoteles boutique de 3 estrellas.
- Perú elegido como mejor destino culinario.
- Fomento de turismo receptivo por parte del gobierno.

Amenazas:

- Problemas coyunturales políticos y sociales.
- Falta de vías adecuadas para el transporte de turismo.
- Estacionalidad.
- Factores climáticos (lluvias, huaycos, sequías).

Análisis interno

Fortalezas

- Ubicación estratégica dentro del centro histórico.
- Diseño inspirado en temática cultural.
- Servicio personalizado.
- Alimentación sobre la base de platos tradicionales con insumos orgánicos.
- Responsabilidad social (compra de insumos a las comunidades).

Debilidades:

- Limitada experiencia en manejo de proyectos hoteleros.
- Desventaja frente a la competencia ya posicionada.
- Fuerza laboral poco especializada en la zona.
- Ausencia de alianzas estratégicas con operadores turísticos.

Matriz de factores externos claves (Matriz EFE)

Se identificaron las oportunidades y amenazas según el análisis externo para evaluar y calificar los factores de mayor importancia. A continuación, se visualiza la tabla 4.9, de la matriz EFE la cual servirá para la elaboración de la matriz FODA.

Tabla 4.9. Ponderación de factores externos claves – Matriz EFE

Factores Externos Claves - MATRIZ EFE				
	OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Tendencia creciente del turismo receptivo y cultural en la ciudad de Cusco.	0,25	4	1
2	Machupicchu elegida como 7 nuevas maravillas del mundo.	0,20	3	0,6
3	Oferta limitada en la categoría de hoteles boutique de 3 estrellas.	0,20	3	0,6
4	Perú elegido como mejor destino culinario.	0,15	4	0,6
5	Fomento de turismo receptivo por parte del gobierno.	0,20	3	0,6
		1,00	17	3,4

	AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Problemas coyunturales políticos y sociales.	0,35	3	1,05
2	Falta de vías adecuadas para el transporte de turismo.	0,25	3	0,75
3	Estacionalidad.	0,10	2	0,20
4	Factores climáticos (lluvias, huaycos, sequías).	0,15	3	0,45
5	Creciente inseguridad ciudadana.	0,15	3	0,45
		1,10	14	2,90

Elaboración: Autores de esta tesis

De la tabla 4.9, se puede observar que los valores ponderados de 3.40 y 2.90 superan al valor ponderado promedio de 2.5 por lo que la empresa debería aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas.

Matriz de factores internos claves (Matriz EFI)

De igual manera, en el análisis interno mencionado anteriormente se detallan las fortalezas y debilidades. Se muestra a continuación la tala 4.10, con los valores ponderados.

Tabla 4.10. Ponderación de factores internos claves – Matriz EFI

Factores Internos Claves - MATRIZ EFI				
	FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Ubicación estratégica dentro del centro histórico.	0,10	4	0,4
2	Diseño inspirado en temática cultural.	0,20	4	0,8
3	Servicio personalizado.	0,30	4	1,2
4	Alimentación sobre la base de platos tradicionales con insumos orgánicos.	0,30	3	0,9
5	Responsabilidad social (compra de insumos a las comunidades).	0,10	2	0,2
		1,00	17	3,5

	DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Limitada experiencia en manejo de proyectos hoteleros.	0,25	4	1
2	Desventaja frente a la competencia ya posicionada.	0,30	3	0,9
3	Fuerza laboral poco especializada en la zona.	0,10	2	0,2
4	Ausencia de alianzas estratégicas con operadores turísticos.	0,10	2	0,2
5	Poco conocimiento del concepto de hotel boutique.	0,25	3	0,75
		1,00	14,00	3,05

Elaboración: Autores de esta tesis

De la tabla 4.10, se puede observar que los valores ponderados de 3.50 y 3.05 superan al valor ponderado promedio de 2.5, por lo que la empresa muestra un nivel interno fuerte.

Tabla 4.11. Estrategias empresariales producto del FODA cruzado

<p>FODA Cruzado</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia creciente del turismo receptivo y cultural en la ciudad de Cusco. 2. Machu Picchu elegida como 7 nuevas maravillas del mundo. 3. Oferta limitada en la categoría de hoteles boutique de 3 estrellas. 4. Perú elegido como mejor destino culinario. 5. Fomento de turismo receptivo por parte del gobierno. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas coyunturales políticos y sociales. 2. Falta de vías adecuadas para el transporte de turismo. 3. Estacionalidad. 4. Factores climáticos (lluvias, huaycos, sequías). 5. Creciente inseguridad ciudadana.
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica dentro del centro histórico. 2. Diseño inspirado en temática cultural local. 3. Servicio personalizado. 4. Alimentación sobre la base de platos tradicionales con insumos orgánicos. 5. Responsabilidad social (compra de insumos a las comunidades). 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un concepto de decoración basado en la cultura cusqueña empleando piezas artísticas de la comunidad (F2,F5, O1, O2) - Elaborar platos tradicionales con insumos de la comunidad para elevar el desarrollo gastronómico de la zona (F4, F5, O4, O1) - Desarrollar y promover actividades y visitas no convencionales para los turistas (F3, F4, O1 O4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una estrategia comercial planificada para la compra de insumos a las comunidades (F4, F5, A2, A4) - Desarrollar una estrategia comercial y marketing con énfasis en el servicio durante las épocas de temporada baja. (F3, A3) - Desarrollar estrategias de fidelización con los huéspedes durante la temporada baja y desarrollar más actividades no convencionales (F3, A3)

<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada experiencia en manejo de proyectos hoteleros. 2. Desventaja frente a la competencia ya posicionada. 3. Fuerza laboral poco especializada en la zona. 4. Ausencia de alianzas estratégicas con operadores turísticos. 5. Poco conocimiento del concepto de hotel boutique 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de capacitación al personal sobre la gastronomía y cultura peruana con énfasis en los productos tradicionales de Cusco (D1, D3, O1, O2, O4, O5) - Establecer alianza con la Cámara de Comercio de Cusco y PromPerú para que con su respaldo se establezcan estrategias de promoción y de operaciones del hotel (D1, D4, D5, O5) - Desarrollar estrategias y campañas de comunicación y/o publicidad para dar a conocer el concepto de hotel boutique mediante videos institucionales, aplicaciones, entre otros (D5, O1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear y capacitar a la fuerza laboral de la zona en el sector hotelero con el fin de general empleo local (D3,A1, A5) - Desarrollar campañas de branding, posicionamiento y recordación de marca durante temporada baja (D2, A3)
---	--	---

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El presente capítulo busca y analiza de forma sistemática y objetiva los datos relevantes tanto de la investigación cualitativa realizada mediante las entrevistas a expertos del sector así como de la investigación cuantitativa realizada mediante encuestas a los turistas extranjeros que visitan Cusco, con el fin de proporcionar información que ayude a comprender el mercado.

5.1 Determinación del tamaño de muestra

Según los datos obtenidos de Mincetur y Dircetur, se observa una creciente tendencia de arribos de turistas extranjeros al Perú, siendo la ciudad del Cusco la ubicación determinada para el presente proyecto, se procedió a analizar los arribos a la ciudad del Cusco tal como muestra la tabla 5.1.

Tabla 5.1. Arribos de turistas extranjeros a la ciudad del Cusco

Año	Crecimiento % Turismo	Llegada Turistas Extranjeros al Peru	Arribos Cusco Real - DIRCETUR Region	Arribos Cusco Real - DIRCETUR Provincia	Arribos Cusco Real - Mincetur Distrito Cusco	% con respecto a Llegadas Turistas Extranjeros al Peru
2010	7.44%	2,299,187	1,747,952	1,017,059	729,196	32%
2011	12.99%	2,597,803	2,074,291	1,199,428	890,256	34%
2012	9.54%	2,845,623	2,357,062	1,385,120	1,024,601	36%
2013	11.18%	3,163,639	2,532,869	1,511,018	1,118,704	35%
2014	1.62%	3,214,934	2,747,098	1,553,113	1,145,922	36%
2015	6.98%	3,439,241	2,871,346	1,658,413	1,270,908	37%

Fuente: Mincetur, Dircetur (2015)

Como se puede observar, existe una tendencia creciente la cual se proyecta a crecer según el crecimiento del PBI internacional, así como la inversión en nuevos proyectos de promoción del turismo en el Perú y en la ciudad del Cusco.

Determinación del Universo

Para el universo de la muestra se tomaron como referencia el promedio de pernoctaciones mensuales para la ciudad del Cusco del 2010 al 2015, tal como se muestra en la tabla 5.2.

Tabla 5.2. Promedio de Pernoctaciones por mes en la ciudad del Cusco

Año	Promedio de pernoctaciones/mes
2010	96,328
2011	119,464
2012	137,679
2013	149,101
2014	152,819
2015	163,938

Fuente: Mincetur (2010 – 2015)

Cálculo del tamaño de la muestra

Como muestra la tabla 5.3, para el cálculo del tamaño de la muestra se empleó el número de pernoctaciones por mes, así como, el promedio de permanencia por persona lo cual dará un número de huéspedes al mes en la ciudad del Cusco.

Tabla 5.3. Cálculo del número de huéspedes por mes en la ciudad del Cusco

Año	Promedio de pernoctaciones /mes	Promedio de permanencia /día	Numero de huéspedes /mes
2010	96,328	2.15	44,891
2011	119,464	2.07	57,782
2012	137,679	2.05	67,106
2013	149,101	2.03	73,299
2014	152,819	2.01	76,029
2015	163,938	1.95	83,963

Fuente: Mincetur (2010 – 2015)

Para efectos del cálculo de muestra, el valor presentado para el año 2015, siendo este el último referente real obtenido de Mincetur.

Siendo este valor correspondiente a una población finita se utilizará los parámetros estadísticos que se muestran en la tabla 5.4.

Tabla 5.4. Cálculo del tamaño de muestra

Datos		Valor
Total de la población	N	83,963.34
Confianza al 95%	Z	1.96
Probabilidad esperada de éxito	p	0.5
Probabilidad esperada de fracaso	q	0.5
Precisión	d	0.05
Cantidad de muestra (personas)		382

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2 Análisis cualitativo

Se realizaron 13 entrevistas a profundidad tanto en la ciudad de Cusco como en Lima, las entrevistas se realizaron de manera estructurada para cada sector del rubro hotelero y turístico, vale decir, sector privado, sector público, gremios y sector académico.

Los objetivos fueron:

- Obtener una visión global del sector hotelero en la ciudad del Cusco, identificando con claridad las relaciones entre los agentes de riesgo.
- Identificar los factores críticos de éxito para los hoteles boutique 3 estrellas en el centro histórico del Cusco.

5.2.1 Sector privado

Se realizaron siete entrevistas a gerentes y administradores de hoteles de 3 a más estrellas, hoteles boutique y cadenas hoteleras en Cusco, también a gerentes de agencias de viaje, algunos de los cuales de manera paralela también se desarrollan como directores de gremios. Los principales factores críticos de éxito, así como también las amenazas del sector se presentan a continuación.

Propuesta hotelera actual en Cusco, tendencias, oferta y demanda

La propuesta hotelera en Cusco es muy amplia y variada, desde establecimientos de hospedaje denominados backpackers, hostels, hasta hoteles de 2, 3, 4 y 5 estrellas; en ese sentido la tendencia de crecimiento de mercado de hoteles es positiva; los indicadores de ocupabilidad que publica mensualmente el Mincetur señalan que en estos momentos la

oferta actual cubre la demanda por lo que no existe saturación; sin embargo, según la totalidad de expertos entrevistados en temporada alta de turismo la oferta no cubre la demanda ya que casi todos los hoteles están a más del 85% de ocupabilidad.

La temporada alta de turismo abarca desde el mes de abril hasta noviembre y la temporada baja entre diciembre y marzo; como señalan los expertos en temporada alta es necesario contar con más establecimientos porque la demanda sobrepasa la oferta en gran magnitud y en temporada baja disminuye la demanda de turistas americanos y europeos. No obstante, la llegada de turistas latinos actualmente está en crecimiento y cubren esta demanda.

Según el Sr. Juan Carlos Burneo, resident manager de Casa Cartagena boutique hotel & spa, actualmente en Cusco faltan hoteles de 4 ó 3 estrellas superior para que cubran ese segmento de mercado porque la competencia es bastante baja y definitivamente se necesita mayor número de habitaciones y camas. Actualmente, en Cusco falta bastante servicio de calidad; además, la oferta actual quedaría escasa si es que se gestionaría llegadas de grandes grupos de miles de turistas, por ejemplo la llegada de un crucero al Perú.

Desde el punto de vista hotelero, la tendencia que se va dando actualmente es que los turistas prefieren dejar de lado a los hoteles masivos de 4 y 5 estrellas para inclinarse más por experiencias únicas que pueden brindar los hoteles boutique u hoteles más pequeños donde el cliente no sea uno más del montón sino de que obtenga una diferenciación en el tipo de servicio.

Relación cantidad – calidad hotelera y nacionalidad de los huéspedes

Como se indicó anteriormente, según la totalidad de expertos entrevistados, la ciudad del Cusco requiere un mayor número de camas, por ende mayor cantidad de hoteles con cierto nivel y ciertos estándares de servicio en las categorías de 3 y 4 estrellas mayormente; los expertos coinciden que existe espacio para más hoteles y no solo en el centro histórico sino también, se pueden desarrollar proyectos en otros lugares dentro de la misma ciudad ya que se encuentra aún en crecimiento.

Con respecto a los hoteles de 3 estrellas ubicados en el centro histórico de Cusco, la mayor cantidad de huéspedes provienen de Norteamérica y Europa, no obstante, los

huéspedes latinos han aumentado estos últimos años como por ejemplo, los turistas de Chile, Argentina y Brasil.

En el caso de hoteles de 4 y 5 estrellas, donde las instalaciones y calidad de servicio son superiores, las tarifas también son más altas; en cuanto a la nacionalidad de los huéspedes en este tipo de hoteles en su mayoría provienen de Norteamérica y se reciben también muchos turistas latinoamericanos como brasileros y mexicanos, sin embargo, no existe una preferencia de nacionalidad definida, por ejemplo en el corto plazo se proyecta recibir turistas rusos y japoneses que se pueden convertir en un mercado emergente muy interesante.

Como conclusión, se puede señalar que en la ciudad del Cusco son pocos los hoteles que brindan un servicio de calidad, gran cantidad de hostales y hoteles de 3 estrellas no cuentan con los servicios de calidad idónea para el turista.

Preferencias del turista receptivo y necesidades insatisfechas

El turista receptivo más que buscar el servicio idóneo, espera encontrar como mínimo atributos no negociables como seguridad, limpieza, calidad de servicio, ubicación cercana al centro histórico para estar lo más cerca posible a los atractivos, y que no esté en la periferia. No obstante, existen hoteles que estando en la periferia también son demandados porque tienen un adecuado posicionamiento. Las opciones de hoteles de 3 estrellas superior son múltiples, como hoteles con características coloniales, características coloniales-modernas o solo modernas y hoteles boutique.

Las preferencias dependen del tipo de turista, en el caso de los clientes de un hotel boutique 3 estrellas superior, el turista prefiere comodidad y buena ubicación sin ser un discriminante el precio. La tarifa promedio de este tipo de hoteles radica entre 80 ó 90 dólares la noche.

En el caso de hoteles de 4 ó 5 estrellas, además de los atributos mencionados para los hoteles 3 estrellas; los huéspedes buscan vivir una experiencia diferente, esto puede darse desde la decoración exclusiva como el de las grandes cadenas que cuentan inclusive con vestigios antiguos de la ciudad cusqueña como la colonia y muros incas hasta servicios con valor agregado.

Sin embargo, el segmento de hoteles boutique y 4 estrellas es el segmento menos desarrollado en Cusco; los turistas buscan experiencias únicas y diferentes del resto de lo que comúnmente se oferta, buscan así; conocer la ciudad, historia, gastronomía del Perú y Cusco, el pasado ancestral de Machupicchu y además nuevos complejos arqueológicos y rutas turísticas; es por eso que los empresarios hoteleros esperan que muy pronto se viabilice el proyecto del Teleférico de Choquequirao y además el impulso de Choquequirao como nueva ruta a Machupicchu, lo cual diversificará el turismo en otras zonas del Cusco, ampliando así la oferta hotelera.

Finalmente, se puede indicar que dentro del marco de la política de gestión del turismo, lo más importante es el estándar de calidad en el servicio que se ofrece, los establecimientos de hospedaje tendrán mucho mejor performance a futuro si logran establecer prácticas empresariales que les permita vincularse mejor a algunos aspectos de vanguardia, como por ejemplo prácticas de eco eficiencia, comercio justo, sostenibilidad de destino, que permitirán que dichos establecimientos lleguen a satisfacer mercados con estándares más exigentes, por ejemplo obtener la certificación TourCert que se brinda a aquellos establecimientos que cuentan con prácticas de sostenibilidad empresarial el cual es un valor agregado.

Hoteles boutique y su aplicación en Cusco

Los hoteles boutique de 3 estrellas son hoteles pequeños, acogedores, familiares y con el servicio más personalizado el cual supera al de un hotel de 2 ó 3 estrellas convencional; cuentan con habitaciones más confortables y con mejores servicios adicionales, por ejemplo, el desayuno buffet, alta calidad en el servicio similar a un hotel de 4 ó inclusive 5 estrellas, sin llegar a ser de esta categoría.

Además, un hotel boutique 3 estrellas ofrece ciertas comodidades que otros hoteles de 3 estrellas no tienen, como por ejemplo el servicio de housekeeping diario, servicio de lavandería, wi-fi gratis, terraza abierta, zona de no fumadores, secadoras en los baños, cajas de seguridad en todas las habitaciones, y todo el servicio de alimentación que ofrece un restaurante de calidad; siendo la diferenciación de un hotel boutique 3 estrellas los servicios adicionales que ofrece además del hospedaje.

Los expertos entrevistados coinciden en que la cantidad de hoteles de este tipo en Cusco aún tiene mercado por explotar, teniendo en cuenta que la tarifa puede ser mayor que un hotel de 3 estrellas convencional.

También, existen reconocidos hoteles boutique mucho más exclusivos en el centro histórico de Cusco, inclusive podrían considerarse de 6 estrellas, categoría que no existe en el Perú, como por ejemplo el “Casa Cartagena” ó el “Andean Wings”, si bien es cierto mantienen la característica fundamental de un hotel boutique de contar con no más de 20 habitaciones, en este caso una habitación simple puede llegar a costar hasta 300 dólares la noche, este tipo de hoteles son un segmento relativamente nuevo en el mercado peruano con un concepto de lujo, total exclusividad y confort.

Desarrollo de las grandes cadenas de hoteles en la ciudad del Cusco

Años atrás, Cusco solo contaba con un hotel 5 estrellas que era el “Libertador”, sin embargo, la llegada de las grandes cadenas hoteleras está en aumento. Cusco ya cuenta con grandes cadenas como el Hilton, Monasterio, Marriot, Belmont, Starwood Collection y se espera que próximamente ingresen más cadenas de hoteles, como por ejemplo, el Four Points by Sheraton; quiere decir que hay apuesta para ese tipo de hoteles y según los expertos se espera que lleguen nuevas marcas.

Tendencia actual de promoción en hoteles

La tendencia actual es promocionar las temporadas de menor afluencia disminuyendo la estacionalidad y mantener de esta manera altos índices de ocupabilidad todo el año.

Muchos hoteleros afirman que en los picos de temporada alta sin hacer ningún trabajo de ventas o marketing, saben que el hotel se llenará fácilmente hasta el 100% de ocupabilidad; en estos casos siempre la recomendación es el arma más fuerte, el boca a boca es fundamental. Se podrían implementar diferentes estrategias, pero se debe ir más allá, se deben buscar líderes de opinión, establecer alianzas, no sólo con los entes gubernamentales sino también, con prensa y buscar siempre mejorar el servicio bajo la opinión del público.

Algunos hoteles boutique que trabajan con agencias de turismo, se concentran en la estrategia de precio, publicando dos tarifas, una para agencia, la cual es mucho menor y otra para el público en general, estos hoteles sólo cuentan con una página web, y con presencia en buscadores como “Tripadvisor”.

La tendencia mundial para la promoción hotelera es el uso de nuevas tecnologías, los nuevos medios de comunicación como SMS, e-mail, website, grupos de referencia y estrategias de posicionamiento de la página web, por lo que es importante la aplicación de las nuevas tecnologías para implementar una política de promoción eficaz en el sector hotelero.

5.2.2 Sector público

Se realizaron dos entrevistas a profundidad aplicadas a directores de entidades públicas relacionados al sector turismo y hotelería en la ciudad del Cusco. A continuación, se presenta los principales factores críticos de éxito, así como también las amenazas según los expertos de la Dircetur Cusco y de la Cámara de Comercio y Turismo de la misma ciudad.

Propuesta hotelera actual en Cusco, tendencias, oferta y demanda

Según el director regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, Dr. Carlos Landauro, la proyección de crecimiento anual de visitantes a nivel nacional de más del 4% y regional entre 6% y 7% permite el desarrollo de más hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que le den mayor ocupabilidad a la oferta hotelera en el centro histórico del Cusco.

No obstante, la aparición de marcas hoteleras importantes como Marriot, Hilton, Belmont, Casa Andina o Sonesta, genera competencia en términos de calidad.

La apuesta hotelera de estas grandes cadenas vino acompañada de estudios de mercado con visión de futuro, en los cuales se consideró la apertura del nuevo aeropuerto internacional de Chincheros, por lo que el desarrollo hotelero en los próximos cinco o 10 años también centra sus expectativas en el Valle Sagrado de los incas, específicamente en localidades como Urubamba, Yanahuara, Ollantaytambo o Calca.

Relación cantidad – calidad hotelera y nacionalidad de los huéspedes

Existe diversidad de oferta hotelera en cuanto al precio, como hospedajes familiares, hostels y hoteles; sin embargo, ahora estos últimos son los que apuestan más por la calidad, y es posible encontrar mayor calidad inclusive a precios por debajo del promedio, lo que beneficia al cliente final y a las agencias de turismo intermediarias.

Según el Dr. Carlos Landauro, la capacidad hotelera actual respalda muy bien al flujo de turistas, en ningún momento se ve sobrepasada la demanda, entonces eso también invita a que los hoteles compitan en base a mejores servicios; inclusive los turistas han encontrado en la modalidad de hostel una muy buena opción sobre todo porque brindan muchos más servicios que el simple hospedaje y desayuno, sino que organizan tours, cuentan con opciones para diversión, y eventos que permiten fidelizar a sus clientes a precios bajos.

Con respecto a la nacionalidad de los huéspedes, existen hoteles especializados para el público oriental e israelita; los grandes hoteles optan por algunas cuentas especiales para lograr su punto de equilibrio pero no tienen una marcada preferencia por la nacionalidad.

Preferencias del turista receptivo y necesidades insatisfechas

El turista actual busca estar conectado en todo momento por lo que es indispensable que los hoteles cuenten con wi-fi.

Hoy en día en Cusco, los hoteles satisfacen todas las necesidades básicas como conexión a internet, agua las 24 horas, alimentación y seguridad. En cuanto al turismo de lujo, los hoteles atienden al nivel esperado pero los precios por habitación no alcanzan los niveles internacionales en donde existen suites sobre 10,000 dólares la noche, en Cusco pueden alcanzar los 2,000 o 2,500 dólares la noche por una suite, esto en hoteles como Inka Terra o Palacio Nazarenas, que se especializan en suites en el Cusco, y en el Valle Sagrado de los incas como los hoteles spa o los chalets del hotel Rio Sagrado, este tipo de oferta hotelera se dirige a un mercado de poder adquisitivo más alto y los clientes pagan el precio ofertado.

Hoteles boutique y su aplicación en Cusco

El Cusco no ha sido ajeno a dar este tipo de servicio, un hotel boutique está llamado a ser aquel establecimiento que con pocas habitaciones pueda satisfacer las necesidades del cliente más exigente, el cliente debe encontrar espacios atractivos más allá del simple hospedaje que impliquen connotaciones artísticas, culturales y de servicios colaterales que atrapen al huésped. El Dr. Carlos Landauro indica que si se enmarca adecuadamente el modelo de hotel boutique en Cusco, este concepto tendrá mucho éxito.

Promoción de la ciudad del Cusco a nivel nacional e internacional y próximos eventos a realizar para promover la ciudad

Existen esfuerzos desde el gobierno nacional a través de Mincetur para diversificar los productos a nivel nacional y en Cusco se está trabajando uno de ellos que se llama Cusco Mágico, que va más allá del clásico city tour o del circuito religioso, buscando anexar la cultura viva y la tradición local con el objetivo de ofertar un turismo mucho más organizado.

Dircetur como parte del gobierno regional del Cusco realiza acciones promocionales en base a la diversificación de la oferta; Cusco es una región muy rica, no solo en cultura, sino en biodiversidad manifestada en sus paisajes, cuencas, montañas y nevados que hacen que la ciudad tenga una connotación especial y belleza particular por encima de otras regiones a nivel mundial; esa es una gran oportunidad para diversificar la oferta y hacer de que el turismo como actividad llegue a más porción territorial dentro del Cusco. Por esa razón, es fundamental mostrar al turista receptivo no solo la opción de visitar Machupicchu, el Valle Sagrado o la ciudad del Cusco, sino también otras opciones como Choquequirao o Vilcabamba, así como diferentes parques y reservas que muestran una riqueza de biodiversidad únicas en el mundo.

El gobierno regional en articulación con el Mincetur lanzará una marca distinta que ya fue presentada a principios de febrero del año 2016 como Mundo Inca, como marca de destino y como plataforma de gestión de manejo cultural y natural que articule territorialmente todos los recursos. Esta iniciativa será fundamental para el desarrollo de

los hoteles boutique que pueden incluir estos aspectos en su decoración y servicios turísticos adicionales como oferta de valor.

Finalmente, existe un proyecto reciente impulsado por Mincetur llamado “De mi tierra, Un producto”, el cual se basa en un ícono de la comunidad para potenciar el turismo en el mismo.

5.2.3 Gremios

Se realizaron tres entrevistas aplicadas a directores de gremios relacionados al sector turismo y hotelería en la ciudad del Cusco. A continuación, se presenta los principales factores críticos de éxito, así como también las amenazas según los expertos.

Propuesta hotelera actual en Cusco, tendencias, oferta y demanda

Para los índices actuales de crecimiento en arribos a la región Cusco del 6% en promedio, se concluye que hace falta preparación para el futuro, ya que debería haber más oferta hotelera. No obstante, existen algunas amenazas como la falta de promoción para la inversión por parte del gobierno; la existencia de trabas burocráticas que no permiten invertir en el centro histórico como por ejemplo, la realización de modificaciones estructurales se convierten en un impedimento muy grande. Otro problema fundamental es que la oferta hotelera todavía no cumple con la alta satisfacción de los clientes en atención y servicio, prueba de ello es que dentro del empresariado cusqueño no existe una sola empresa que haya logrado la certificación ISO 9001; solo empresas de la capital de la república como Condor Travel y las grandes cadenas hoteleras que si manejan altos estándares de calidad en el servicio la tienen; sin embargo, la falta de estos estándares se convierten en una oportunidad para cualquier inversionista.

Por otro lado, si se vislumbran grandes oportunidades en el sector debido a inversiones claves que está realizando el gobierno central y también la empresa privada, como es el aeropuerto de Chinchero, el teleférico de Choquequirao, o el desarrollo del Manu, que harán que los turistas permanezcan por más días en la ciudad y por ende, se incrementa la oferta y demanda hotelera.

Actualmente, la oferta actual cubre la demanda, sin embargo, los hoteles con servicios diferenciados si presentan saturación; como por ejemplo el hotel Sky Lodge en

Ollantaytambo, que es un hotel colgante, maneja reservas hasta con 6 meses de anticipación, o también el turismo rural en el Valle Sagrado que tiene reservaciones hasta con 3 ó 4 meses de anticipación.

Según los expertos, en temporada alta, por ejemplo en el mes de abril con motivos de semana santa, en junio con motivo de las fiestas de Cusco, fiestas patrias en julio, navidad y año nuevo en diciembre, son algunos picos en donde todos los establecimientos de hospedaje ocupan toda su capacidad instalada y no se encuentra capacidad disponible.

Se concluye, que definitivamente hay espacio para nuevos participantes en el sector hotelero, siendo una proyección que para el año 2020 se llegarán 4 millones de turistas, 35% más que en la actualidad.

Relación cantidad – calidad hotelera y nacionalidad de los huéspedes

Los expertos indican que la oferta hotelera en Cusco aún no ha desarrollado alta calidad en el servicio al huésped, son muy pocos los hoteles que alcanzan niveles altos de satisfacción, nuevamente este punto se convierte en una oportunidad para su desarrollo, probablemente no mucho en la parte de infraestructura, pero si en la calidad de servicio.

El 65% de la oferta hotelera en la región Cusco no presenta categorización, y al no estar categorizado no hay un estándar, por ejemplo no son estrictos en las distancias de las habitaciones que rige la ley o no se sabe si tienen los servicios higiénicos necesarios por persona y otros servicios básicos.

Con respecto a la nacionalidad de los huéspedes, no hay preferencia alguna, los empresarios apuntan a mantener una alta ocupabilidad, por ejemplo en los meses de julio, agosto y setiembre se atienden más turistas europeos que se encuentran de vacaciones; y los meses de enero, febrero y marzo los empresarios han empezado a trabajar con turistas latinoamericanos que se encuentran de vacaciones en esa época, de esta manera, va desapareciendo el mito de la temporada baja.

Preferencias del turista receptivo y necesidades insatisfechas

Las preferencias van de acuerdo a las necesidades y al poder adquisitivo; no obstante, se presentan muchas necesidades insatisfechas en general en lo referido a calidad, se ofrece experiencias básicas sin llegar a la satisfacción espectacular y total.

El turista receptivo busca y espera 100% de calidad en toda la cadena de servicio desde el momento que llega al hotel hasta el día que se retira de las instalaciones; de igual manera, busca que el hotel cumpla con los estándares de limpieza adecuados y espera un comportamiento del personal propio de una cadena internacional, por lo que es importante capacitar al recurso humano en atención al cliente y en crear un vínculo de confianza desde el primer contacto con el turista. Es primordial, que esta sea una política del hotel y que todo el personal trabaje bajo la misma, no basta con dar una cartilla al cliente y que él solo averigüe sobre los servicios, es un deber del personal explicarle todas las comodidades y servicios con los que el hotel cuenta y de los que él puede disfrutar, así no se pierde los servicios del hotel.

Las prestaciones básicas que todo hotel debe tener es contar con baño privado, agua caliente las 24 horas del día, teléfono, wi-fi, las camas confortables, velador, televisor con cable, habitaciones climatizadas, cortinas; es decir, ofrecer los servicios básicos que exigen los estándares internacionales y no ofrecerlo de manera artesanal.

Otro aspecto fundamental, es dejar de concentrarse únicamente en Machupicchu, sino hacer otras ofertas y ampliar los paquetes para que los turistas se puedan quedar más tiempo y por ende gasten más.

Hoteles boutique y su aplicación en Cusco

Los hoteles boutique son una gran oportunidad, el concepto se basa en hacer vivir una experiencia, por ejemplo las casonas antiguas del centro histórico pueden ser remodeladas y el turista puede vivir la experiencia de dormir en un palacio colonial inca, ambientado con mobiliario de esa época o similares, con murales ancestrales de arte gótico o barroco que los conquistadores españoles usaban en esa época; es un segmento pequeño pero con gran potencial. En la actualidad, este tipo de hoteles casi siempre están al tope de su capacidad porque hay muy poca oferta y gran demanda.

Promoción de la ciudad del Cusco a nivel nacional e internacional y próximos eventos a realizar para promover la ciudad

Edy Cuellar, director de la Cámara de Comercio de Cusco, señala que la promoción que realiza el Mincetur a nivel nacional es muy limitada, a pesar de que son 36 vuelos que arriban a Cusco diariamente, la promoción de la ciudad como destino turístico no se hace notar. También, existen recursos para promoción manejado por el gobierno regional y los municipios que no son optimizados, no se promueve la diversificación de la oferta turística en la región. La Cámara de Comercio de Cusco realiza campañas privadas pero para el interés de sus propios socios más no del sector.

Según Edy Cuellar, las políticas de promoción que maneja PromPerú a nivel internacional, están obteniendo resultados solo para un segmento en específico, por ejemplo, el spot Perú Imperio de tesoros escondidos está enfocado para un turismo de lujo que no es masivo; relegando de esta manera al servicio que ofrecen las pequeñas empresas; lo mismo sucede con las acciones de promoción en Estados Unidos, en revistas, internet, ferias, etc., que apuntan al sector de lujo. No obstante, para efectos del presente plan de negocio, esta realidad beneficia la promoción de un hotel boutique porque el servicio es de lujo y la calidad superior.

Con respecto a otras oportunidades, la liberación de la visa para peruanos en territorio Shengen, permitirá que los pasajes aéreos sean más accesibles, y posiblemente aumente el flujo desde Europa; lo que fomentará la promoción de las inversiones de la pequeña y mediana empresa siempre y cuando el estado defina una estrategia de segmentación que cubra a todos los segmentos.

A nivel local, la Cámara de Comercio de Cusco está promoviendo un proyecto de formalización de las empresas en el sector hotelero y también en las agencias de turismo invitándolas para que pertenezcan al gremio. Por otro lado, participan en el proyecto de la cuenta satélite que permitirá medir las estadísticas de turismo en tiempo real que es clave para la toma de decisiones.

Finalmente, la Cámara de Comercio se encuentra trabajando en una incubadora de negocios on-line que es una plataforma web tipo el sitio Booking.com, pero sólo de los

hoteles del Cusco, generando así una oportunidad más de promoción para el sector hotelero.

5.2.4 Sector educación

Se realizó una entrevista a la directora de la carrera de turismo de la universidad San Ignacio de Loyola; los principales factores críticos de éxito, así como también, las amenazas del sector desde el punto de vista de la experta se muestran a continuación:

Propuesta hotelera actual en Cusco, tendencias, oferta y demanda

La directora confirma la existencia de una demanda aún no satisfecha para los hoteles de 3 estrellas tipo turista y hoteles para el segmento luxury. Además, confirma que la actual oferta es de buena calidad para el segmento de 4 y 5 estrellas y los hoteles boutique. Por el lado de los hoteles, para un turista de menor poder adquisitivo, vale decir un tipo 3 estrellas la calidad aún no es buena, existe mucha disparidad y la calidad no siempre es la mejor.

Relación cantidad – calidad hotelera y nacionalidad de los huéspedes

Con respecto, a los hoteles de 4, 5 estrellas o boutique en relación a los precios, la calidad y los estándares están a la par de las grandes ciudades de Sudamérica y muchos han recibido reconocimientos. La ciudad de Cusco al ser considerada como un destino de talla mundial, presenta demanda insatisfecha para visitantes del segmento luxury, teniendo como reto la alta inversión que esta demanda, pues hay que responder a sus exigencias.

Para un nuevo proyecto, el hecho de contar con los permisos de construcción es un buen elemento a favor y más importante aún, contar con la aprobación del INC que verifica que la construcción no se atente contra el patrimonio cultural.

Preferencias del turista receptivo y necesidades insatisfechas

Los turistas en general buscan experiencias, un ambiente tranquilo con tecnología que innove el servicio, pero que sobre todo brinde calidez, que sea seguro, auténtico, que cuente con el personal atento, con estándares y conocimiento de lo que implica el servicio.

Hoteles boutique y su aplicación en Cusco

Muchos operadores turísticos han optado por hoteles boutique para atender el segmento luxury el cual es muy exigente; turistas especiales como los japoneses o rusos, buscan lujo y encuentran muy buen servicio en estos hoteles; la demanda existe pero en su mayoría los hoteles boutique prefieren comercializar directamente sin intermediario, por lo que su prestigio y construcción de marca es su mejor estrategia de mercadeo; los inversionistas intentan tener un canal de comercialización directo a la par de los operadores turísticos, además, construyen la lista de contactos y las referencias de los mismos clientes, la mayor publicidad se constituye en el boca a boca, pero mantienen ambos canales para tener una alta ocupabilidad y manejar precios.

La experta señala la importancia de los press tour y los famtrips. Los press tour son eventos de promoción con periodistas que prueban el producto y luego publican en los medios; y los famtrips son viajes de familiarización con operadores, quienes seleccionarán el servicio luego de probar y comprobar los estándares para ofrecerlo a sus clientes. Estas acciones implican mayor inversión pero se usan mucho como estrategia de promoción, el primero para el cliente final en medios especializados de acuerdo al perfil y el segundo para el canal de las agencias y operadores. En el caso de hoteles boutique, se promociona en medios especializados, en luxury de acuerdo a la temática que se seleccione; es muy importante que el hotel aparezca en uno de estos medios, porque los clientes los consultan y refieren, hace tendencia también la participación en ferias especializadas, pero primero se debe consolidar el producto/servicio.

Malla curricular que se ofrecen en las universidades respecto a hotelería

El nivel académico en Perú aún se encuentra lejos de la excelencia, tanto para formación de mandos medios y operativos como de dirección; existen muchos institutos y universidades, pero no cuentan con estándares, ni infraestructura. Por otro lado, se piensa erróneamente que la hotelería y turismo es una carrera fácil y que no implica capacidades numéricas.

El turismo y la hotelería tienen ciencia y arte; con respecto a los números, sin duda por las inversiones adicionales necesarias para brindar un buen servicio; y por el lado de la atención al público es necesario tener vocación de servicio; una mala experiencia por parte del turista puede llevar al fracaso en este sentido. Por esta razón, los hoteles pequeños apuestan por capacitación y retención del personal en miras a subsanar las deficiencias del personal, no obstante, la rotación es alta debido a los bajos salarios. Con respecto a los hoteles de 4 y 5 estrellas, existen incentivos, programas de retención, el trabajo es formal, siendo las propinas un plus adicional.

Nivel de egresados de las carreras de Hotelería y Turismo

Siempre y cuando los egresados hayan pasado por prácticas, intercambios internacionales u otro tipo de entrenamientos a la par de los estudios resulta positivo, en este sentido las prácticas son muy importantes; muy pocas universidades e institutos cumplen ese requisito y de ahí nace la deficiencia. Por otro lado, el hecho de contratar a un practicante implica la inscripción en planillas con sueldo mínimo y esto desanima a las empresas por el costo adicional. Son pocas las empresas que ven en ello una oportunidad para reclutar y entrenar a un personal con buena formación y sumarlo a sus cuadros profesionales.

Finalmente, los hoteles medianos con pensamiento de gran empresa si gestionan de buena forma a su personal; empiezan por la oferta local y poco a poco integran nuevos cuadros de la competencia u otros lugares según el crecimiento del negocio. En Perú, Casa Andina es un buen ejemplo, con un continuo crecimiento en inversión, con un servicio de calidad y servicios diferenciados para turistas de sus 3 segmentos: classic (hoteles de 3 estrellas), select (hoteles de 4 estrellas) y private collection (hoteles de 4, 5 estrellas). Casa Andina creció junto a su personal que poco a poco fue evolucionando y sumándose a los cuadros para hacer frente a su crecimiento.

5.3 Análisis cuantitativo

La recolección de datos cuantitativos se realizó a través de encuestas a turistas extranjeros en la ciudad del Cusco, se realizaron 384 encuestas a turistas extranjeros y nacionales; del total de turistas encuestados 301 se realizaron de forma presencial y

aleatoria en los alrededores del centro histórico de la ciudad del Cusco para garantizar la objetividad del instrumento de medición y 83 turistas fueron encuestados virtualmente a través de redes sociales, dichos turistas debían cumplir con el requisito de por lo menos una vez haber visitado la ciudad del Cusco por motivo de vacaciones. La tabla 5.5, muestra el país de procedencia de los 384 turistas encuestados. Son un total de 38 países de procedencia de los turistas encuestados aleatoriamente de los cuales 66 son norteamericanos (USA) que representan el 17.2% de la muestra, 11.5% alemanes, 9.4% españoles, 9.1% argentinos y 7.3% brasileros; cinco países que representan el 54.4% de la muestra. A continuación el resultado y análisis:

Tabla 5.5. Distribución de turistas por país de procedencia

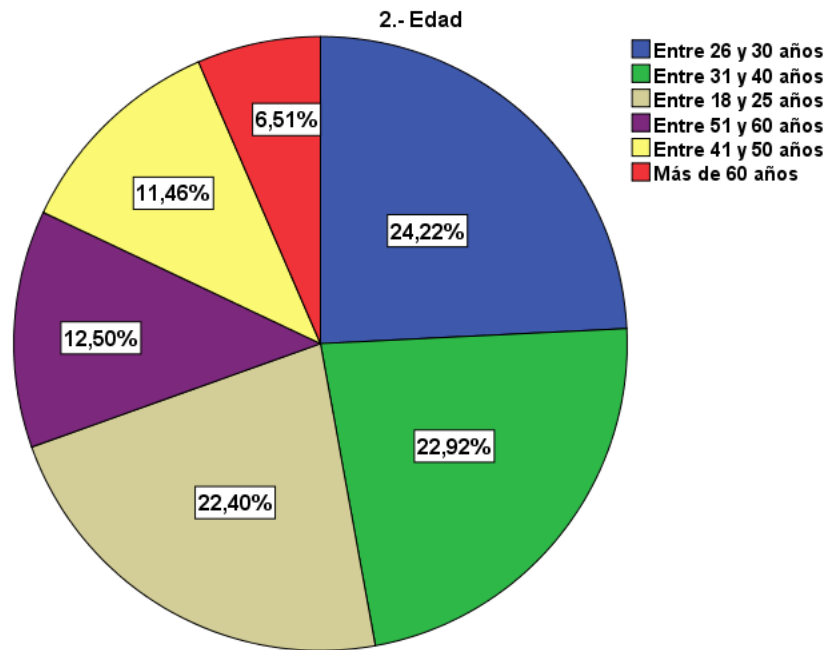
1.- País de procedencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	U.S.A.	66	17,2	17,2	17,2
	Alemania	44	11,5	11,5	28,6
	España	36	9,4	9,4	38,0
	Argentina	35	9,1	9,1	47,1
	Brasil	28	7,3	7,3	54,4
	Australia	17	4,4	4,4	58,9
	Inglaterra	16	4,2	4,2	63,0
	Francia	15	3,9	3,9	66,9
	Canada	14	3,6	3,6	70,6
	Israel	13	3,4	3,4	74,0
	Chile	10	2,6	2,6	76,6
	Colombia	8	2,1	2,1	78,6
	Suecia	7	1,8	1,8	80,5
	Belgica	6	1,6	1,6	82,0
	Italia	6	1,6	1,6	83,6
	Panamá	6	1,6	1,6	85,2
	Polonia	6	1,6	1,6	86,7
	Rusia	6	1,6	1,6	88,3
	Dinamarca	5	1,3	1,3	89,6
	Holanda	5	1,3	1,3	90,9
	Venezuela	5	1,3	1,3	92,2
	Puerto Rico	4	1,0	1,0	93,2
	Suiza	4	1,0	1,0	94,3
	Ecuador	3	,8	,8	95,1
	Guatemala	3	,8	,8	95,8
	Irlanda	3	,8	,8	96,6
	Bolivia	2	,5	,5	97,1
	Uruguay	2	,5	,5	97,7
	Algeria	1	,3	,3	97,9
	Austria	1	,3	,3	98,2
	China	1	,3	,3	98,4
	Costa Rica	1	,3	,3	98,7
	Finlandia	1	,3	,3	99,0
India	1	,3	,3	99,2	
Korea	1	,3	,3	99,5	
Nueva Zelanda	1	,3	,3	99,7	
Portugal	1	,3	,3	100,0	
Total	384	100,0	100,0		

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al rango de edades de los encuestados, la figura 5.1, muestra que el 24.22% de los turistas tienen entre 26 y 30 años de edad, mientras el 22.92% tienen entre

31 y 40 años, vale decir que el 47% de los turistas comprenden edades entre 26 y 40 años; 22,40% comprenden edades entre 18 y 25 años, 12,50% entre 51 y 60 años y 11,46% entre 41 y 50 años de edad.

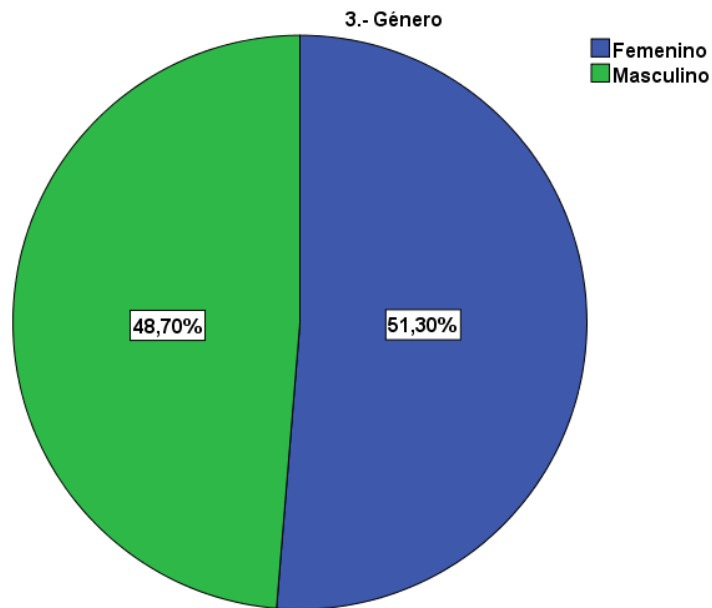
Figura 5.1. Distribución de turistas por edad



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al género, la figura 5.2, muestra la distribución de género del total de encuestados, donde el 51.30% de los turistas son de sexo femenino y el 48.70% de sexo masculino.

Figura 5.2. Distribución de turistas por género



Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados aleatorios de país de procedencia, edad y género garantizan la objetividad de los resultados de la investigación cuantitativa.

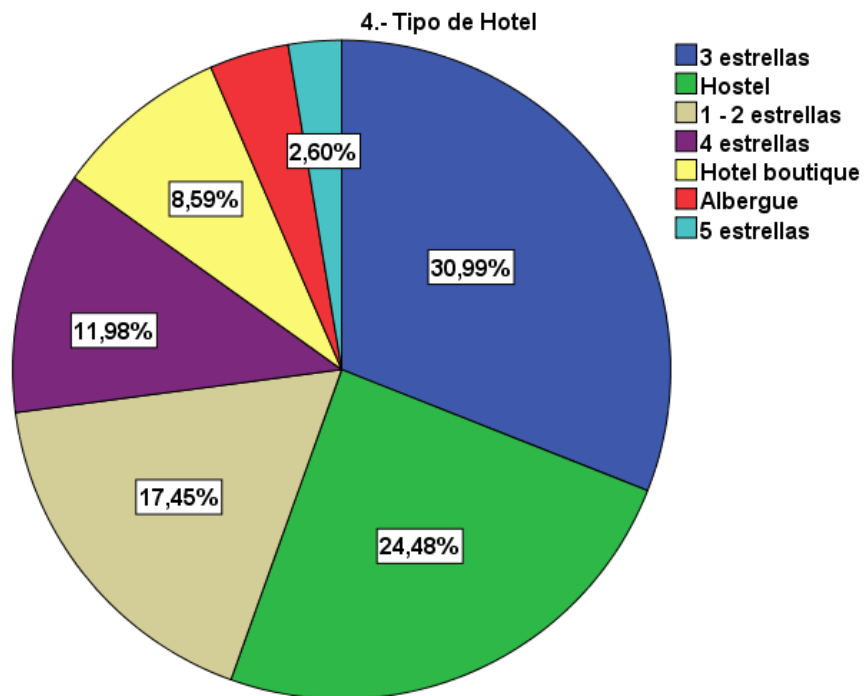
Con respecto a las preferencias de los turistas por tipo de hotel, la figura 5.3, muestra en primer lugar, al 30.99% de turistas que se hospedan en hoteles 3 estrellas y el 17.45% de turistas se alojan en hoteles de 1 y 2 estrellas; vale decir, que casi el 48.44% de turistas

se hospedan en hoteles categorizados de 1, 2 y 3 estrellas, los cuales cumplen con requisitos de servicio mínimos que garantizan la comodidad de los turistas.

El 8.99% de los turistas se alojan en hoteles boutique, mientras 11.98% se hospedan en hoteles de 4 estrellas y 2.60% en los de 5 estrellas; los 3 últimos tipos de hoteles mencionados, que son boutique, 4 y 5 estrellas alcanzan un considerable 23.57%, es en estos hoteles en donde el turista goza de altos estándares de calidad, confort, servicio y lujo.

Otra categoría importante de alojamientos son los hostels y albergues, que ofrecen el servicio básico de alojamiento a precios económicos, 28.38% de los turistas se hospedan en estos establecimientos, este tipo de huéspedes no son el público objetivo al cual se podría dirigir la propuesta hotelera de esta tesis.

Figura 5.3. Preferencia por tipo de hoteles

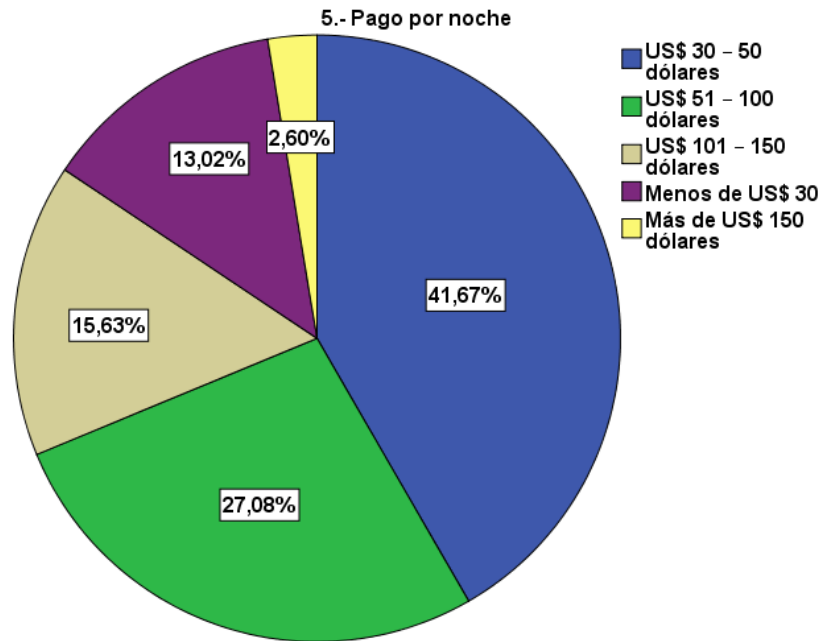


Elaboración: Autores de esta tesis

Entre tanto, la cantidad monetaria que los turistas desembolsan por noche de alojamiento en el centro histórico del Cusco, la figura 5.4, muestra que el 41.67% de los turistas pagan entre 30 y 50 dólares mientras que el 27.08% paga entre 51 y 100 dólares,

15.63% de los turistas pagan entre 101 y 150 dólares y 2.60% pagan más de 150 dólares. Finalmente, un 13.02% de los turistas pagan menos de 30 dólares.

Figura 5.4. Pago por noche de alojamiento

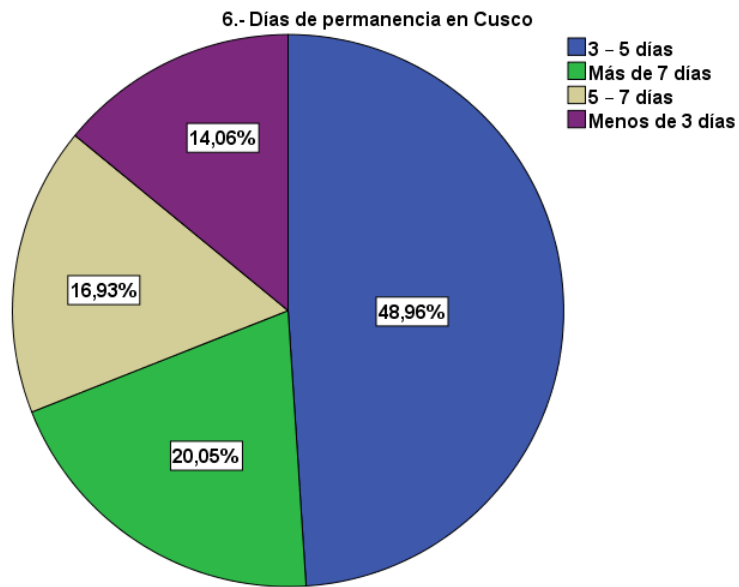


Elaboración: Autores de esta tesis

Por otra parte, la figura 5.5, muestra los días de permanencia en Cusco, el 48.96% de los turistas permanece de 3 a 5 días y el 16.93% de 5 a 7 días, juntos suman el 65.89% de turistas que pueden disfrutar de los servicios adicionales en gran medida. El 14.06% de los turistas permanecen en Cusco menos de 3 días los cuales esperan mucho de la

propuesta de valor que ofrece el hotel, porque su estadía es muy corta. Por otro lado, un considerable 20.05% de los turistas duran más de 7 días, la mayoría de los cuales buscan opciones más económicas, vale decir, menos de 30 dólares la noche.

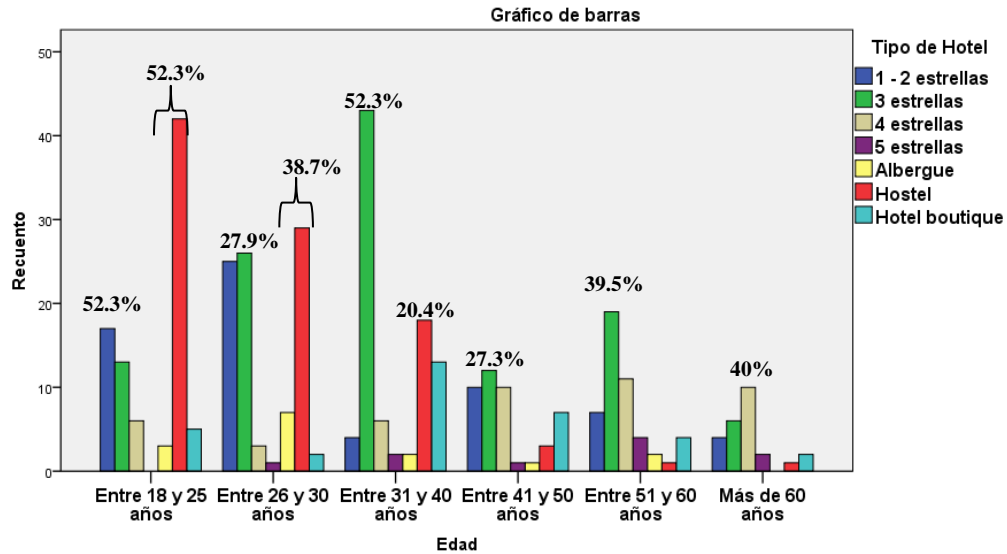
Figura 5.5. Días de permanencia en Cusco



Elaboración: Autores de esta tesis

Para tener un mejor panorama de las variables ya estudiadas, presentamos tablas cruzadas las cuales nos darán mayor información del perfil de los turistas que visitan la ciudad del Cusco; la tabla 5.6, y la figura 5.6, nos muestran la relación que existe entre la edad de los turistas y el tipo de hotel que elije para hospedarse en Cusco.

Figura 5.6. Relación edad – tipo de hotel



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.6. Relación edad – tipo de hotel

Recuento		Tabla cruzada: Edad - Tipo de Hotel							Total
		Tipo de Hotel							
Edad		1 - 2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas	Albergue	Hostel	Hotel boutique	
Entre 18 y 25 años		17	13	6	0	3	42	5	86
Entre 26 y 30 años		25	26	3	1	7	29	2	93
Entre 31 y 40 años		4	43	6	2	2	18	13	88
Entre 41 y 50 años		10	12	10	1	1	3	7	44
Entre 51 y 60 años		7	19	11	4	2	1	4	48
Más de 60 años		4	6	10	2	0	1	2	25
Total		67	119	46	10	15	94	33	384

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar, los turistas más jóvenes entre 18 y 25 años que corresponden el 52.3%, se hospedan en hostels y albergues y el 19.7% se alojan en hoteles de 1 y 2 estrellas, si sumamos los turistas de esta edad que se hospedan en hostels, albergues y hoteles de 1 y 2 alcanzan el 72% de los casos.

Asimismo, los turistas entre los 26 y 30 años que son el 38%, se hospedan en hostels y albergues, el 26.9% se hospedan en hoteles de 1 y 2 estrellas, mientras que el 27.9% se hospedan en hoteles de 3 estrellas.

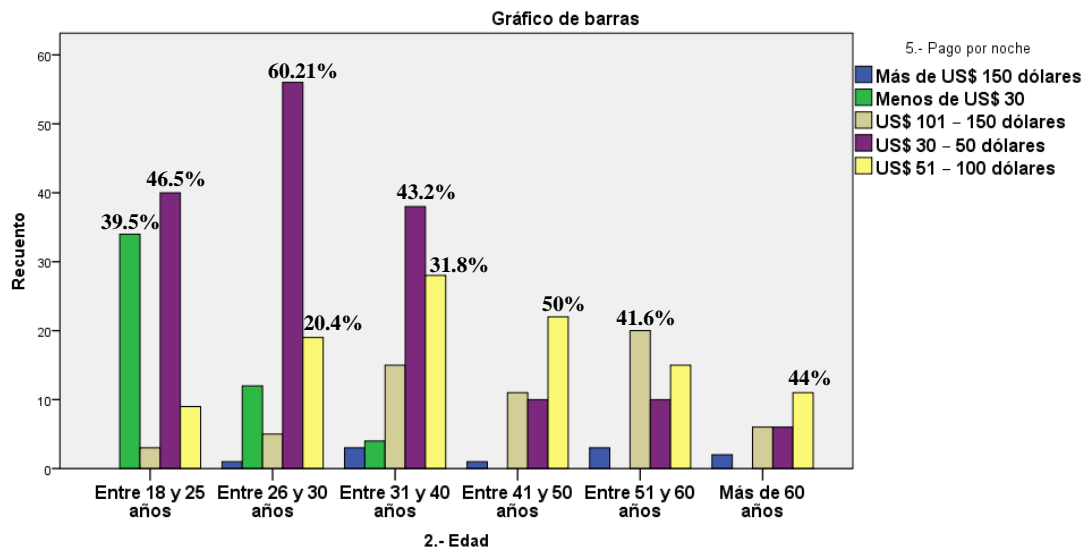
Para las edades entre los 31 y 40 años, la preferencia hacia los hoteles 3 estrellas se incrementa y alcanza el 48.8%; hacia los hoteles 4 estrellas y hoteles boutique alcanza el 21.6%; mientras el favoritismo hacia los hostels y albergues alcanza el 20.4%.

Además, entre los 41 y 50 años, la preferencia entre hoteles es más compartida, 22,7% prefieren hoteles de 1 y 2 estrellas, 27.3% prefieren de 3 estrellas y 22.7% de los turistas de esta edad prefieren hoteles de 4 estrellas.

Finalmente, entre los 51 y 60 años, nuevamente aparecen los hoteles 3 estrellas como los más demandados con 39.5%; y los turistas mayores de 60 años prefieren hoteles de 4 estrellas en un 40%.

A continuación, la tabla 5.7, y la figura 5.7, muestran la relación que existe entre la edad de los turistas y el pago por noche de habitación.

Figura 5.7. Relación edad – pago por noche



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.7. Relación edad – pago por noche

Recuento		Tabla cruzada: Edad- Pago por noche					Total
		Pago por noche					
		Más de US\$ 150 dólares	Menos de US\$ 30 dólares	US\$ 101 – 150 dólares	US\$ 30 – 50 dólares	US\$ 51 – 100 dólares	
Edad	Entre 18 y 25 años	0	34	3	40	9	86
	Entre 26 y 30 años	1	12	5	56	19	93
	Entre 31 y 40 años	3	4	15	38	28	88
	Entre 41 y 50 años	1	0	11	10	22	44
	Entre 51 y 60 años	3	0	20	10	15	48
	Más de 60 años	2	0	6	6	11	25
Total		10	50	60	160	104	384

Elaboración: Autores de esta tesis

En referencia a los turistas más jóvenes entre 18 y 25 años, el 39.5% de ellos desembolsan menos de 30 dólares por noche, mientras que el 46.5% pagan entre 30 y 50 dólares la noche, los jóvenes de esta edad que pagan más de 50 dólares son pocos alcanzando el 13,9%.

Además, los turistas entre los 26 y 30 años que concierne el 60,21% pagan entre 30 y 50 dólares y el 20.4% gastan entre 51 y 100 dólares. En este caso, los turistas que pagan más de 100 dólares la noche son muy pocos alcanzando el 6.5%.

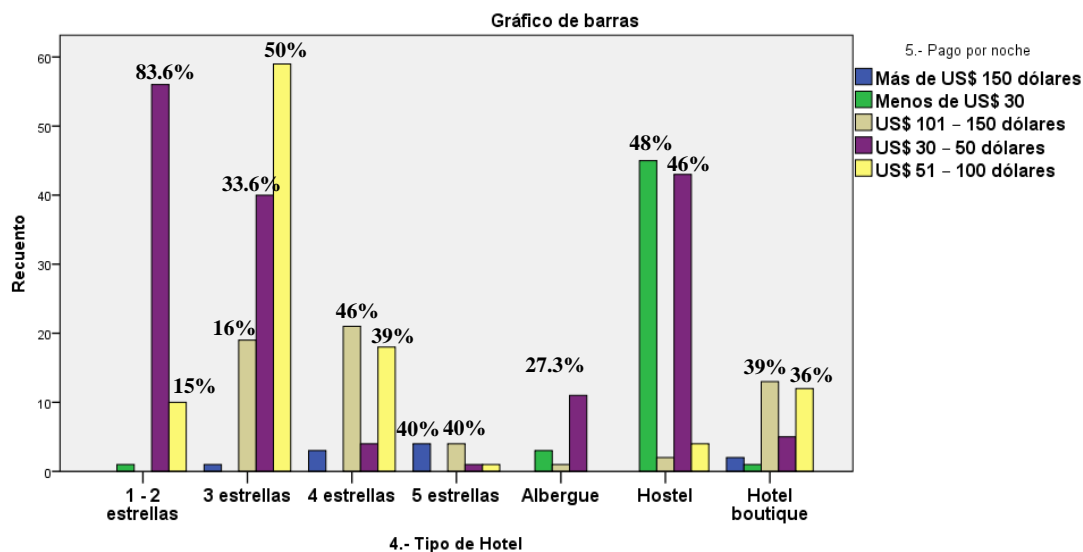
El 43,2% de los turistas entre los 31 y 40 años pagan entre 30 y 50 dólares, mientras que el 31,8% pagan entre 51 y 100 dólares la noche, resalta en este rango de edad un 17% de turistas que pagan entre 101 y 150 dólares.

Asimismo, entre los 41 y 50 años que son el 50% de los turistas, pagan entre 51 y 100 dólares la noche y el 25% pagan entre 101 y 150 dólares la noche.

Por otra parte, entre los 51 y 60 años, siendo el 41,6% pagan entre 101 y 150 dólares, mientras el 31,25% pagan entre 51 y 100 dólares; finalmente el 44% de los turistas mayores de 60 años pagan tarifas por noche entre los 51 y 100 dólares.

A continuación, la tabla 5.8, y la figura 5.8, muestran la relación que existe entre el tipo de hotel y el pago por noche.

Figura 5.8. Relación tipo de hotel - pago por noche



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.8. Relación tipo de hotel - pago por noche

Recuento	Tipo de Hotel	Pago por noche					Total
		Más de US\$ 150 dólares	Menos de US\$ 30	US\$ 101 - 150 dólares	US\$ 30 - 50 dólares	US\$ 51 - 100 dólares	
	1 - 2 estrellas	0	1	0	56	10	67
	3 estrellas	1	0	19	40	59	119
	4 estrellas	3	0	21	4	18	46
	5 estrellas	4	0	4	1	1	10
	Albergue	0	3	1	11	0	15
	Hostel	0	45	2	43	4	94
	Hotel boutique	2	1	13	5	12	33
Total		10	50	60	160	104	384

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los turistas que se hospedan en hoteles de 1 y 2 estrellas, el 83.6% pagan entre 30 y 50 dólares por noche y el 15% pagan entre 51 y 100 dólares.

Mientras tanto, los turistas que se hospedan en hoteles 3 estrellas, que corresponde el 50% pagan entre 51 y 100 dólares por noche, el 16% paga entre 101 y 150 dólares, mientras que el 33,6% paga entre 30 y 50 dólares.

Por otro lado, los turistas que se hospedan en hoteles 4 estrellas, solo el 46% paga entre 101 y 150 dólares por noche, mientras que el 39% paga entre 51 y 100 dólares. Asimismo, el 40% de los turistas que se hospedan en hoteles 5 estrellas, pagan entre 101 y 150 dólares la noche, en cuanto al 40%, paga más de 150 dólares la noche. En el caso del 36% de turistas que se hospedan en hoteles boutique, pagan entre 51 y 100 dólares la noche, mientras que el 39% paga entre 101 y 150 dólares la noche.

Para efectos de conocer más la relación entre estas variables, se analiza al detalle a los turistas que pagan entre 30 y 50 dólares, por ser esta tarifa la de mayor incidencia. El 35% de los turistas que pagan entre este rango de precios, lo hace en un hotel de 1 o 2 estrellas, mejor dicho que son hoteles categorizados bed and breakfast y que cumplen con los estándares mínimos de calidad que exige un turista receptivo; el 25% de los turistas que pagan entre 30 y 50 dólares lo hacen en un hotel 3 estrellas, en este caso son hoteles mucho más equipados, de mejor servicio pero que aplican una estrategia de precio lowcost. Para concluir, el 6% de turistas que paga 30 y 50 dólares lo hacen en hoteles de 4 estrellas y hoteles boutique.

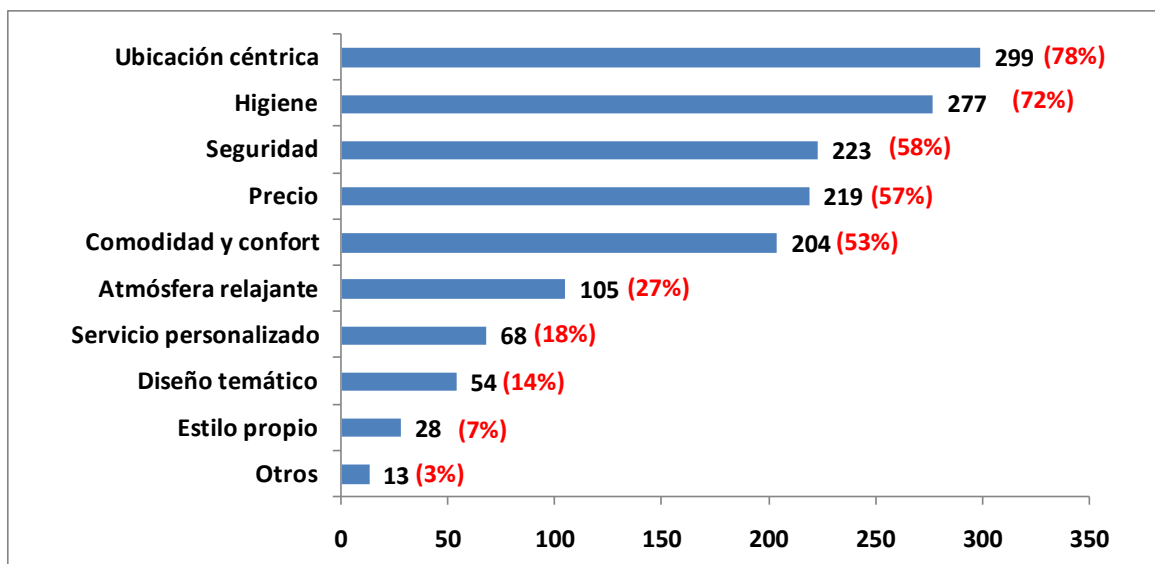
Sin embargo, como se puede observar de la tabla 5.8, el 40.88% de los turistas extranjeros se hospedan en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas y hoteles boutique donde además pagan más de 50 dólares por noche, siendo este segmento atractivo para el desarrollo de este proyecto.

Luego de tener en claro el tipo de hotel que prefieren los turistas, así como el precio que pagan por noche y los días que se hospedan, es preciso conocer que aspectos son considerados fundamentales al momento de hospedarse en un hotel.

Con respecto a los aspectos más valorados en un hotel, la figura 5.9, detalla que la ubicación céntrica es el aspecto más valorado al momento de escoger un hotel con un 78% de turistas, el centro histórico de Cusco es el ombligo de la arquitectura histórica, con todas sus calles empedradas, iglesias, museos, es el punto de partida para llegar a la fortaleza de Sacsayhuaman que se encuentra solo a 10 minutos de la plaza de armas, además, el centro histórico, cuenta con todos los servicios indispensables para una placentera estadía, como son las tiendas, el mercado central, el paradero de buses hacia el Valle Sagrado de los Incas, estación del tren para Machupicchu y una amplia oferta de restaurantes y centros de entretenimiento; el segundo aspecto más valorado es la higiene

en las instalaciones del hotel con un 72%, si bien es cierto los hoteles categorizados deben cumplir con este requisito fundamental debe existir una política de pulcritud en un hotel ya que es el segundo aspecto más valorado por los turistas; en tercer lugar se encuentra la seguridad con 61% de casos; los siguientes aspectos más valorados son el precio y el confort con 57% y 53% respectivamente, por lo que la estrategia deberá estar alineada a la relación calidad-precio; estos cinco principales aspectos deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar toda la estrategia de lanzamiento del hotel.

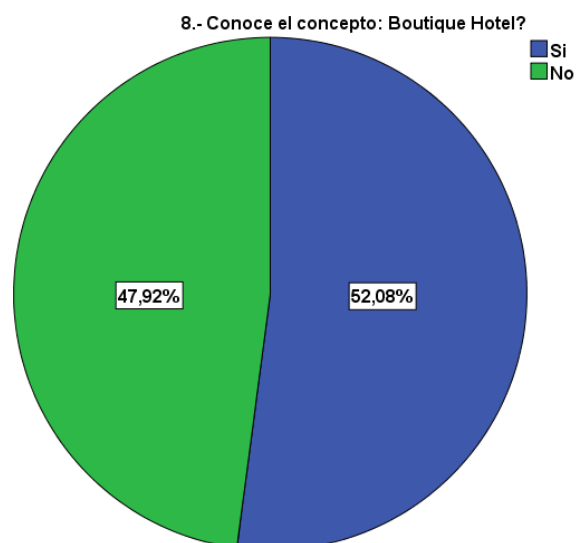
Figura 5.9. Aspectos fundamentales al momento de elegir un Hotel en Cusco



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al conocimiento de los turistas acerca del concepto boutique, las opiniones son compartidas, la figura 5.10, muestra el empate técnico entre los conocedores de hotel boutique y aquellos aún no se familiarizan con el concepto los cuales en su mayoría se hospedan en hostels y tienden a pagar tarifas más económicas por noche de alojamiento.

Figura 5.10. Turistas en Cusco que conocen el concepto “hotel boutique”



Elaboración: Autores de esta tesis

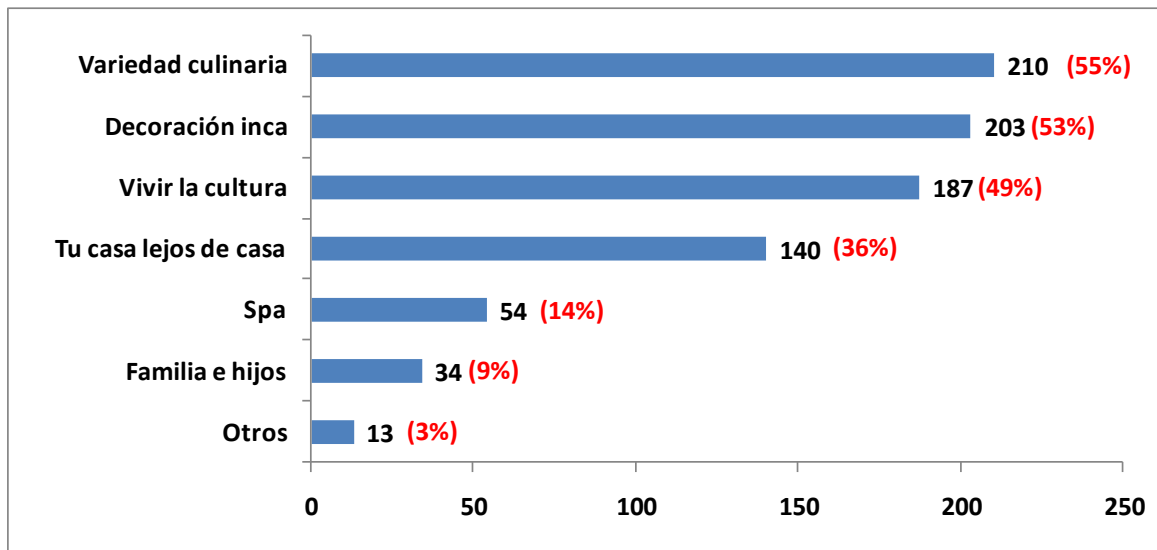
En referencia al concepto de hotel boutique que más valoran los turistas en Cusco; en base a la investigación cualitativa se determinaron 6 conceptos diferentes para que puedan ser valorados por los turistas teniendo en cuenta que aquellos turistas que aún no estaban familiarizados con el concepto se les explicó las características inherentes a este tipo de hoteles; los conceptos propuestos fueron:

- Decoración Inca: Diseño místico y arquitectura autóctona peruana en cada una de sus áreas desde las habitaciones hasta el comedor; compartir la historia a través de sus paredes que destaquen la artesanía tradicional.
- Variedad culinaria: Menú y platos a la carta, preparados con recetas nativas e insumos propios de la comunidad, disfrute de una exótica cocina.
- Vivir la cultura: Realizar visitas de inclusión a los pueblos y comunidades cusqueñas próximas a través de un cronograma de actividades, donde podrá aprender cómo hacer telares, artesanías, comida y otros, y llevar a casa un recuerdo hecho por usted mismo.

- Tu casa lejos de casa: Descanso y tranquilidad, próximos a la ciudad pero alejados del ruido de la noche, espacios de lectura y acceso a una mini biblioteca y sentirte como en casa.
- Familia e hijos: Ofrece servicio de guardería y nanas, espacio de esparcimiento para niños y adolescentes, con la tranquilidad de disfrutar de las noches de cusco y la tranquilidad del buen cuidado de sus hijos.
- Spa: Ofrecer servicio de masajes y lugares de relajación.

La figura 5.11, muestra los resultados de la encuesta en donde el aspecto más valorado es la variedad culinaria con 55%, seguido muy cerca de la decoración inca en las instalaciones con 53% de incidencias, cabe indicar que una posible adopción de este concepto no debe llegar a ser temático, ya que es un aspecto no muy valorado con apenas 14%, como se mostró en la figura 5.9. El tercer concepto más votado es vivir la cultura con 49% y el concepto “tu casa lejos de casa” con 36%.

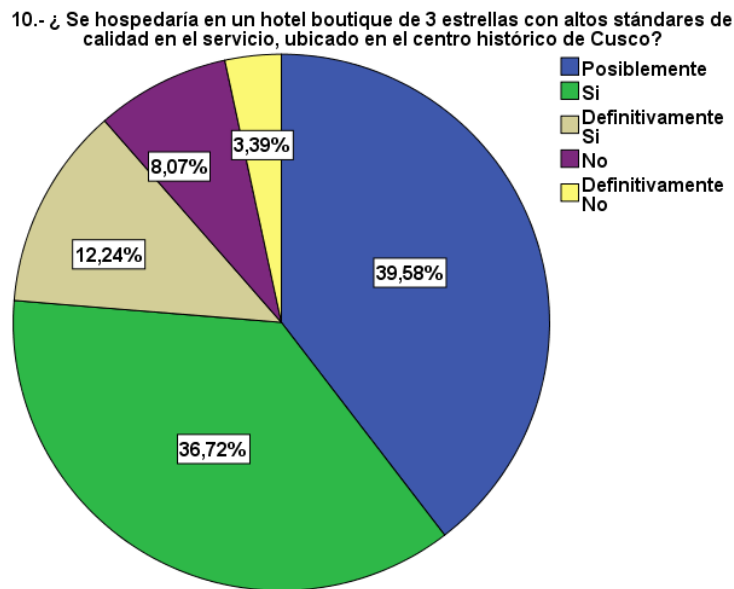
Figura 5.11. Preferencias en la definición del concepto “hotel boutique”



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la pregunta, si se hospedarían en un hotel boutique de tres estrellas que cumpla con altos estándares en la calidad en el servicio al cliente que se encuentre ubicado en el centro histórico de Cusco, la respuesta fue positiva en mayoría; como muestra la figura 5.12, el 36.72% de los encuestados si se hospedaría en un hotel boutique, mientras el 12.24% definitivamente si lo haría, juntos alcanzan un 48.96% que sumados al 39.58% de turistas que posiblemente se hospedarían en el hotel con una oferta de valor que cumpla sus expectativas a un precio razonable suman 88.54% del total de encuestados.

Figura 5.12. ¿Se hospedaría en un “hotel boutique” de 3 estrellas?

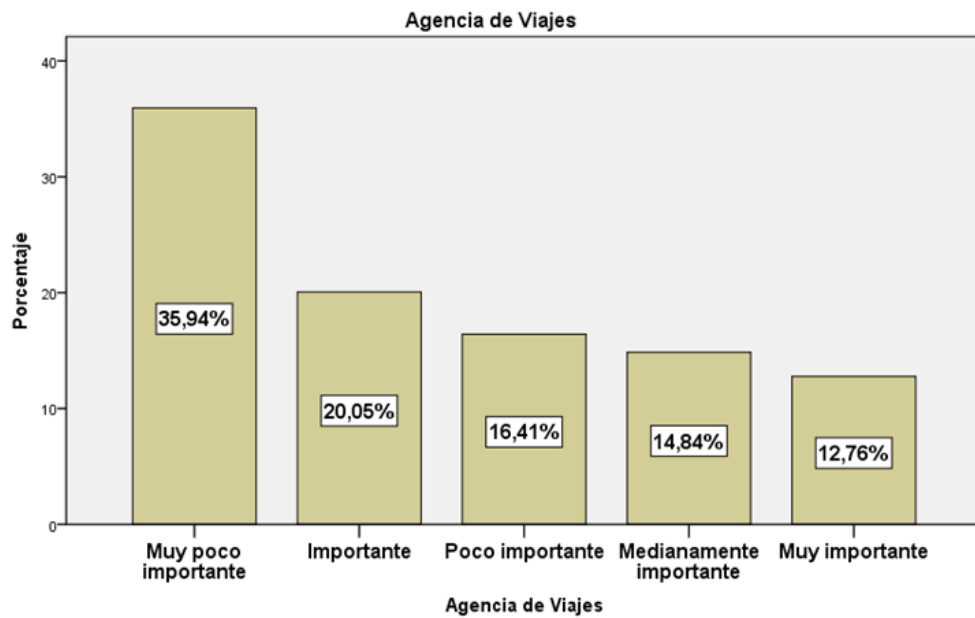


Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la importancia que los turistas asignan a los medios de información al momento de planificar su viaje e informarse acerca de sus destinos, la figura 5.13, muestra que 35.94% de los turistas consideran muy poco importante las agencias de viaje, tal como mencionó el experto Fernando Santoyo de la Organización de Gestión del Destino Cusco (OGD) el turista no depende mucho de las agencias, es un turista muy informado que quiere llevarse una experiencia pero no una experiencia común, sino una

experiencia muy propia, muy personalizada en donde el realmente vea el rédito de su inversión para llegar a Cusco y eso le agrega el valor necesario para que la satisfacción sea completa y crear conceptos diferentes como por ejemplo un concepto boutique es importante porque es lo que realmente busca el visitante, salir más allá de lo convencional. A Cusco llega un 60% de visitantes que contrata los servicios en el lugar, solo un 40% contrata un paquete desde fuera, quiere decir que el 60% de los turistas deciden por si mismos el destino, el hotel y los servicios utilizar.

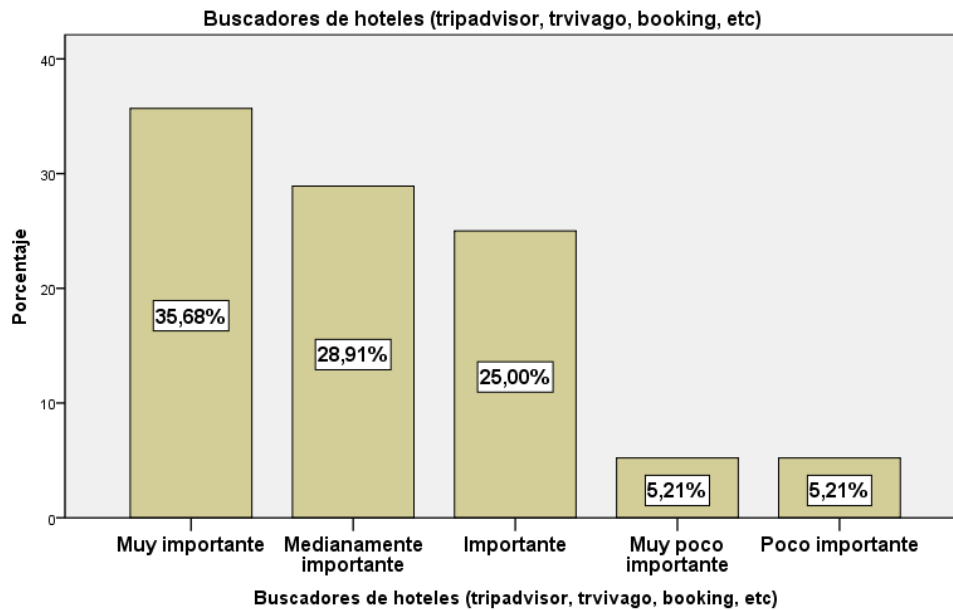
Figura 5.13. Importancia de Agencias al momento de elegir el destino



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la importancia de comparadores, los turistas que llegan a Cusco consideran de suma importancia los buscadores de hoteles como TripAdvisor, Trivago, Booking, la figura 5.14, muestra que el 35.68% considera muy importante estas herramientas al momento de planificar su viaje, 25% lo considera importante y 28,91% medianamente importante; sumados los 3 se alcanza un 89,6% de turistas que toman en consideración los comparadores.

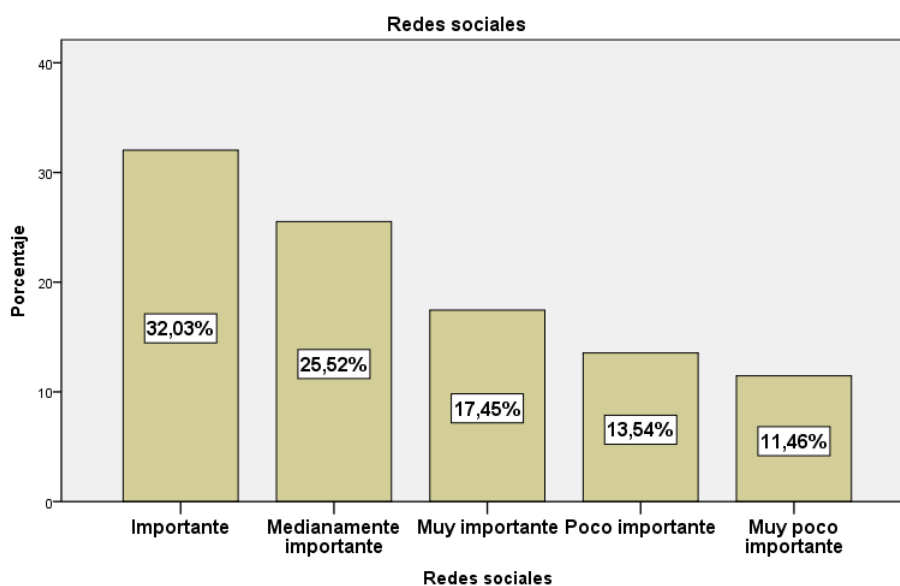
Figura 5.14. Importancia de comparadores al momento de elegir el destino



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a las redes sociales como influenciador al momento de elegir su destino y los servicios a contratar la figura 5.15, muestra que el 32.03% de turistas considera importante es uso de las redes, 25,52% medianamente importante y 17.45% como muy importante; si se suma las 3 respuestas podemos inferir que el 75% de los turistas toma en consideración el uso de redes sociales y las referencias que puedan hallar en estas para tomar sus decisiones de hospedaje y servicios en Cusco.

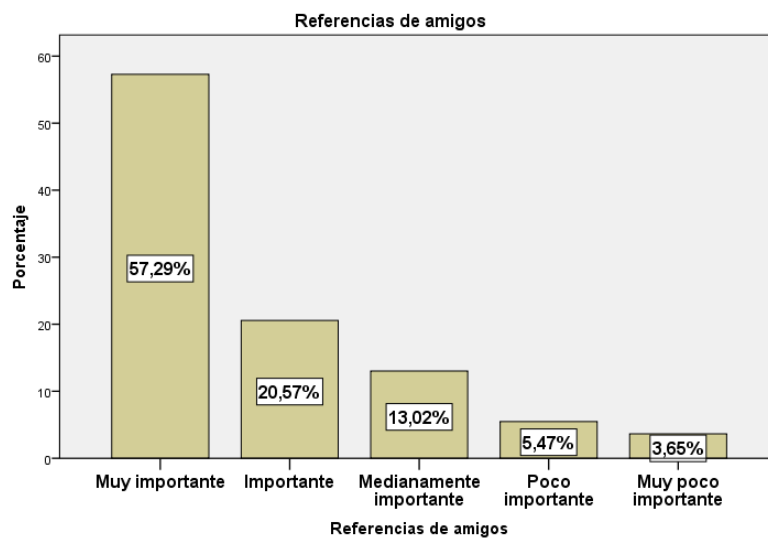
Figura 5.15. Importancia de redes sociales al momento de elegir el destino



Elaboración: Autores de esta tesis

Las referencias de amistades propiamente dichas son las más importantes al momento de elegir el destino; la figura 5.16, muestra que el 59.29% de turistas consideran este medio “boca a boca” como muy importante, el 20,57 como importante y el 13,02% como medianamente importante; lo que significa que el 92.88% de turistas confía en sus amistades al momento de elegir el destino, los hoteles y los servicios a contratar.

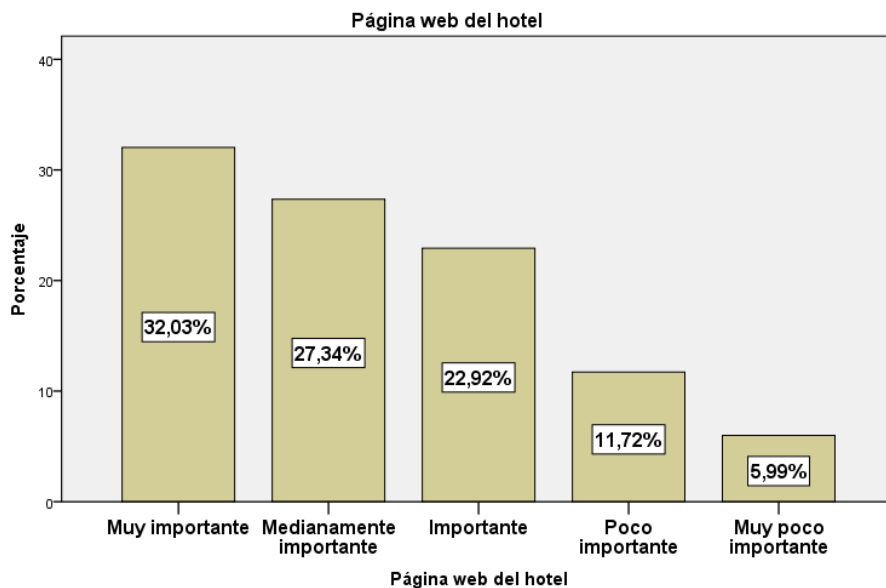
Figura 5.16. Importancia de las referencias de amigos al momento de elegir el destino



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la página web oficial del hotel, la figura 5.17, muestra que el 32,03% de turistas considera muy importante este medio para decidir el hotel en el cual se hospedarán, el 27,34% lo considera muy importante mientras el 22,92% lo considera importante; finalmente si se suma las 3 opiniones podemos inferir que el 82,29% de los turistas toma en consideración la página web del hotel para tomar sus decisiones de alojamiento.

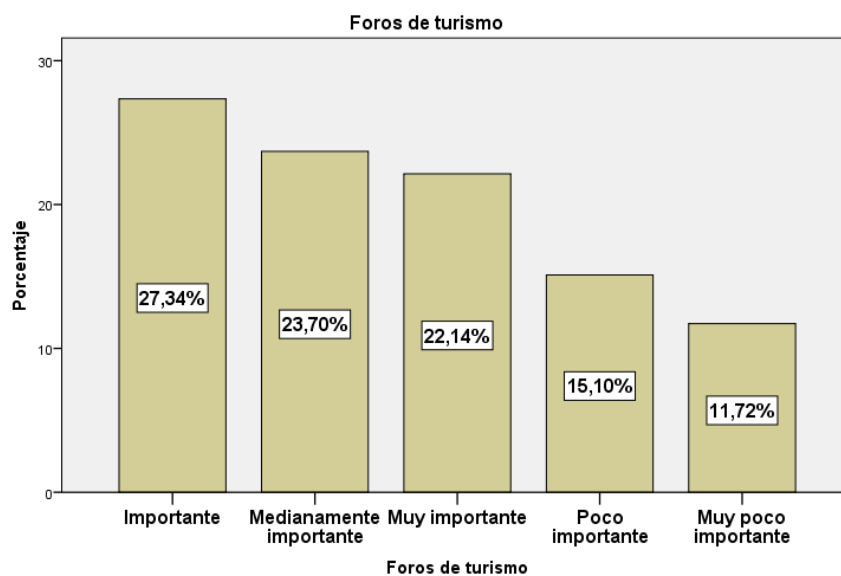
Figura 5.17. Importancia de la página web del hotel



Elaboración: Autores de esta tesis

Los turistas que llegan a Cusco señalan también la importancia que juegan los foros de turismo, la figura 5.18, muestra que el 27.34% de los turistas consideran importante las referencias e intercambios de información que se dan dentro de los foros de turismo, el 23,70% lo consideran medianamente importante mientras el 22,14% lo consideran muy importante; las 3 escalas suman 73,18% de turistas que toman en consideración los foros al momento de elegir sus destinos.

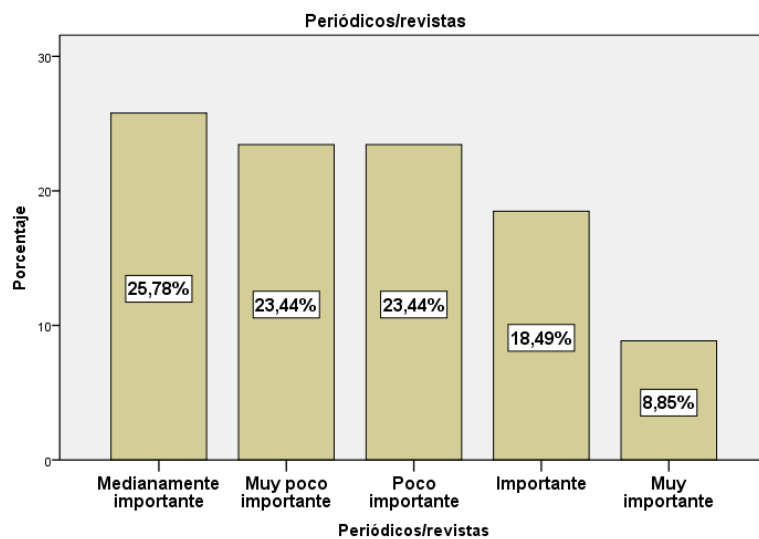
Figura 5.18. Importancia de los foros de turismo



Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar en la figura 5.19, los periódicos y revistas no son un medio a muy importante al momento de elegir el destino, 23,44% de los turistas consideran que este medio es muy poco importante, mientras el 23,44% lo consideran poco importante.

Figura 5.19. Importancia de periódicos y revistas

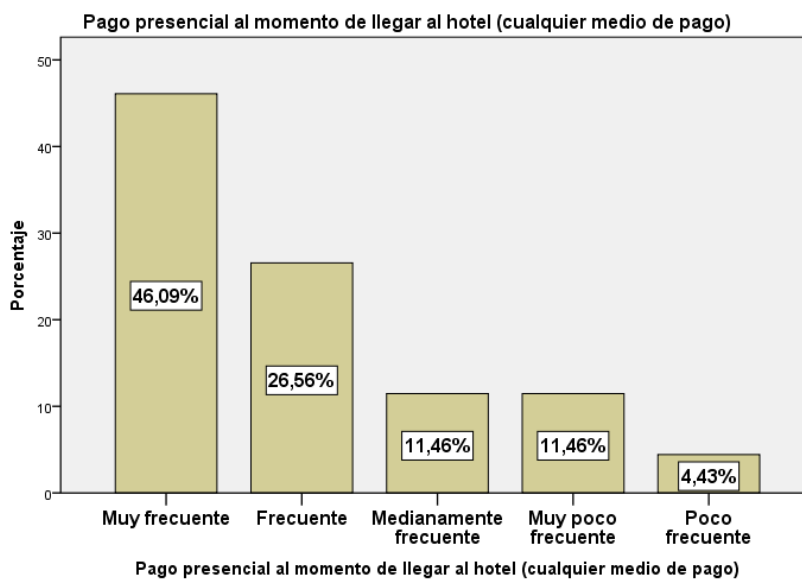


Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al medio de pago más usado los resultados indican que las preferencias de pago son compartidas, por lo que el proyecto deberá ser muy versátil al momento de diseñar las plataformas de cobro.

El pago presencial al momento de llegar al hotel y mediante cualquier medio de pago, ya sea en efectivo, tarjeta de crédito ó debito es el más importante, la figura 5.20, muestra que el 46,09% de los turistas considera que usa esta modalidad de manera muy frecuente, y el 26,56% de los turistas lo considera frecuente, solo estas dos opiniones muestran un total de 72,65% de turistas que preferirían pagar de forma presencial.

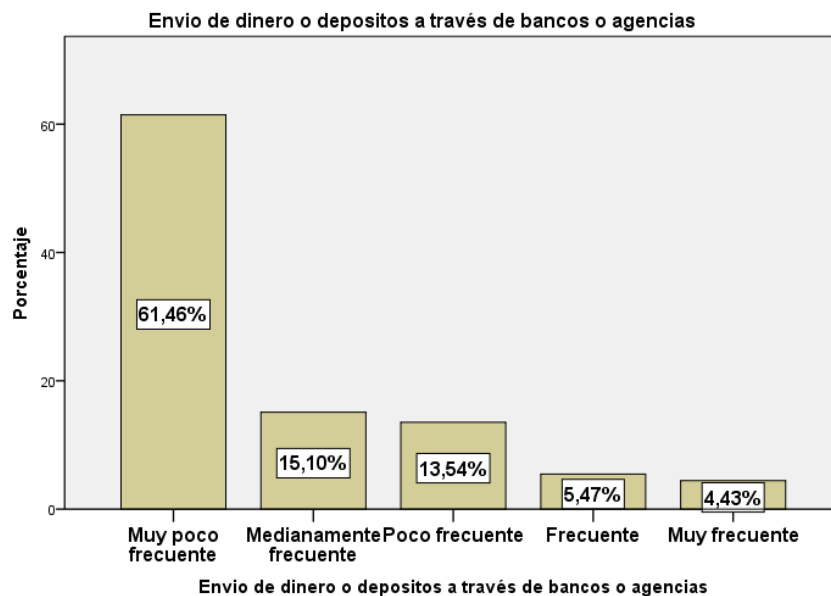
Figura 5.20. Frecuencia de pago presencial en el hotel



Elaboración: Autores de esta tesis

El envío de dinero o depósitos a través de bancos o agencias resultan ser muy poco frecuentes como muestra la figura 5.21, el 61,46% de los turistas consideran que usan este medio de manera muy poco frecuente y el 13,54% de manera poco frecuente, totalizando un 75% de turistas que no utiliza este medio de pago.

Figura 5.21. Frecuencia de pago a través de bancos

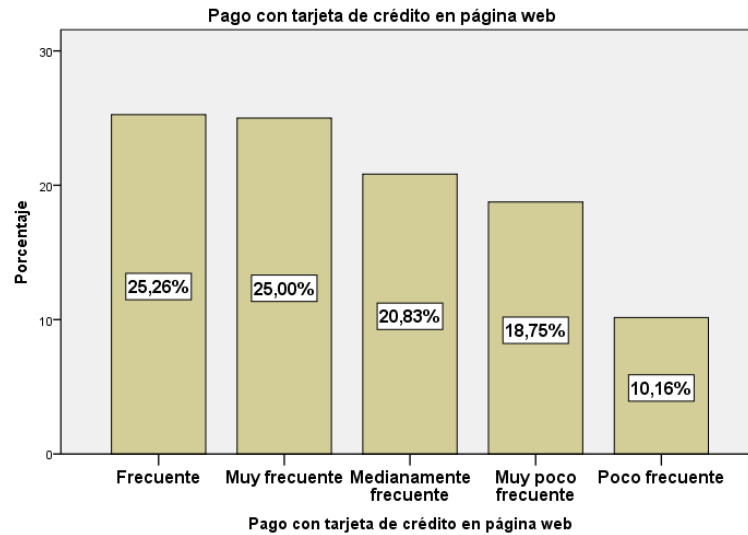


Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al pago con tarjeta de crédito por página web es un medio muy utilizado, tal como muestra la figura 5.22, el 25.26% de los turistas utiliza este medio de manera frecuente, 25% lo utiliza de manera muy frecuente y el 20,83% de turistas lo utiliza de manera medianamente frecuente; finalmente podemos inferir que el 71,09% de los

turistas usualmente utilizan su tarjeta de crédito a través de medios electrónicos para pagar su estadía en un hotel.

Figura 5.22. Frecuencia de pago con tarjeta de crédito en página web

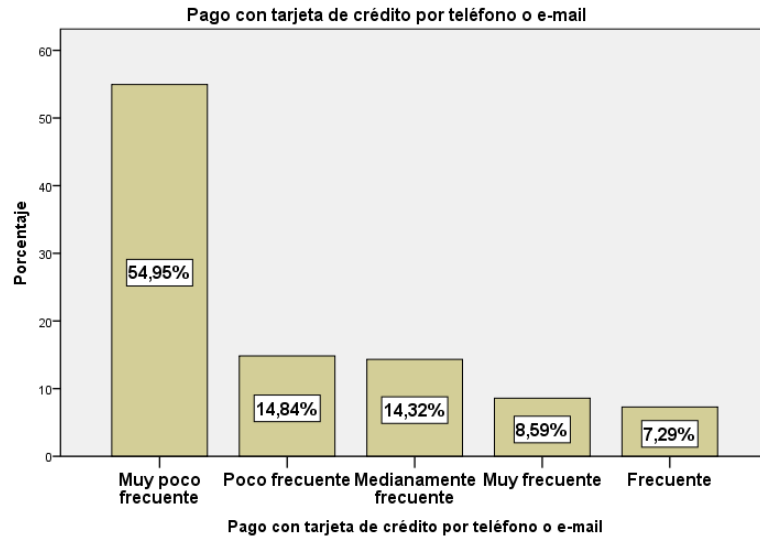


Elaboración: Autores de esta tesis

El pago con tarjeta de crédito por teléfono o e-mail es muy poco frecuente tal como muestra la figura 5.23, donde el 54,95% de los turistas no utiliza este medio y el 14,84%

de turistas solo lo realiza de manera poco frecuente; lo que resulta que finalmente que el 69,79% de los turistas no usan con frecuencia este medio de pago.

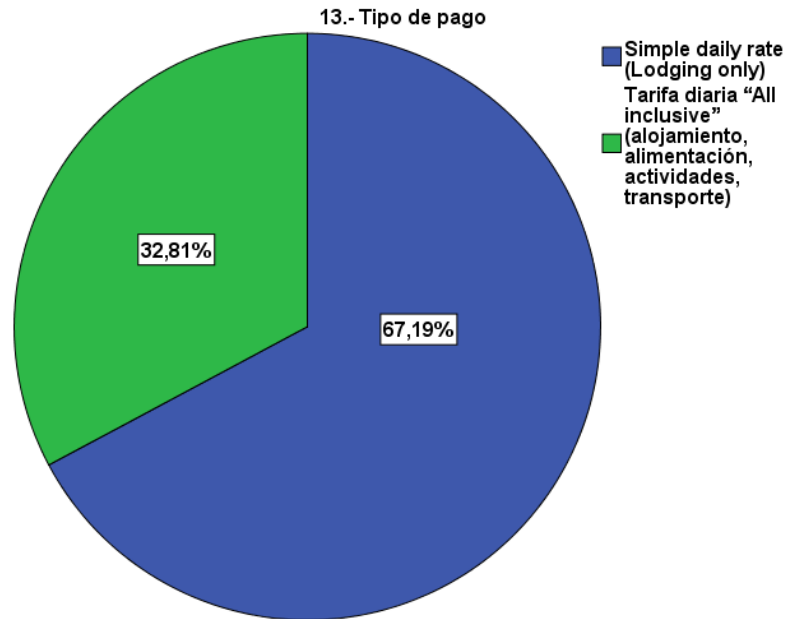
Figura 5.23. Frecuencia de pago con tarjeta de crédito por teléfono o e-mail



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al tipo de pago en el hotel, la figura 5.24, muestra la preferencia por el pago solo por el alojamiento en un 67,19%; no obstante el 32,81% de los turistas estarían dispuestos a pagar una tarifa all inclusive que incluye el alojamiento, el transporte, las actividades, y la alimentación.

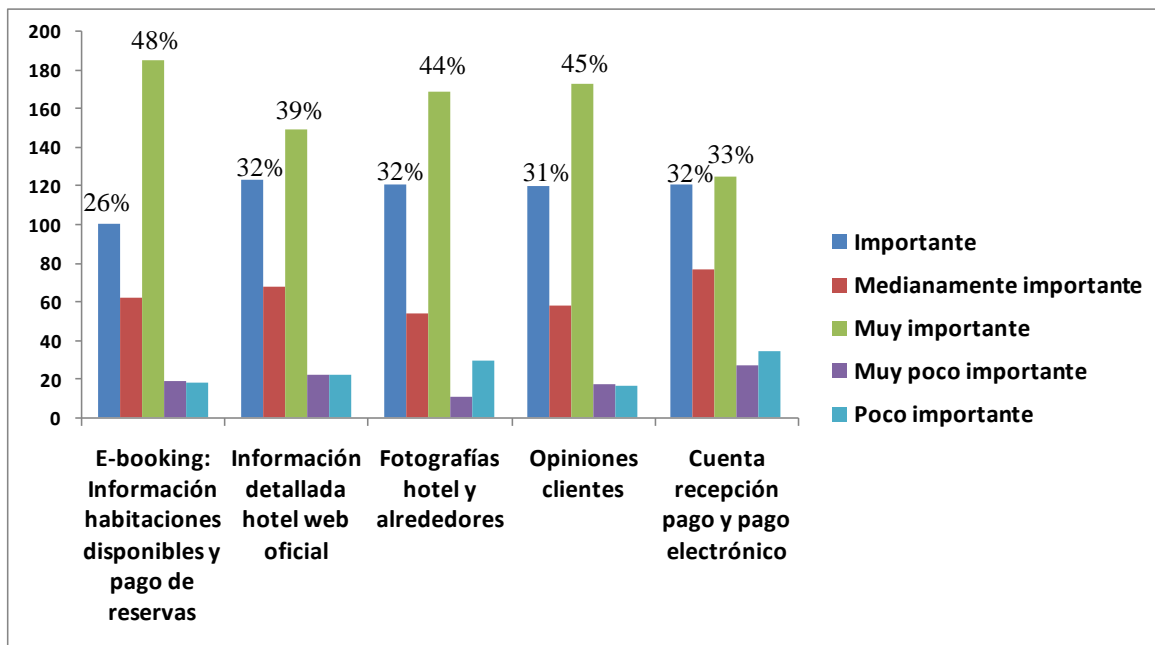
Figura 5.24. Medios de pago más usados



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los aspectos más importantes para una plataforma web del hotel, los 5 aspectos señalados son de suma importancia para el contenido de la página web, como muestra la figura 5.25, tanto el E-booking que se refiere a la información instantánea de habitaciones disponibles y pago de reservas, la información detallada del hotel en la web oficial, las fotografías del hotel y sus alrededores, las opiniones de pasajeros que se hayan alojado en el hotel previamente y la recepción de pago y reserva electrónica (ej. PayPal, Online credit card) son cruciales al momento de diseñar la página web, en promedio el 30% de los turistas considera importante estos aspectos, 42% muy importante lo que indica que el 72% de turistas buscan estos atributos en la página web del hotel.

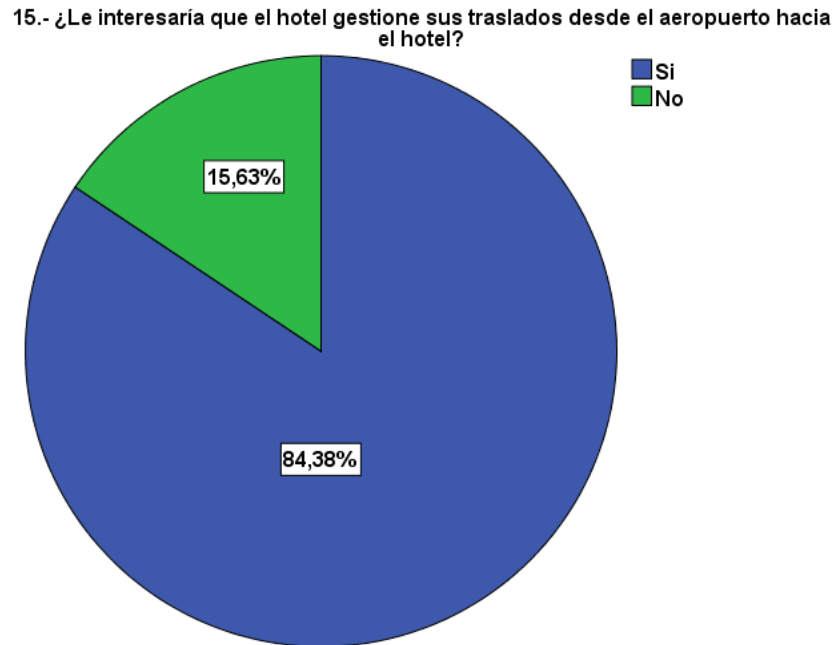
Figura 5.25. Aspectos importantes para la página web



Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los traslados de los huéspedes desde y hacia el hotel al aeropuerto o algún otro destino, la figura 5.26, muestra la preferencia de que el hotel gestione los traslados siempre y cuando los precios sean razonables.

Figura 5.26. Traslado desde y hacia el aeropuerto gestionado por el hotel

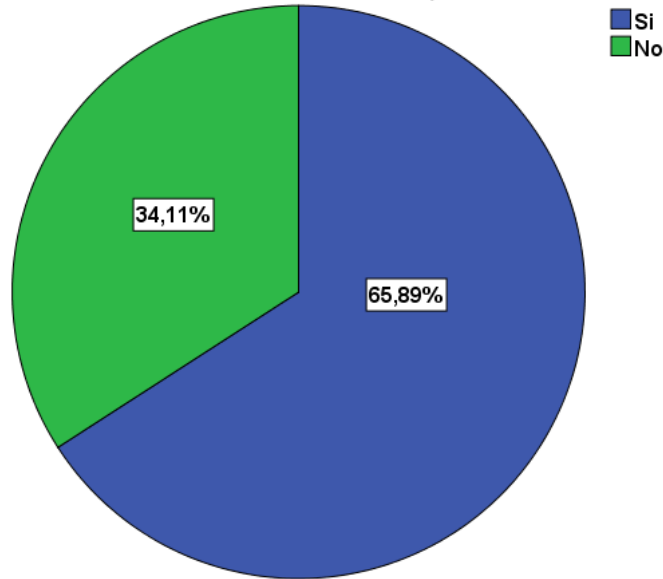


Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se preguntó a los turistas si es que les interesaría que el hotel gestione sus actividades recreativas como city tour, visitas a sitios arqueológicos, tour valle sagrado, visitas a comunidades y museos como parte del concepto “Vivir la cultura” y la respuesta es mayoritaria hacia el “si” con 65.89% como muestra la figura 5.27, lo cual nos permite diseñar la oferta de valor con servicios turísticos adicionales.

Figura 5.27. Interés de que el hotel gestione las actividades recreativas

16.- ¿Le interesaría que el hotel gestione sus actividades recreativas (City tour, visitas a sitios arqueológicos, tour valle sagrado, visitas a comunidades, museos)?



Elaboración: Autores de esta tesis

5.4 Estimación de la demanda

Proyección de oportunidad de mercado

Para estimar la demanda primero se debe estimar la demanda, ya que de ello dependerá en gran medida el potencial crecimiento del sector, la tabla 5.9, muestra el cálculo de la demanda insatisfecha hasta el año 2021.

Tabla 5.9. Proyección de oportunidad de mercado

Año	Número de Camas*	Días al mes	Número de camas (mes)	Promedio de permanencia (días)*	Oferta mensual (Núm. Personas)	Oferta anual (Núm. Personas)	Número de Arribos ciudad Casco (anual)	Oportunidad del mercado (Número de personas)
2010	3,014.00	30.00	90,420.00	2.12	42,650.94	511,811.32	729,196.00	217,384.68
2011	4,138.00	30.00	124,140.00	1.99	62,381.91	748,582.91	890,256.00	141,673.09
2012	4,641.00	30.00	139,230.00	1.97	70,675.13	848,101.52	1,024,601.00	176,499.48
2013	5,111.00	30.00	153,330.00	1.95	78,630.77	943,569.23	1,118,704.00	175,134.77
2014	5,330.00	30.00	159,900.00	1.94	82,422.68	989,072.16	1,145,922.00	156,849.84
2015	5,540.00	30.00	166,200.00	1.89	87,936.51	1,055,238.10	1,270,908.00	215,669.90
2016	6,302.36	30.00	189,070.80	1.95	96,959.38	1,163,512.62	1,323,571.76	160,059.15
2017	6,778.82	30.00	203,364.60	2.02	100,675.54	1,208,106.53	1,425,585.30	217,478.77
2018	7,255.28	30.00	217,658.40	2.09	104,142.78	1,249,713.30	1,527,598.84	277,885.54
2019	7,731.74	30.00	231,952.20	2.17	106,890.41	1,282,684.98	1,629,612.38	346,927.40
2020	8,208.20	30.00	246,246.00	2.26	108,958.41	1,307,500.88	1,731,625.91	424,125.03
2021	8,684.66	30.00	260,539.80	2.36	110,398.22	1,324,778.64	1,833,639.45	508,860.81

*Hoteles de 3,4 y 5 estrellas

Fuente: Mincetur

Se utilizó la fórmula de regresión lineal para la proyección del número de camas disponibles, la cual se mostrará en el anexo 5.1, y el promedio de permanencia usando la tasa de crecimiento del PBI internacional debido a que al incrementar el mismo, se prevé que el turista extranjero tenga más disponibilidad de gasto en actividades recreacionales lo que deriva en un mayor número de noches a pernoctar en la localidad escogida.

Observando los valores de la tabla 5.9, se puede observar que en el 2015 se tuvo capacidad para atender a 87,936 turistas al mes los cuales representaron 1,005,238 al año, si comparamos esta cifra con el total de arribos a la ciudad de Cusco, se observa que la demanda sobrepasa a la oferta, esto coincide el análisis de las entrevistas a expertos donde se señaló que aún había espacio para nuevos proyectos hoteleros en la ciudad del Cusco.

A continuación, la tabla 5.10, muestra la proyección de arribos de turistas extranjeros a la ciudad del Cusco; se aplicó la fórmula de regresión lineal la cual se muestra en el anexo 5.2, dicha ecuación se comprobó con los datos reales de llegadas de turistas al Perú desde el 2010 al 2015 hallando un valor teórico para los mismos años, lo cual dio un promedio de error de 5% tomando así el pronóstico como válido.

Tabla 5.10. Proyección de arribos de turistas extranjeros a la ciudad del Cusco

Año	Crecimiento % Turismo	Llegada Turistas Extranjeros al Perú	Arribos Cusco Región	Arribos Cusco Provincia	Arribos Cusco ciudad	% con respecto a Llegadas Turistas Extranjeros al Perú
2010	7,44%	2,299,187	1,747,952	1,017,059	729,196	32%
2011	12,99%	2,597,803	2,074,291	1,199,428	890,256	34%
2012	9,54%	2,845,623	2,357,062	1,385,120	1,024,601	36%
2013	11,18%	3,163,639	2,532,869	1,511,018	1,118,704	35%
2014	1,62%	3,214,934	2,747,098	1,553,113	1,145,922	36%
2015	6,98%	3,439,241	2,871,346	1,658,413	1,270,908	37%
2016	3,92%	3,573,936	3,046,865	1,752,486	1,323,571	37%
2017	6,29%	3,798,784	3,231,041	1,854,796	1,425,585	38%
2018	5,92%	4,023,632	3,415,215	1,957,104	1,527,598	38%
2019	5,59%	4,248,480	3,599,389	2,059,415	1,629,612	38%
2020	5,29%	4,473,328	3,783,564	2,161,723	1,731,625	39%
2021	5,03%	4,698,176	4,125,731	2,369,259	1,833,639	39%

Fuente: Mincetur

Elaboración: Autores de esta tesis

Es así que para el cálculo de la demanda tomamos como referencia los valores del turista que llega al Perú con motivo de vacaciones y la evolución que ha tenido desde el año 2010 tal como se observa en la tabla 5.11.

Tabla 5.11. Evolución del porcentaje del turista extranjero vacacionista

Año	Turista vacacionista (%)
2010	53
2011	49
2012	57
2013	61
2014	62

Fuente: Mincetur (2010 – 2014)

Se realizó la proyección de esta evolución no tomando en cuenta el año 2010, ya que en el 2009 se dio la crisis económica que afectó a varios países lo que a su vez hizo que se planificaran menos viajes vacacionales para el 2010 como efecto global, por lo que se hizo esta relación con la llegada de turistas extranjeros del 2011 al 2014.

La tabla 5.12, muestra los índices de turista extranjero vacacionista. La forma de cálculo se muestra en el anexo 5.3, donde se valida la fórmula de regresión lineal con un R2 de 94.89%

Tabla 5.12. Cálculo del índice del turista extranjero vacacionista

Año	Turista Vacacionista
2010	0.53
2011	0.49
2012	0.57
2013	0.61
2014	0.62
2015	0.67
2016	0.70
2017	0.74
2018	0.79
2019	0.83
2020	0.88
2021	0.92

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando los valores mostrados, se procedió a calcular la demanda tal como se muestra en la tabla 5.13.

Tabla 5.13. Demanda proyectada del 2016 al 2021

Año	Arribos ciudad Cusco	Turista Vacacionista	Turista vacacionista en ciudad Cusco	% Turistas en hoteles*	Turistas en hoteles*	Fair Share (1%)	Permanencia (días)	Nº pernoctaciones promedio en hoteles*
2016	1,323,571.76	0.70	924,895.01	0.4088	378,097.08	3,780.97	1.95	7,362.94
2017	1,425,585.30	0.74	1,060,288.76	0.4091	433,724.98	4,337.25	2.02	8,744.59
2018	1,527,598.84	0.79	1,204,857.53	0.4093	493,160.73	4,931.61	2.09	10,307.85
2019	1,629,612.38	0.83	1,358,601.32	0.4095	556,406.72	5,564.07	2.17	12,073.29
2020	1,731,625.91	0.88	1,521,520.12	0.4098	623,465.22	6,234.65	2.26	14,064.40
2021	1,833,639.45	0.92	1,693,613.94	0.4100	694,338.36	6,943.38	2.35	16,308.01

* Hoteles 3,4 y 5 estrellas y hoteles boutique

Elaboración: Autores de esta tesis

El fair share de 1% se aplica para propósitos de cálculo debido a que es un valor promedio de los hospedajes dentro de la categoría de interés

Como se observa en la tabla 5.13, existe demanda por parte del mercado el cual tiene tendencia de crecimiento.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivo

Lanzar al mercado el servicio de alojamiento de Saphi Inn hotel boutique en la ciudad del mismo nombre proyectado para el mes de enero del año 2017, y lograr ser reconocidos en el mercado como una alternativa de atención altamente personalizada, con el objetivo de incrementar las ventas frente a la oportunidad de satisfacer una demanda aún insatisfecha en la ciudad.

- Posicionar la nueva propuesta de servicio de alojamiento Saphi Inn Hotel Boutique en la ciudad de Cusco dirigida al turista externo.
- Lograr un 40% de ocupabilidad al inicio de operaciones y un incremento de ventas anual del 10%.
- Consolidar la estrategia de distribución y captación on line de nuestra oferta de alojamiento.
- Lograr consolidar alianzas estratégicas con operadores y agencias turísticas.
- Desarrollar las herramientas para promover la comunicación con el cliente.

- Ofrecer al hoesped la seguridad y confianza de la permanencia en el hotel a través de los colaboradores.

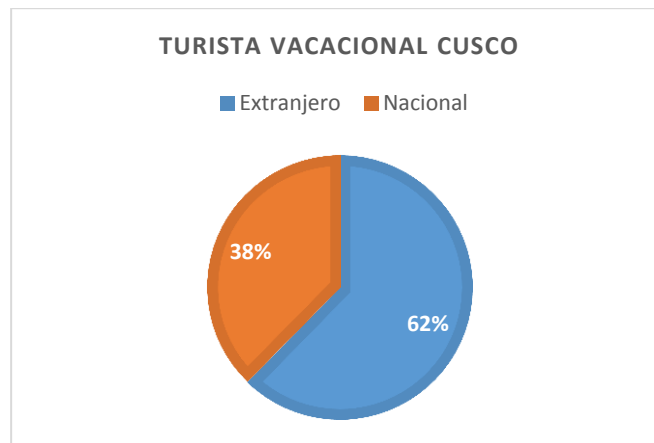
6.2 Segmentación

La segmentación de mercado objetivo se inclinará al turista internacional vacacionista, principalmente millennial la constante creciente arribos a la ciudad de Cusco muestran la oportunidad de una demanda aun insatisfecha, los esfuerzos de la empresa se concentraran en captar el mejor prospecto de cliente.

Las últimas investigaciones realizadas por Dircetur, en diciembre del año 2014 indican que la ciudad de Cusco recibió la visita de más de 2,624.000 turistas, locales y extranjeros, mostrando un crecimiento del 5.48% con respecto al año 2013.

La oferta de alojamiento, estará dirigida al turista internacional vacacionista, considerado el mejor prospecto, sustentada en la mayor oportunidad de conversión de ventas por el número de arribos registrados a la ciudad de 1´634,200 (62%), proveniente principalmente de Estados unidos, Inglaterra, Alemania, Brasil, Argentina y Chile frente al número de arribos del turista nacionales de 990,769 (38%).

Figura 6.1. Porcentaje de turista extranjero y nacional que visita Cusco



Fuente: Dircetur (2015)

6.2.1 Mejor prospecto

Turista vacacionista extranjero El 62% del turista receptivo que visita el Perú es vacacionista y de estos el 88% visita Cusco, este prospecto considera tres puntos importantes en su visita a la ciudad, la primera es conocer Machupicchu, la segunda es conocer la ciudad del cusco y la tercera es el costo del viaje, se observó que a mayor edad el precio es menos sensible, de este grupo el 29% correspondió al segmento millennial turistas entre 18 y 34 años.

El principal motivador es conocer una cultura diferente, mantienen una activa actitud de participar activamente en eventos costumbristas, fiestas patronales, tradiciones etc., el 90% realiza turismo cultural, el 49% se dedica al eco turismo y un 34% al turismo de aventura.

Público objetivo turista vacacionista millennial; Se ha identificado como público objetivo al turista vacacionista millennial, norteamericano, hombre de 25 a 34 años de edad, soltero, con grado de instrucción universitaria e ingresos anuales en promedio de US\$ 40, 000 dólares al año, suele viajar solo o con grupo de amigos sin niños, destina un gasto de S/. 3300.00 soles a S/. 4950.00, en su visita en un rango de 3 -5 días, elije alojarse en hoteles 3 estrellas y planifica su viaje entre 1 y 4 meses de como mínimo, la plataforma de internet y redes sociales son un medio informativo y de socialización que influyen y determinan en su toma de decisiones, navegar en la web mediante buscadores y paginas especializadas les permite comparar contenidos, ofertas, promociones y nuevas propuestas, son influenciadores de otras generaciones, consideran las opiniones de familiares, amigos y terceros como relevantes referencias en sus decisiones de compra y planificación de actividades, invierten su dinero en vivir experiencias y viajes como una forma de aprendizaje, comparten sus actividades y visitas rápidamente a través de las redes sociales, y generan contenido e interacción con sus pares, esto a su vez les permite generar confianza y minimizar riesgos permitiendo informar acerca de sus planes y que estos sean verificados por fuentes de confianza para ellos, las marcas les aportan status y

son significativas para ellos, no gustan de actividades masivas, observadores de paisajes y atracciones diversas siempre listo a interrelacionarse y aprender de una cultura diferente a la de ellos.

Tabla 6.1. Ficha técnica público objetivo para el hotel

Genero		Ocupación	
Masculino	54%	Profesional tecnico	11%
Femenico	46%	Profesional ejecutivo	13%
Edad		Como llego al Perú	
25 -34 años	33%	Uso de Agencia	50%
35 a 44 años	16%	Vino por su cuenta	50%
Estado Civil		Tipo de Alojamiento	
Soltero	49%	Hotels 3 estrellas	43%
Grado de Instrucción		Medios que utiliza para programar su viaje	
Unversitaria	49%	Internet en general	72%
País de Origen		Recomendación de amigos	49%
USA	26%	Guias Turisticas	22%
Chile	7%	Conforman el Grupo de Viaje	
España	6%	Solo	33%
Ingresos Familiares Anual		Con amigos, parientes sin niños	35%
De US\$20,000 a US\$ 39,000	25%	Permanencia en Cusco	
De US\$ 39,000 a US\$ 54,000	24%	Días	6
Gasta en Cusco		Planifica su viaje con anticipación	
De US\$ 1000 a US\$1499	25%	De 1 a 4 meses	63%

Fuente: Mincetur (2014)

Elaboración: Autores de esta tesis

Propuesta de Valor

Atención Personalizada: Comodidad seguridad y confort lo espera.

Pre Venta .- Comodidad seguridad y confort lo espera, la planificación de sus viajes y una pronta respuesta a sus consultas, Saphi Inn a través de su canal on line y/o plataforma virtual facilitará información y contactará con anticipación a los interesados ofreciendo una completa información de formas de pago, descuentos y orientación de actividades turísticas durante su estancia en la ciudad, ofrecer el servicio de recojo del aeropuerto y traslado al hotel así como de alguna solicitud puntual antes de su arribo a la ciudad, la página web estará operativa mediante la línea de correo amigable y fluida.

Registro y estancia.- La atención al huésped inicia en el recojo del aeropuerto, el personal debe estar atento y en espera de ofrecer la bienvenida a su llegada, el trato será cálido amable y cercano, el personal deberá estar preparado para el registro, acompañamiento e

instalación, se ofrecerá el welcome drink de bienvenida y brindará información de los servicios del hotel así como de las actividades urbanas que puede realizar durante su estancia en la ciudad, el huésped debe sentirse en confianza de realizar preguntas con total libertad cuando así lo requiera, se enfatizará el confort, intimidad y temática de las habitaciones y como pack de bienvenida se extenderá un folleto informativo de actividades estacionales y atracciones múltiples, el huésped millennial se encuentra sumamente interesado en interrelacionarse con el día, día de la ciudad.

Check out.- Al término de su visita se ofrecerá souvenirs asociados a la mística de la ciudad y elaborados con productos locales y de manera artesanal, realizar la invitación a la suscripción a la página web, Facebook, instagram, snapchat y twitter e invitarlo a compartir sus experiencias en la ciudad, los huéspedes siempre se encuentran gustosos de recibir reconocimientos y recompensas se ofrecerán promociones a sus referidos y descuentos como cliente continuo.

Engagement

Los hoteles boutiques aún son escasos en la ciudad y ofrecen en términos generales el mismo servicio que el formato exige, en la investigaciones realizadas el contacto de pre venta a través de las redes sociales aún no está muy desarrollado en este segmento como si lo está en las cadenas de hoteles de 4 y 5 estrellas, el prospecto millennial es un heavy user de la plataforma online y generalmente realiza sus reservas por cuenta propia, se observa un limitado y genérico contacto de pre venta y post venta por parte de la competencia, se buscará intensificar y dinamizar estas actividades en el canal on line con la intención de difundir testimonios con valiosos aportes de su estancia en el hotel, que permitan incrementar el interés de referidos e interesados generando confianza en la toma de decisiones de un conocido tercero.

La página web, será el principal instrumento en el engagement así como los blogs informativos y los buscadores facilitadores para concretar reservas que se pudieron haber quedado en pausa, realizar un seguimiento y/o consulta del por qué no se concretó su reserva, facilitar las herramientas de uso o asesoramiento para concretar la reserva.

Demandantes de atención y confort, el esfuerzo del personal se dirigirá en la atención y comodidad ante el anticipo de sus necesidades por sus referencias obtenidas en su reserva, si viaja solo acompañado ó en familia.

La propuesta gastronómica se ofrecerá a través de su restaurante Nina Inn con un sesgo de cocina rustica, saborizada a leña natural e insumos propios del lugar.

Figura 6.2. Propuesta de valor



Elaboración: Autores de esta tesis

6.3 Posicionamiento

EL hotel boutique Saphi Inn, se encuentra en una temprana etapa de lanzamiento proyectada para enero del año 2017, con recursos económicos limitados, se optará por una estrategia de promoción concentrada en su segmento de interés del mejor prospecto de turista vacacionista.

Tabla 6.2. Estrategia de posicionamiento

Estrategia de posicionamiento	
Como empresa	Hotel Boutique, especializado en alojar turistas vacacionistas principalmente extranjeros.
Como servicio	Nueva propuesta de alojamiento en formato boutique en Cusco para descanso y hospedaje en tiempo de ocio y vacaciones.
Ante el Cliente	Ofrecer atención personalizada en un cómodo ambiente con matices decorativos inca, limpieza, seguridad y céntrica ubicación a un precio asequible.

Elaboración: Autores de esta tesis

6.4 Producto

Se desea implementar el servicio de alojamiento de tres estrellas en el formato de hotel boutique en Enero del año 2017, Saphi Inn hotel boutique se encuentra ubicado en la calle Lechugal n° 320 dentro del perímetro del centro histórico de Cusco a cinco cuadras de la plaza de armas y cuatro cuadras de la estación central de tren San Pedro, dirigido a principalmente a turistas extranjeros.

Branding

Los atributos de personalidad de marca con que el hotel desea comunicar y ser identificado son; Una marca joven, dinámica, extrovertida y con un alto compromiso de servicio al huésped, orientados a actividades de culturales y promover la participación en costumbres y tradiciones propias de la cultura.

Tabla 6.3. Personalidad de la marca

Personalidad de la Marca	
Personalidad	Elegante, ético, extrovertido.
Sentido del humor	Divertido, optimista
Estilo decoración	Cálido, con matices andino y moderno.
Nivel Socio económico	NSE B C+
Género	Masculino.
Edad	Joven.
Emoción	Amigable
Dimensiones	Mediano.
Estado	Flexible.

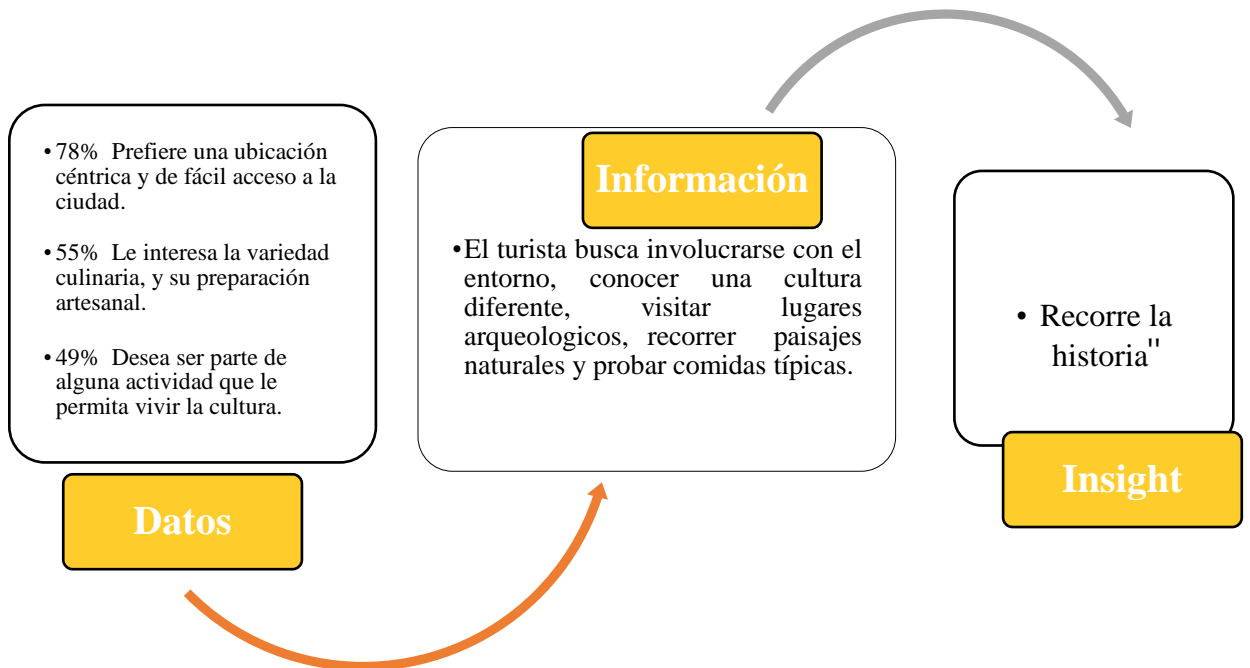
Rasgos de la personalidad de Saphi Inn	
Colores	
Gama de Colores	Cálidos
Color primario	Oro viejo
Color complementario	Negro
Tipografía	
Ravie	Amigable, fuerte, moderno.
Mayúsculas y minúsculas	Impactante, fuerte, insistente; confiable, sólido, expectante
Imágenes	
Imágenes sin bordes:	Simplicidad
Imágenes con bordes finos	Meticulosidad

Elaboración: Autores de esta tesis

Insights de turistas del público objetivo

Se consideró como atributos de valor para la marca los ítems mayoritarios encontrados en las encuestas, de acuerdo al capítulo cinco de la presente tesis estos atributos encierran la mayor expectativa de los entrevistados.

Figura 6.3. Insights de turistas del público objetivo



Elaboración: Autores de esta tesis

6.4.1 Isotipo y logotipo

El diseño del isotipo, responde a la imagen del sol, máximo representante de la cultura y a la raíz de un árbol como cimiento de sostenibilidad solidez y evolución.

Logotipo

El color primario es oro viejo, en referencia a la importancia y riqueza del mineral en la cultura inca, fondo de color negro por la mística de una enigmática cultura y la letra ravie.

Nombre: Saphi significa raíz en quechua

Inn: Posada en inglés

Figura 6.4. Isotipo y logotipo

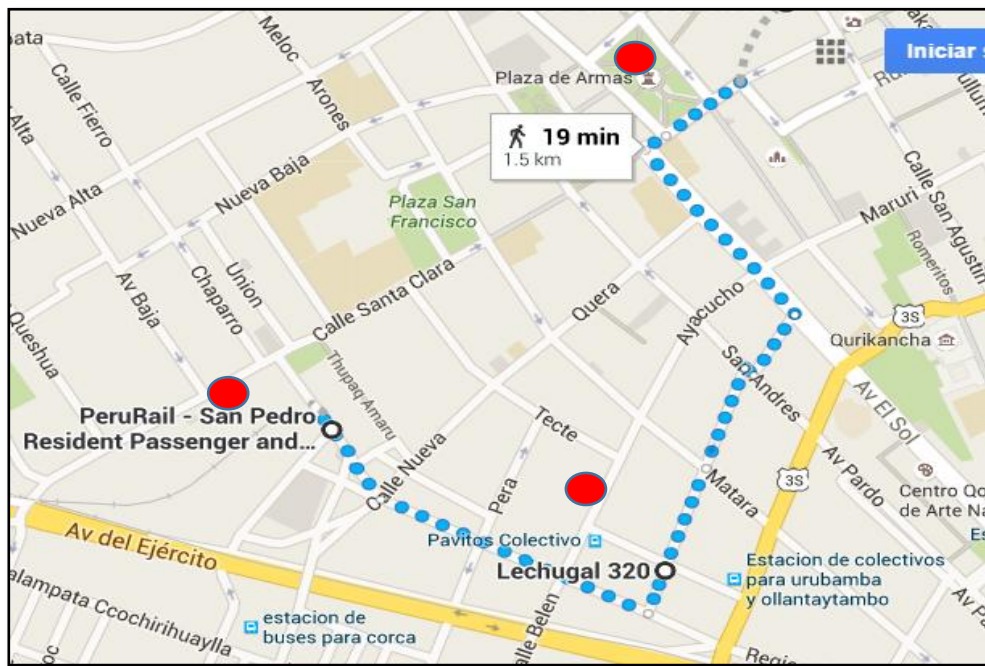


Elaboración: Autores de esta tesis

6.5 Plaza

El área de la edificación del hotel es de 350 m2, ubicado en la calle lechuga número 320.

Figura 6.5. Mapa de ubicación Saphi Inn hotel boutique



Elaboración: Autores de esta tesis

Descripción del producto

El hotel será una edificación de tres pisos con 20 habitaciones en total y techo a dos aguas con tejas andinas.

1er Piso: Área administrativa y atención al cliente.

Ingreso al hotel, sala de recepción, counter de atención, recepción de maletas y almacenaje, lobby, mesa bebidas calientes y mate de coca, sala de estar, 2 computadoras, caja fuerte y de seguridad, oficina administrativa, restaurante Nina Inn, dos baños públicos, almacén de enseres en general una oficina administrativa, lavandería y jardines.

2do Piso: 10 habitaciones

3er Piso: 10 habitaciones

Tabla 6.4. Área del hotel según categoría de servicios

áreas de Atención	área de Servicio
Sector Administrativo	Recepción
	Lobby
	Sala de recibo
Habitaciones	Simple
	Doble
Servicio con Costo Adicional	Restaurante
	Lavandería
	Bar
Servicio sin costo adicional	Internet

Elaboración: Autores de esta tesis

Propuesta de Valor del Producto

La propuesta de valor se orienta al posicionamiento con el público objetivo en los servicios y estadía:

- Atención personalizada, colaboradores de counter bilingües.
- Céntrica ubicación y fácil acceso.
- Cálida decoración con motivos incaicos.
- Horarios de atención las 24 horas.

El personal también informará de las diversas actividades de entretenimiento cultural, horarios de visitas a museos, iglesias, plazas y observación de paisajes naturales como parte del servicio agregado, el huésped contará con información oportuna de participar en visitas a las comunidades campesinas y observar las labores diarias de orfebrería, textilería, artesanía, esculturas, preparación de comidas, entre otras.

6.5.1 Servicios

Servicio Principales

EL hotel ofrece el servicio de alojamiento y adicionalmente de restaurante, cuenta con un total 20 habitaciones, 8 habitaciones simples/matrimoniales y 12 habitaciones dobles, estas estarán habilitadas con dos camas de una plaza, las habitaciones simples/matrimoniales estarán habilitada con una cama de dos plazas, las habitaciones disponen de dos juegos de sábanas con edredón de plumas, duvet, frazada y cubre cama, dos almohadas, una mesa de noche, una mesa de escritorio , una silla, un armario, un baño, servicios de internet, agua caliente, calefacción, aire acondicionado, teléfono de marcación directa local e internacional, televisor LCD de 32' con cable, una lámpara, un despertador, una caja de seguridad, secadora de pelo.

Los baños están compuesto por duchas con mayólicas, un lavatorio, un inodoro, un juego de toallas, juego de cortinas, un espejo, papel higiénico, shampoo y jabón.

Por el pago de la habitación se incluye el servicio de traslado hotel aeropuerto, desayuno buffet, el cual se servirá de 6:00 am a 10:00 am y dulces de cortesía en la recepción del hotel.

Atributos del producto / Diferenciación

- Calefacción
- Caja de seguridad
- Secadora de cabello
- Televisor LED 32" con señal internacional

Servicios Adicionales

La organización y limpieza del hotel se realizará estrictamente todos los días, la gerencia tendrá la atención de ofrecer un dulce o souvenir todas las tardes a sus huéspedes.

Restaurante

Conocidos por el destacado arte culinario peruano, el hotel Saphi Inn también ofrecerá el servicio de restaurante, atención directa para los huéspedes y abierto a la comunidad, platos a la carta de elaboración artesanal y presencial por los huéspedes y clientes.

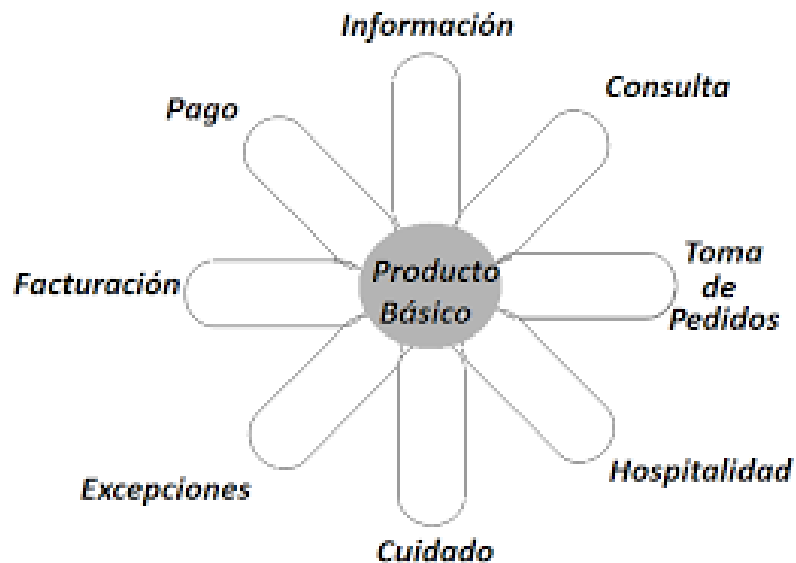
Figura 6.6. Logo Nina (fuego) Inn Restaurante



Elaboración: Autores de esta tesis

Aplicaremos la flor de servicios de Lovelock, los autores de servicios genéricos adicionales de hospedaje y alimentación, se determinan ocho servicios complementarios, estos proporcionan herramientas y medios adicionales para optimizar las actividades de administración, gestión y atención al cliente.

Figura 6.7. Flor de servicios Lovelock



Fuente y elaboración: Lovelock (2012)

Pago: Los pagos se podrán realizar al contado, débito automático, tarjeta de crédito y crédito a 30 días (en caso de empresas y previo acuerdo con la gerencia).

Facturación: Se emitirá boleta por defecto, las factura a solicitud del cliente y con numeración de ruc.

Información: Los colaboradores del hotel se encontraran capacitados para brindar y recoger información solicitada y brindada por los clientes sea esta de manera presencial o telefónica, así como la atención mediante la web del hotel.

Consejos: Se ofrecerá información confiable y conveniente de servicios de taxi, agencias de viajes, rutas de salida, mapas, bancos, servicios de restaurante, pub, discoteca, entre otros.

Recepción de pedidos: por medio del counter de atención, central telefónica, o plataforma web.

Hospitalidad: áreas compartidas de uso múltiple, música ambiental en un relajante momento de espera seguridad y guardianía las 24 horas del día.

Guardia y custodia: área designada para el almacenamiento y custodia temporal de equipaje sin costo adicional.

Excepciones: Solicitudes fuera del servicio, quejas o reclamos serán tratadas inmediatamente en busca de una solución, se informará y reportará a la gerencia.

6.6 Precios

La estrategia de precios del hotel estará orientada hacia el cliente, se analizó el comportamiento e intereses del prospecto, el precio es uno de los factores más relevantes en el momento de elección de hospedaje, la estrategia considerara dos aspectos importantes.

Cualitativos

- Fijación de precio basado en beneficios ofrecidos al cliente.
- Comparación de precios con la competencia
- Fijación de precios de acuerdo a los costos.

Cuantitativos

De acuerdo a la frecuencia de viaje contacto o acuerdo previo y/o temporada.

Tarifa de Exhibición Counter

Es la tarifa que se exhibirá a todos los pasajeros sin reserva previa y se muestra en el counter, también la denominaremos tarifa regular.

Las habitaciones dobles tienen un adicional del 40% con referencia a la tarifa simple de acuerdo al porcentaje que se maneja en el mercado.

Tarifa Corporativa

Se ofrecerá 5% de descuento de la tarifa regular a los clientes con reservas previas entre 7 y 14 días antes de la fecha de llegada, conformados en grupos de más

de tres personas y pagadas por adelantado hasta agotar la disponibilidad, se ofrecerán las habitaciones con la vista a la calle del segundo piso.

Tarifa Confidencial

Se ofrecerá un 10% de descuento de la tarifa regular a los intermediarios, agencias de viaje aliadas, buscadores on line como booking, y a grupos mayores a 5 personas.

También, será considerada como tarifa económica a toda reserva realizada con 15 días de anticipación y pago por adelantado, ofertadas en temporada baja mediante promoción on line, se ofrecerán las habitaciones con vistas al interior, simples y ubicadas en el tercer piso.

Tabla 6.5. Propuesta de Tarifario en soles

TARIFA	HABITACION	PRECIO
PUBLICADA	SIMPLE/MATRIMONIAL	S/. 396.00
	DOBLE	S/. 554.40
CORPORATIVA 5%	SIMPLE/MATRIMONIAL	S/. 376.20
	DOBLE	S/. 526.68
CONFIDENCIAL 10%	SIMPLE/MATRIMONIAL	S/. 356.40
	DOBLE	S/. 498.96

Elaboración: Autores de esta tesis

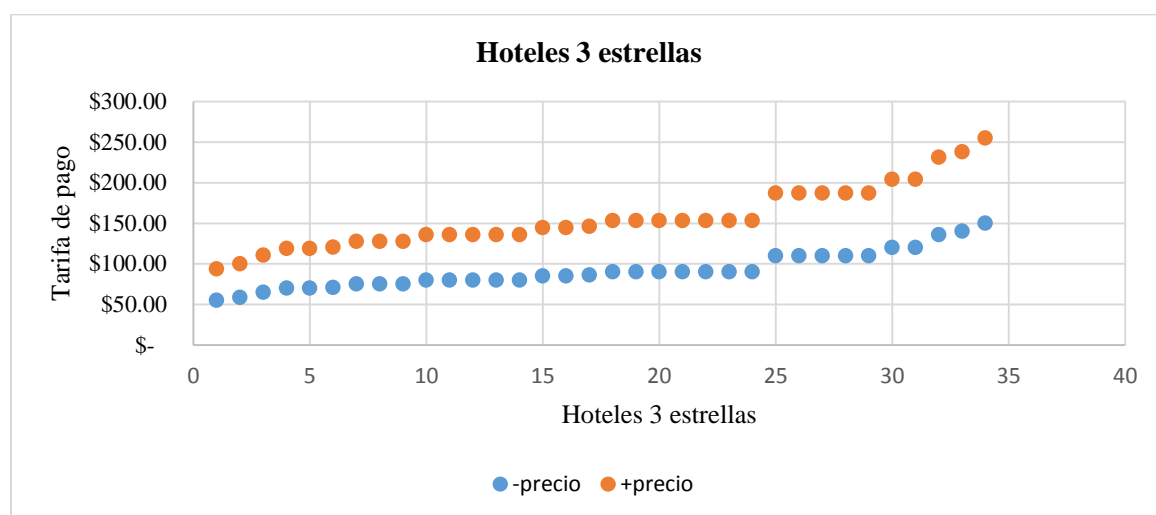
Tabla 6.6. Análisis de grupos competidores hotel boutique Cusco 3 estrellas

Hoteles 3 estrellas	Simple	Matrimonial
Maytaq	S/. 281	S/. 393
AmerInka	S/. 231	S/. 323
San Blas	S/. 449	S/. 628
Saphi Inn	S/. 297	S/. 416
Garcilaso	S/. 297	S/. 416

Hotel agosto	S/. 284	S/. 397
Imperial	S/. 264	S/. 370
Kenamari	S/. 215	S/. 300
Koyllur Inn	S/. 297	S/. 416
PRECIO PROMEDIO	S/. 290	S/. 407

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 6.8. Análisis de grupos competidores hoteles 3 estrellas Cusco



Prisma 50	Loreto Boutique Hotel	La encantada	Mamá Sara	Koyllur Inn	samay	Torre dorada
Tika Wasi	Loreto	Maytak Wasi	Hotel agosto	Munaywasi	San Agustín	San Blas
Kenamari	Prado Inn	Midori	Inn Ccori	Polo Suites	Sueños del Inka	Terra Andina
AmerInka Boutique	San Francisco	Unaytambo	Garcilaso	Puma	Tierra viva cusco Saphi	Sonesta posada del Inca
Villa Hermosa	Imperial	Maytaq Boutique	Rumi Punku	Los andes américa	Tierra viva cusco	

Elaboración: Autores esta tesis

Formas de pago

El área contable el hotel aceptará cuatro clases de pago, pago en efectivo, cheque, depósito en cuenta, tarjetas de crédito y tarjeta de débito.

Solo se otorgaran créditos por alojamiento por orden directa de la gerencia.

El cliente podrá acceder a la reserva y pago por anticipado mediante la página web del hotel o contactarnos a través del área de reservas, mediante correo electrónico, llamada telefónica o presencialmente.

La disponibilidad de habitaciones se ajustará de acuerdo a la curva de oferta y demanda para la aplicación de tarifas especiales para fechas de mayor demanda se mantendrá las tarifas.

Yield Managment

Aplicaremos las técnicas y herramientas de Yield managment con la intención de maximizar las ventas de habitaciones considerando la estacionalidad y perecibilidad del servicio hotelero, incrementar los precios cuando la demanda supera la oferta en los meses calendarios de mayor arribo de turista, y reducir la oferta cuando ocurre lo contrario, la habitación que no se vendió hoy, definitivamente no se venderá mañana.

Para fines de estudio manejaremos tres tarifas.

a). Tarifa súper advantage: Se aplicarán a las reservas realizadas por los canales de atención presencial y virtual con más de 15 días de anticipación y pago por adelantado, asimismo mantendremos este benéfico para las reservas realizadas con nuestros partners aliados de un 10% de descuento sin necesidad de cumplir el plazo, señalado en la tabla 6.5.

En este servicio ofreceremos las habitaciones ubicadas en el tercer piso tres habitaciones dobles que corresponden al 30% del total de habitaciones y dos matrimoniales que corresponden al 20% del total de habitaciones instaladas en el hotel.

b). Tarifa Executive: Se aplicarán a las reservas realizadas con 7 días de anticipación y pago por adelantado, asimismo mantendremos este benéfico para las reservas realizadas con nuestros partners aliados de un 5% de descuento al que señalamos como tarifa corporativa sin necesidad de cumplir el plazo de antelación señalado en la tabla 6.5.

En este servicio ofreceremos las habitaciones ubicadas en el segundo piso tres habitaciones dobles que corresponden al 30% del total de habitaciones y dos matrimoniales que corresponden al 20% del total de habitaciones instaladas en el hotel.

c).Special Class Se aplicaran a las reservas realizadas por los canales de atención presencial y virtual a nuestros clientes continuos o con demandas específicas de confort ofreceremos la tarifa de counter de acuerdo a la tabla 6.5, de tarifa publicada en counter.

En este servicio ofreceremos las habitaciones ubicadas en el segundo piso dos habitaciones dobles con vista a la calle Lechugal que corresponden al 30% del total de habitaciones y dos matrimoniales con vista al jardín interior que corresponden al 20% del total de habitaciones instaladas en el hotel.

Las habitaciones estarán disponible de acuerdo a la curva de la oferta y la demanda con la disponibilidad de nuestros diferentes canales de atención, presencial, contacto telefónico, web del hotel, correo electrónico y por buscadores SEM y realizar sus reservas con el canal que le resulte más conveniente y confiable, las tarifas de temporada alta se realizaran con la ayuda de una plataforma hotelera directamente enlazada con el sistema de reserva.

6.7 Promoción

La concentración de recursos se inclinará con mayor intensidad a la campaña de lanzamiento e introducción del hotel al mercado, en esta etapa se deberá promover la mayor cantidad de ventas.

Se manejarán dos canales de comunicación claramente diferenciados identificando el segmento objetivo, cada línea de comunicación informará los atributos y beneficios versus la competencia.

Canal de distribución directo

Se buscará llegar al cliente sin incurrir en gastos adicionales, utilizando medios propios para contactarlo.

La distribución directa del hotel, considera cuatros puntos, ubicación estratégica, central de reservas, página web y gerencia comercial de ventas de la cadena en conjunto.

Ubicación estratégica: La céntrica ubicación permite una rápida llegada y ubicación del huésped.

Central de reservas: Atención directa por la recepción del hotel, el huésped de comunicará a un número de teléfono fijo y reservará la habitación, indicando la fecha de llegada y tiempo de permanencia, así como si requiere algún servicio adicional, mediante este medio se ahorrará el costo de comisiones por intermediación.

Jefe comercial: Responsable de generar ventas y dar seguimiento a las agencias de viaje y turismo, líneas de transporte aéreo, líneas de transporte terrestre, empresas de operaciones internacionales en la captación de nuevos clientes, estará a cargo de la atención de dos canales de distribución indirecta.

Canal de Distribución Indirecta

a). *Agencias Mayoristas:* Generar alianzas con las agencias de venta mayorista y ofrecer en venta un número de habitaciones a precio corporativo ó confidencial y estas puedan diseñar sus productos y paquetes turísticos, vacacionales, eventos culturales, feriados especiales, etc. en su paquete todo incluido como un margen de ganancia conveniente.

b). *Agencias Minoristas:* Ofrecer tratos especiales con este canal en descuentos de nivel corporativo económico de acuerdo al tiempo de cancelación y pago por adelantado y ofrecer habitaciones independientes sin la necesidad de adquirir un paquete completo. Este tipo de agencia contrata personal free lance para ofrecer promociones, paquetes, etc., la modalidad de pago es por comisión por cada producto que logre cerrar ya sea paquete o alojamiento solo.

Administración de venta Online: A cargo del área comercial

a). *Meta buscador de Hoteles:* Se dará seguimiento a los meta buscadores on line de distribución indirecta, se deberá generar mayor contacto en la búsqueda y compra vía internet, ofrecer y refrescar información a través de Booking, hoteles.com, y mantener la presencia en las múltiples opciones de búsqueda de este canal, el pago es por comisión de agencia y una vez cerrada la venta.

b). *Central de Reserva Hotelera:* Se contratará los servicios de las organizaciones que se encargan de realizar mediaciones entre el usuario y el hotel, encargándose directamente de realizar conexiones entre los prestatarios turísticos con los clientes, el usuario no pagara ningún fee por el contacto, se realizará el pago de comisión por cada venta cerrada en los buscadores de la web, los más buscados son Booking, Hoteles.com, Trip Advisor y Detecta el Hotel entre otros.

Las centrales de reserva ofrecen la seguridad en el manejo de sus clientes al permitir hacer la reserva directamente a la central del hotel confirmando la reserva de la habitación, posibilidad de cancelación sin cobros adicionales y recargos por comisiones de agencia.

c). *Global Distribution System:* Monitorizar nuestra presencia en los sistemas de información en línea Amadeus y Galileo y Sabre considerados los GDS más importantes del mundo.

Estos canales permitirán estar presentes en la web facilitando el contacto con el prospecto interesado, acortan el número de transacciones de las agencias de viajes y agilizan la obtención de la información de los espacios disponibles, permiten al usuario acceder directamente a la base de datos, abaratan los costos de transacción, realizando un pago único de una transacción directa.

Intensidad de distribución

El hotel tendrá una difusión de carácter masivo el grupo objetivo primario, turistas extranjeros vacacionista y segundo término turista extranjero de negocios.

Las agencias de viaje son aliadas importantes en el contacto y oferta del servicio, se debe realizar una adecuada selección agencias mayoristas, minoristas, y trabajar en

beneficio puntuales de ambas partes, las agencias deben contar necesariamente con presencia online y no solo con la página web del hotel y estar activas en los principales meta buscadores de hoteles.

Propuesta estratégica para lograr los objetivos

- Se deberán identificar a las agencias de viaje con mayor producción y mantener propuesta de promociones, tarifas y comisiones según estacionalidad.
- Implementar un plan de fidelización con las agencias que nos proporcionen una mayor cantidad de clientes.
- Reforzar vínculos con el canal indirecto y estar presentes en la búsqueda de los hoteles 3 estrellas en la web.
- Invertir en promociones para segmento corporativo.

Promoción digital

- Campaña y correos electrónicos
- **Redes sociales**

Implementar las cuentas en las redes sociales de mayor tráfico vinculada a la página web del hotel.

- Facebook
- YouTube, Instagram.

Campañas de SEO y SEM

- Permanente presencia en los principales buscadores de hoteles del mundo
- Trivago, TripAdvisor, Google Hotel Finder
- Comunicar y difundir los valores del hotel.
- Realizar planes de contingencia, aseguramiento de calidad de servicio al cliente, así como planes tácticos y estratégicos para optimizar el mejoramiento continuo.
- Diferenciar y dirigir el presupuesto de marketing según los objetivos deseados, marketing tradicional y marketing online.

- Desarrollar herramientas las cuales ayuden a adaptarse a los cambios en el cliente y el entorno, los mismos que serán clave para ofrecer nuevos y mejores servicios (por ejemplo: nuevos paquetes, promociones, destinos, o incluso nuevas plazas)

Personal

La experiencia positiva de los huéspedes depende directamente de la atención personalizada personal, el cual debe ser altamente personalizado con actitud proactiva, en capacidades y talentos.

Se debe asegurar el control de la calidad, invertir en una cuidadosa selección y capacitación del personal; estandarizar el suministro del servicio a través de una adecuada organización de recursos y medir la satisfacción del cliente observando la oportunidad de mejorar o corregir los servicios ofrecidos.

Se utilizará diferentes herramientas de supervisión y control de rendimiento a disposición de clientes y colaboradores

- Sistemas de quejas.
- Sistemas de sugerencias.
- Visitas de auditoría.
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

Relaciones públicas y publicity

- Entrevistas Individuales en medios especializados.
- Press Tour; Invitaciones a periodista y líderes de opinión que prueben nuestro servicio a cambio de comentarios positivos y notas de prensa en su área de comunicación.
- Fun Trip, Invitación de hospedaje de familiarización dirigido a operadores turísticos y generen referencias favorables de nuestro servicio
- Participación y auspicios en ferias y eventos relacionados a la ciudad.

Revistas

Realizaremos publicaciones en revistas especializadas del medio distribuidas en aeropuertos y agencias de viajes.

Escape, viajemos

Exteriores/paneles/afiches Tendremos anuncios de paneles próximos al aeropuerto.

Tabla 6.7. Presupuesto de lanzamiento y mantenimiento

Medio de Comunicación	Proveedor	Cantidad	Precio Unita	Costo Total
Periodico	El Comercio	S/. 2.00	S/. 4,146.00	S/. 27,363.60
Internet				
	LEADS			
	Google Adwords - Search	S/. 6.00	S/. 2,500.00	S/. 49,500.00
	Facebook - Multiproducts	S/. 6.00	S/. 660.00	S/. 13,068.00
	BASE DE DATOS	S/. 6.00		S/. -
	Gmail - Gmail Sponsored Promtions	S/. 6.00	S/. 344.00	S/. 6,811.20
GDS		S/. 6.00	S/. 1,000.00	S/. 19,800.00
Marketing Directo	Representante en agencias aéreas y terrestres	S/. 2.00	S/. 1,000.00	S/. 6,600.00
COSTO CAMPAÑA PUBLICITARIA SEMESTRAL				S/. 123,142.80

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

El presente plan detallará los procesos, la ubicación y dimensiones del proyecto, layout, infraestructura y tecnología, materiales y presupuestos para la puesta en marcha del hotel boutique.

7.1 Procesos

La figura 7.1, muestra la cadena de valor del turismo que incluye los diferentes actores, actividades y sus relaciones dentro del sector comprendidas por la organización de viajes, transporte, hoteles, alimentación y entretenimiento, compras y actividades turísticas en general.

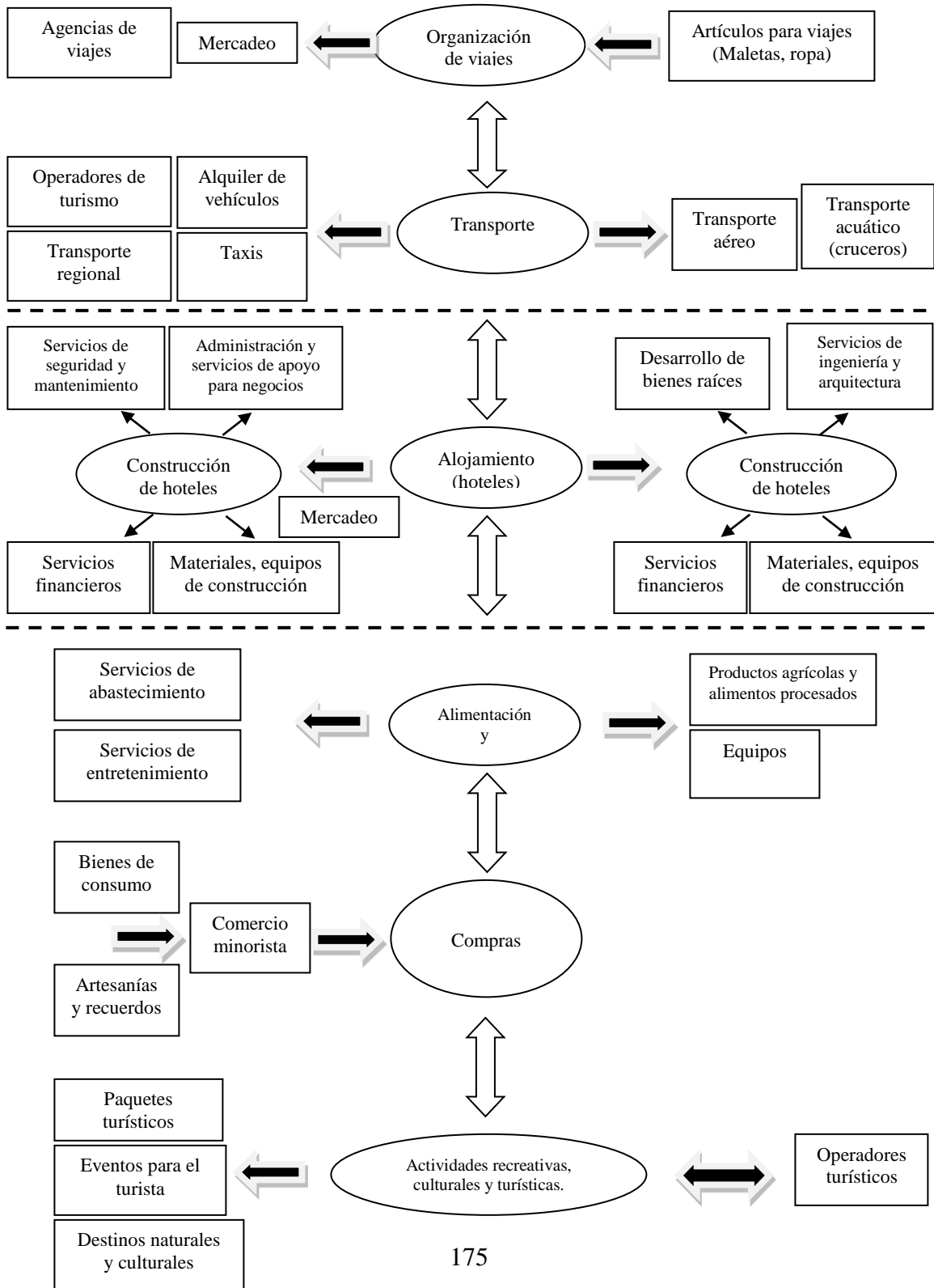
Muchos actores de la cadena de valor del turismo en Cusco corresponden a empresas propias de la región; por esta razón gremios como la Cámara de Comercio de Cusco buscan consolidar la sostenibilidad a largo plazo promoviendo el aumento de la prosperidad de los habitantes, a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales; o como la Asociación de Agencias de Turismo de Cusco que ofrece capacitación constante a sus asociados con la finalidad de lograr y exigir a éstos la más alta calidad y excelencia en el nivel de servicios al turista.

La figura 7.2, muestra la cadena de valor del negocio, los procesos principales y las actividades de soporte que manejará el hotel. Los procesos inician con las reservas y la atención al cliente, seguido de la recepción, en tercer lugar, se encuentra el corazón del servicio al cliente que consiste en el alojamiento, el restaurante, transporte, eventos y actividades turísticas adicionales como parte de la oferta de valor y diferenciación del hotel boutique; y finalmente, se encuentra el proceso de check out que considera la medición de satisfacción del cliente con el servicio recibido; cada uno de los procesos se interrelacionan bajo un mismo objetivo que es la satisfacción del huésped y el aporte de todas las áreas es de igual relevancia para el cumplimiento de dicho objetivo.

Como actividades de apoyo se cuenta principalmente, con las actividades de mantenimiento, limpieza y seguridad que son los aspectos más valorados por los turistas según la investigación cuantitativa realizada en la presente tesis; las actividades de apoyo incluyen además la administración del personal como pilar fundamental para el desarrollo

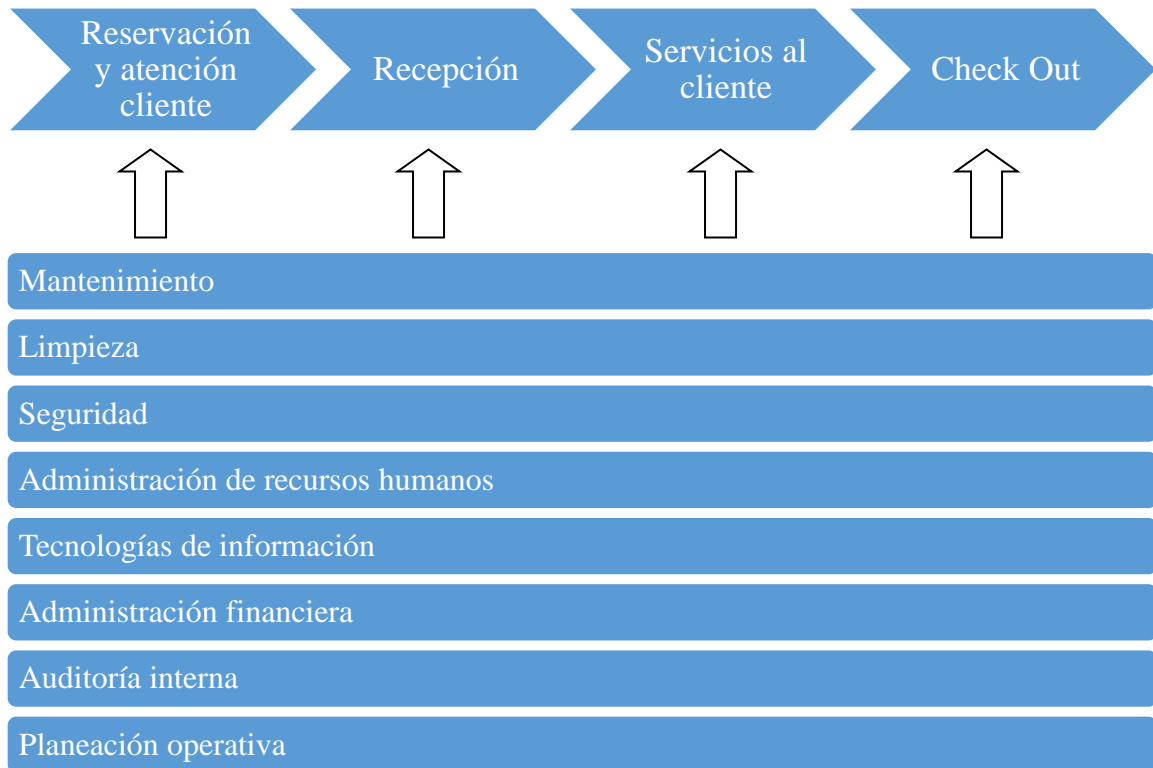
de los cuadros de personal; tecnologías de información para controlar y optimizar los procesos; administración financiera, auditoría interna y planeación operativa.

Figura 7.1. Cadena de Valor de la industria del turismo y hotelería



Fuente: Eclac (2008)

Figura 7.2. Cadena de Valor hotel boutique Saphi Inn



Fuente: Castañeda Arimany (2006)

Para la definir los servicios mínimos que se ofrecerán en el hotel se debe considerar los requisitos mínimos de servicio hotelero que exige el Mincetur, el anexo 7.1, muestra que un hotel de 3 estrellas obligatoriamente debe contar con el servicio de limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del hotel; servicio de lavado y planchado; servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis, servicio de custodia de equipaje, botiquín de primeros auxilios, y cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio de huésped; para el caso del hotel boutique 3 estrellas del presente proyecto, se considerará además 2 servicios adicionales que son obligatorios para hoteles a partir de

4 estrellas que son que la atención en habitación (room service) y primeros auxilios mediante un convenio con la clínica Dr. Víctor Paredes ubicada en la calle Lechugal N°405, frente a las instalaciones del hotel.

7.1.1 Macro procesos

A continuación se detalla, cada uno de los macro procesos de la cadena de valor del negocio:

Reservación y atención al cliente

La principal función de este departamento a cargo del jefe de atención al cliente será el de velar por el correcto manejo de la relación entre las agencias de turismo y los huéspedes; a su vez se encargará de la facturación y el proceso de alojamiento.

Asimismo, el área estará operativa las 24 horas del día, los 365 días del año para brindar una atención óptima a los huéspedes y siempre con el trato personalizado que ofrecerá el hotel boutique. Los pagos se podrán realizar de manera presencial o a través de las diferentes plataformas web que se pondrán al alcance del cliente. Entre sus labores están:

- Gestión de reserva electrónica
- Coordinación de pagos: recaudación del día, créditos.
- Cobro de facturas
- Control de caja fuerte y/o cajas de seguridad
- Cambio de moneda extranjera.

Recepción

El hotel contará con una zona de recepción que será el primer contacto que se establezca con los huéspedes. El jefe de recepción tendrá como funciones la dirección, el control y el seguimiento de las siguientes tareas:

- Reservaciones (Vía telefónica, vía e-mail o presencial)
- Registros de ingreso y salidas de huéspedes del hotel
- Mensajería
- Información turística

De ser el caso y si el huésped solicita la gestión de la movilidad del aeropuerto al hotel, la recepción será la encargada de reservar y hacer el tracking respectivo para el recojo del huésped.

Servicios al cliente

Una vez que el turista confirmó sus reservaciones, inicia el protocolo del servicio, que puede implicar los traslados al hotel con trato amable y personalizado, llegada al hotel, se realiza el check in, entrega de llave y brochure del hotel boutique, instalación del huésped en su habitación. Finalmente, se invita al huésped a conocer las instalaciones del hotel; de aquí en adelante se procede a la entrega del servicio hotelero por parte de la administración garantizando la limpieza y pulcritud de las habitaciones e instalaciones y la calidad de los servicios secundarios como el restaurante, lobby, patios, etc.

El departamento de alimentos y bebidas será el encargado de dirigir el restaurante y la zona del lobbybar. Tendrá como objetivo principal ofrecer el servicio idóneo y productos de calidad a los huéspedes y comensales. El inicio de la atención del restaurante se dará a partir de las 5:00 am con desayuno típico cusqueño y buffet internacional hasta las 10:00 am. El desayuno estará disponible para el servicio a la habitación. Los almuerzos serán servidos desde 12:00 pm hasta las 16:00 pm y las cenas desde las 19:00 pm hasta las 22:30 pm. Por otro lado, de martes a domingo durante las cenas se brindará un espectáculo en vivo de las diferentes festividades y folklore que posee el calendario Cusqueño. Además en el lobbybar del hotel los huéspedes podrán disfrutar de jueves a sábado de grupos musicales contemporáneos y de música fusión a partir de las 21:00pm hasta las 23:00 pm.

Finalmente, el hotel contará con áreas de recreación, entretenimiento y animación para los huéspedes; así como también servicios de tours guiados, dentro y fuera de la ciudad imperial, eventos locales y fiestas típicas regionales. La tabla 7.1, muestra la descripción detallada de las actividades.

Tabla 7.1. Actividades adicionales del hotel boutique

Actividad	Descripción
Turismo cultural – histórico	Visitas a representación de danza folklórica y teatral.
Turismo cultural – religioso	Visitas a los diferentes templos religiosos católicos de Cusco así como también, a ceremonias de costumbres tradicionales.
Turismo cultural – arqueológico	Visitas a las diferentes ciudadelas que posee la provincia de Cusco.
Turismo cultural - Festividades locales	Con más de 3mil fiestas populares al año y más de 1500 estilos musicales se realiza la visita y participación de las festividades de turno en Cusco.
Turismo de aventura y deportivo	Visitas al aire libre, excursiones, canotaje, caminatas, parapente, cabalgata, trekking, ala delta, entre otros.
Ecoturismo	Al contar con una biodiversidad impresionante, las visitas al parque nacional del Manu es la aventura que muchos turistas prefieren.

Elaboración: Autores de esta tesis

Check out

El feedback positivo por parte del huésped es muy importante, la experiencia vivida en el hotel será fundamental para lograr la recomendación del servicio. Al llegar el último día de estadía del huésped, se procede a realizar la despedida, se hará la entrega de una artesanía acorde al gusto del cliente y se le solicitará el llenado de una encuesta de satisfacción muy sencilla y rápida que consta de 3 preguntas y que se encuentra en el manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje proporcionado por el Mincetur. Finalmente, de ser el caso se procederá a trasladar al huésped al aeropuerto cumpliendo con el servicio personalizado.

7.1.2 Cadena de abastecimiento

Como toda empresa, el hotel contará con personal que se encargará de realizar las compras y adquisiciones requeridas por las diferentes áreas del hotel, siempre velando por la calidad idónea de los insumos que llegarán al turista extranjero exigente que se aloja en un hotel boutique 3 estrellas; el abasto comprende:

- Compras
- Capacidad de búsqueda de proveedores idóneos
- Cotización de diferentes opciones
- Búsqueda de proveedores sustitutos

Dentro de los principales productos a adquirir se encuentran: los artículos de limpieza, textiles, alimentos y bebidas, artículos de mantenimiento para el hotel, útiles de escritorio, suministros informáticos; el encargado del área además será responsable de definir qué elementos pueden ser comprados una vez al año para lograr economías de escala, por ejemplo, la compra de amenities. Con respecto a los eventuales servicios turísticos adicionales, el encargado del área gestionará el abastecimiento de los equipos para dichas actividades turísticas.

7.1.3 Control de calidad

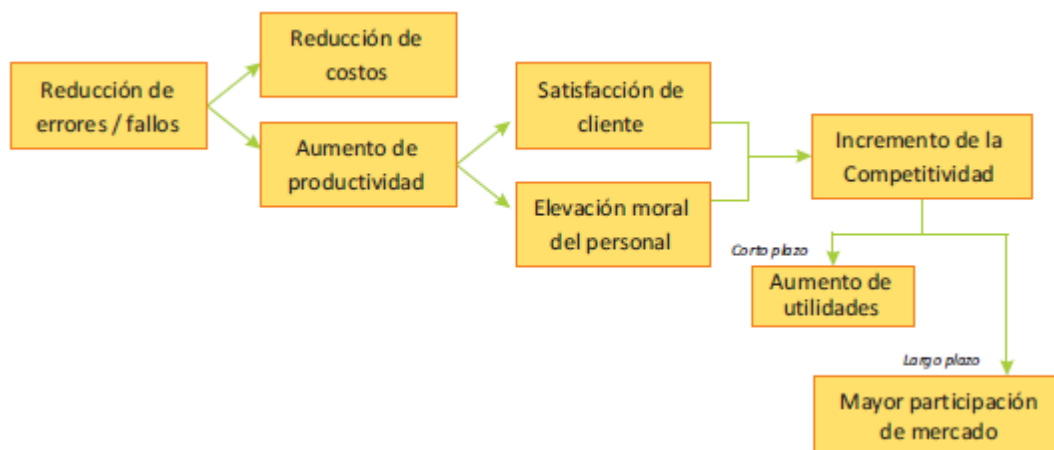
En una primera etapa, se trabajará con manuales de calidad existentes; el Mincetur a través de su página web pone a disposición el manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje, buenas prácticas para manipulación de alimentos para restaurantes, buenas prácticas para gestión de transporte, habilidades y destrezas para la atención de clientes y manuales de buenas prácticas ambientales.

El manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje tiene como finalidad orientar a las empresas del rubro, en cuanto a la implementación de un sistema de calidad y sus beneficios. Es una herramienta metodológica práctica y de fácil aplicación de acuerdo al contexto de cada alojamiento turístico logrando como resultado final, el incremento de la productividad y de la

satisfacción del cliente; los beneficios del sistema de calidad a implementar se detalla en la figura 7.3.

A mediano plazo, se buscará la certificación ISO 9001 (Sistema de gestión de calidad), como indicaron los expertos en el estudio cualitativo, solo las grandes cadenas hoteleras cuentan con este tipo de certificación; además, se buscará la certificación TourCert que es una certificación alemana otorgada a empresas prestadoras de servicios turísticos con grado de sostenibilidad, esta certificación permite la articulación del hotel con mercados donde hay turistas que buscan justamente establecimientos con buenas prácticas de sostenibilidad; se buscará también la certificación de prácticas de ecología de oro, porque según los expertos un establecimiento eco amigable es un punto clave en un hotel boutique; finalmente se buscará la certificación LECS (Luxury eco certification standart).

Figura 7.3. Beneficios del sistema de calidad



Fuente: Mincetur (2012)

7.2 Lay-out

El hotel estará ubicado en la calle Lechugal N° 320, departamento, provincia y distrito de Cusco, el terreno cuenta con un área de 277.09 m², un perímetro total de 66.66 ml.

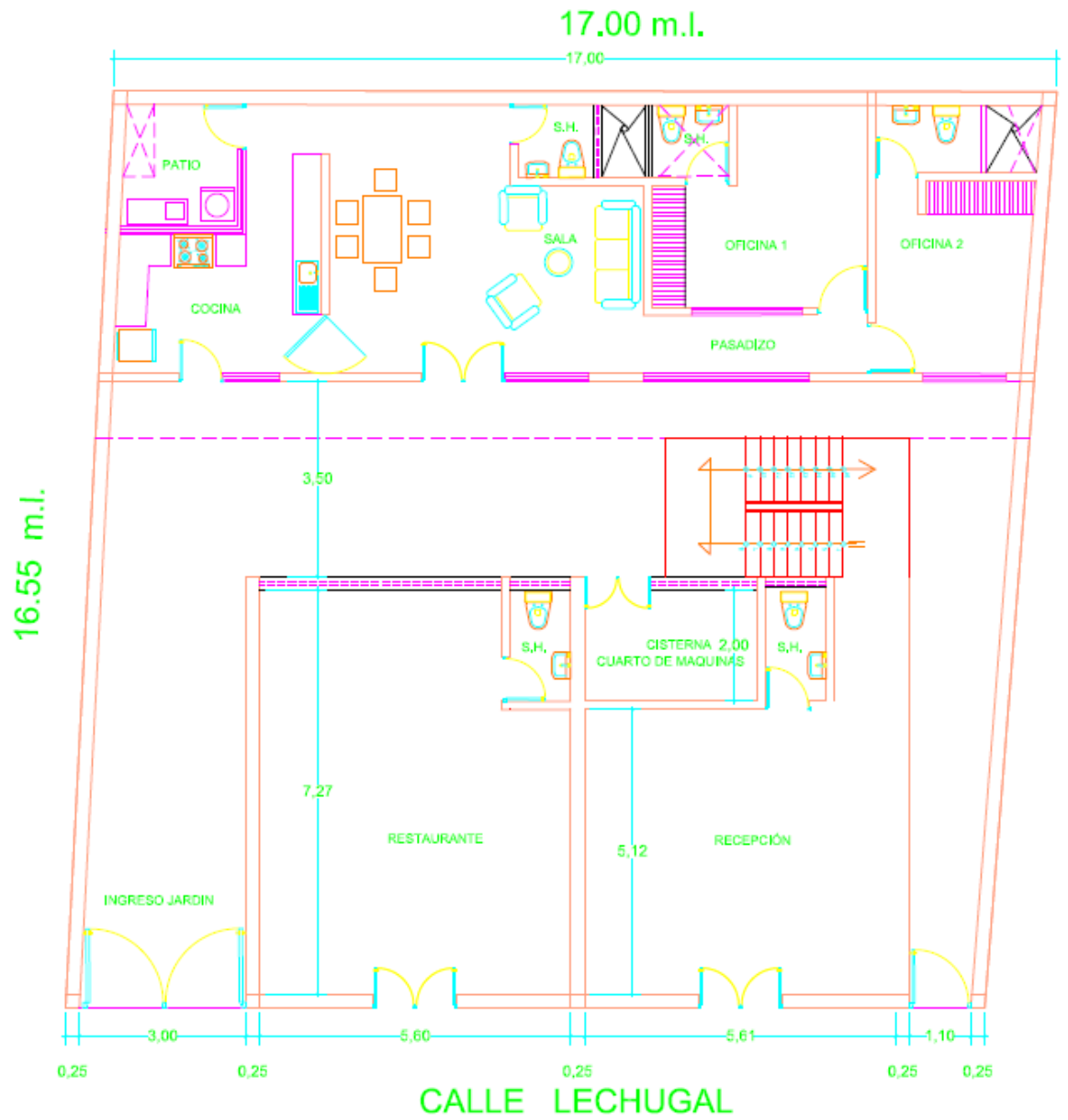
La edificación deberá cumplir con los requisitos mínimos de infraestructura de la norma técnica A.30 de hospedajes del reglamento nacional de edificaciones RNE como lo indica el anexo 7.1.

El hotel contará con 3 pisos y abarcará un área techada total de 618.31m² distribuido entre las diferentes plantas:

- Área techada primer piso: 187.41m²
- Área techada segundo piso: 215.45m²
- Área techada tercer piso: 215.45m²

La distribución de la primera planta se muestra en la figura 7.4.

Figura 7.4. Distribución de planta hotel Saphi Inn – primer piso



Elaboración: Arquitecto del proyecto

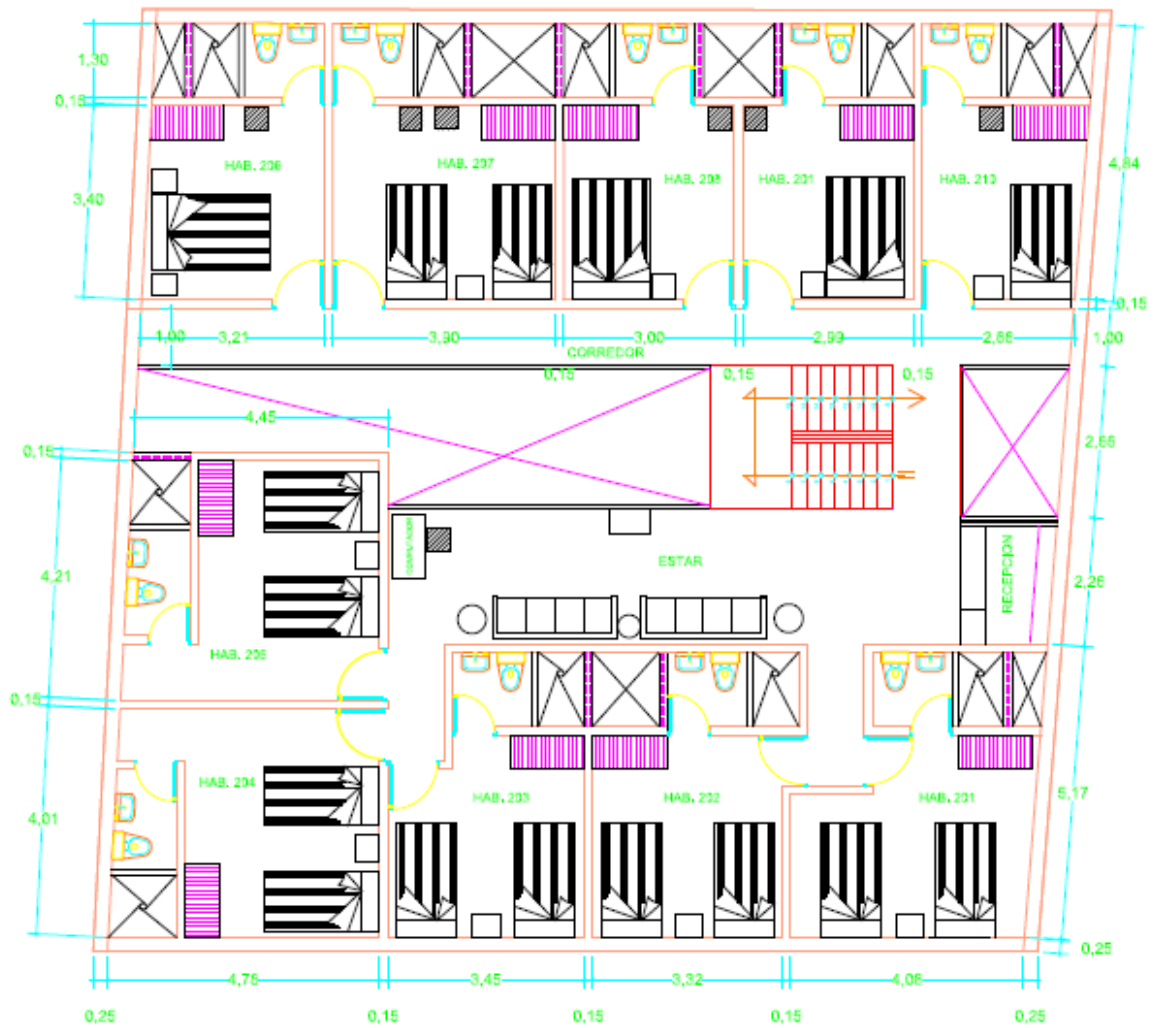
La infraestructura del primer piso se detalla a continuación:

Primer Piso:

- Puerta de acceso principal al hotel será desde la calle Lechugal.
- Puerta de acceso al restaurante desde la calle Lechugal.
- Ingreso para Van turística desde la calle Lechugal y acceso a patio.
- Área de recepción y custodia de equipaje y servicios higiénicos.
- Restaurante con una barra bar y servicios higiénicos uno para damas y otro para caballeros.
- Patio de descanso
- Lobby bar
- Cocina
- Almacén
- 02 oficinas administrativas: Gerencia, Jefe Comercial
- Escalera que conduce a la segunda planta

La distribución de la segunda y tercera planta se muestra en la figura 7.5.

Figura 7.5. Distribución de planta hotel Saphi Inn – segundo y tercer piso



Elaboración: Arquitecto del proyecto

La infraestructura del segundo y tercer piso se detalla a continuación:

Segundo piso:

- 10 dormitorios de 20m², con closet y baño incorporado, con camas simples y dobles de 2 plazas
- Escalera que conduce a la segunda planta
- Sala de estar
- Recepción 2

Tercer piso:

- 10 dormitorios de 20m², con closet y baño incorporado, con camas simples y dobles de 2 plazas
- Escalera que conduce a la segunda planta
- Sala de estar

En resumen, el proyecto hotelero está conformado por 20 habitaciones, matrimoniales y dobles distribuidas entre el segundo y tercer piso del hotel, las cuales contarán con todas las comodidades y tecnología reciente para la mayor comodidad de sus clientes, excediendo los requerimientos mínimos para la clasificación y categorización de hoteles de tres estrellas, establecida en el DS N°001-2015-Mincetur que se muestra en el anexo 7.1.

7.3 Materiales y equipos

El presente acápite incluye el detalle de materiales y equipos de la operación hotelera tanto de las habitaciones como del restaurante; también se incluirá el presupuesto del mobiliario en general y el presupuesto de las instalaciones básicas.

En cuanto al equipamiento para las habitaciones, éstas deberán cumplir los requisitos mínimos de equipamiento que exige el Mincetur; como muestra el anexo 7.1, para un hotel de categorización 3 estrellas es obligatorio que cuente con custodia de valores individual en cada habitación, internet, televisor y teléfono con comunicación nacional e internacional, para efectos del presente plan de negocio se considerará además el frigobar en cada habitación que es un requisito mínimo exigido para los hoteles a partir de 4 estrellas. Los equipos de habitación se muestran en la tabla 7.2.

Tabla 7.2. Equipos de habitación

Equipos de habitación			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Televisores	25	S/. 499.00	S/. 12,475.00
Caja de seguridad	20	S/. 499.90	S/. 8,998.00
Calefactores	20	S/. 189.00	S/. 3,780.00
Frio bar	20	S/. 519.00	S/. 10,380.00
Secador de cabello	20	S/. 89.00	S/. 1,780.00
Total			S/. 37,413.00

Elaboración: Autores esta tesis

La tabla 7.3, muestra los activos duros correspondientes a las 20 habitaciones con las que contará el hotel.

Tabla 7.3. Activos duros de habitación

Activos duros de habitación			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Tarimas P1/2	24	S/. 764.15	S/. 18,339.60
Tarimas Queen	8	S/. 1,189.15	S/. 9,513.20
Colchones P1/2	24	S/. 934.15	S/. 22,419.60
Colchones Queen	8	S/. 2,124.15	S/. 16,993.20
Velador	21	S/. 211.65	S/. 4,444.65
Armario	20	S/. 349	S/. 6,980.00
Especios	40	S/. 297.08	S/. 11,883.20
Total			S/. 90,573.45

Elaboración: Autores esta tesis

La tabla 7.4, incluye los activos de operación de las habitaciones con sus respectivos baños.

Tabla 7.4. Activos de operación para habitaciones

Activos de operación habitaciones y baño privado			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Edredones queen	16	S/. 749.50	S/. 11,992.00
Edredones P1/2	48	S/. 599.50	S/. 28,776.00
Sabanas Queen	24	S/. 359.20	S/. 8,620.80
Sabanas P1/2	72	S/. 263.20	S/. 18,950.40
Fundas almohana grande	48	S/. 44.00	S/. 2,112.00
Fundas almohana pequeña	72	S/. 24.95	S/. 1,796.40
Almohadas grande	16	S/. 149.50	S/. 2,392.00
Almohadas pequeña	24	S/. 75.00	S/. 1,800.00
Cojines	40	S/. 39.60	S/. 1,584.00
Frazadas queen	16	S/. 129	S/. 2,064.00
Frazadas P1/2	48	S/. 74.50	S/. 3,576.00
Alfombras	20	S/. 89	S/. 1,780.00
Toallas de baño para mano	60	S/. 19.90	S/. 1,194.00
Toallas de baño para cuerpo	120	S/. 69.00	S/. 8,280.00
Cortinas	20	S/. 200.00	S/. 4,000.00
Cortinas de baño	20	S/. 71.20	S/. 1,424.00
Piso de baño	20	S/. 20.00	S/. 400.00
Total			S/. 100,741.60

Elaboración: Autores esta tesis

La tabla 7.5, muestra el presupuesto del mobiliario en general, y el anexo 7.2, muestra el detalle de cada uno de los ítems.

Tabla 7.5. Mobiliario en general

Mobiliario en general	
Item	Precio total
Recepción	S/. 8,995.00
Oficinas	S/. 23,615.00
Restaurante	S/. 3,500.00
Loby bar	S/. 7,450.60
Total	S/. 43,560.60

Elaboración: Autores de esta tesis

La tabla 7.6, muestra los activos de operación del restaurante Nina Inn.

Tabla 7.6. Activos de operación restaurante Nina Inn

Activos de operación restaurante y bar			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Juego de cubiertos 45 p (5p)	30	S/. 99.00	S/. 2,970.00
Vasos (6p)	30	S/. 9.90	S/. 297.00
Salero	30	S/. 2.32	S/. 69.60
Pimentero	30	S/. 2.32	S/. 69.60
Fuente 45x28	30	S/. 31.92	S/. 957.60
Vajillas 4pers (20 piezas) (4 platos 1 taza)	30	S/. 62.30	S/. 1,869.00
Mantequillera	30	S/. 10.32	S/. 309.60
Bowl cuadrado	30	S/. 5.52	S/. 165.60
Platos	200	S/. 23.92	S/. 4,784.00
Copas de vino (6p)	60	S/. 119.00	S/. 7,140.00
Tetera de mesa	30	S/. 11.92	S/. 357.60
Copas para champagne (6p)	30	S/. 119.00	S/. 3,570.00
Total			S/. 22,559.60

Elaboración: Autores esta tesis

A continuación la tabla 7.7, muestra el presupuesto para las instalaciones básicas del hotel y el anexo 7.3, muestra el detalle de cada uno de los ítems.

Tabla 7.7. Presupuesto de instalaciones básicas

Instalaciones básicas	
Sistema abastecimiento agua	S/. 4,460.00
Equipos y sistema contra incendios	S/. 6,600.00
Sistema de cámaras de seguridad + inst.	S/. 7,895.00
Elementos de emergencia	S/. 2,264.00
Sistema agua caliente	S/. 2,500.00
Grupo electrógeno + inst	S/. 24,750.00
Equipos de lavandería	S/. 85,250.00
Equipos de Cocina	S/. 69,526.50
Tecnología de información	S/. 30,000.00
Central telefonica y anexos	S/. 1,480.00
Equipos de limpieza	S/. 17,432.60
Total	S/. 252,158.10

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se detalla la inversión en capital de trabajo que incluye costos de materia prima, remuneraciones, pago de servicios y gastos generales que a su vez incluye gastos de limpieza, mantenimiento y jardinería, suministros de limpieza y suministros de oficina.

La tabla 7.8, muestra los costos de materia prima mensual y al año.

Tabla 7.8. Costos de materia prima

Materia prima		
Ítem	Mes	Año
Insumos desayuno buffet	S/. 10,744.00	S/. 122,954.40
Amenities	S/. 1,426.50	S/. 17,118.00
Total		S/. 140,072.40

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se detallan los gastos generales que engloban los gastos necesarios para no cesar la actividad, pero que no están directamente relacionados con los el servicio que se ofrece; la tabla 7.9, muestra los gastos generales

Tabla 7.9. Gastos generales

Gastos generales		
Ítem	Mes	Año
Suministros de limpieza / oficina	S/. 6,330.80	S/. 75,969.60
Total		S/. 75,969.60

Elaboración: Autores esta tesis

El anexo 7.4, muestra el detalle de los insumos para el desayuno buffet, amenities, y suministros.

Las remuneraciones alcanzan un total de S/. 338,400.00 al año para todo el personal del hotel, estas se detallarán en el capítulo VIII de esta tesis.

La tabla 7.10, muestra los pagos mensuales y anuales a realizar por concepto de servicios que incluye agua, gas, luz, teléfono, cable e internet.

Tabla 7.10. Gastos de servicios

Servicios		
Ítem	Mes	Año
Agua	S/. 450.00	S/. 5,400.00
Luz	S/. 650.00	S/. 7,800.00
Gas	S/. 280.00	S/. 3,360.00
Internet, cable, telefono	S/. 250.00	S/. 3,000.00
Total		S/. 19,560.00

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura de la organización

Debido a que Saphi Inn hotel boutique es un participante nuevo en el mercado hotelero, se ha establecido cuidadosamente el personal con el cual se contará para el manejo del mismo, por lo que el perfil de cada colaborador de la organización será la siguiente:

- **01 Gerente general:** Deberá contar con estudios superiores, con experiencia previa en la gerencia por un mínimo de 5 años. Puede provenir de las carreras de administración de empresas, economía o ingeniería industrial.

- **01 Administrador / Jefe Comercial:** Deberá contar con estudios superiores, con experiencia previa en la administración del área de administración, ventas o comercial por un mínimo de 2 años. Puede provenir de las carreras de administración de empresas, gestión comercial o ingeniería industrial.

- **01 Jefe de Recepción / Jefe de Atención al Cliente:** Deberá contar con estudios superiores, con experiencia previa en el área de atención al cliente por un mínimo de 2

años. Puede provenir de diversos sectores como el hotelero o restaurante; las carreras de administración de empresas, hotelería y turismo serán las más valoradas.

- **01 Jefe de Alimentos y Bebidas:** Deberá contar con estudios superiores, con experiencia previa en el área de cocina por un mínimo de 2 años. Puede provenir de diversos sectores como el hotelero o restaurante; las carreras de administración de empresas, hotelería y turismo serán las más valoradas.

- **01 Conserje:** Secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.

- **01 Mozo de Limpieza:** Secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.

- **02 Camareras:** Secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.

- **01 Cocinero principal:** Estudios de gastronomía. Poseer experiencia en cargos similares de 3 años, disponibilidad de horarios.

- **01 Cocinero Ayudante:** Estudios de gastronomía. Poseer experiencia en cargos similares de 1 a 2 años, disponibilidad horaria.

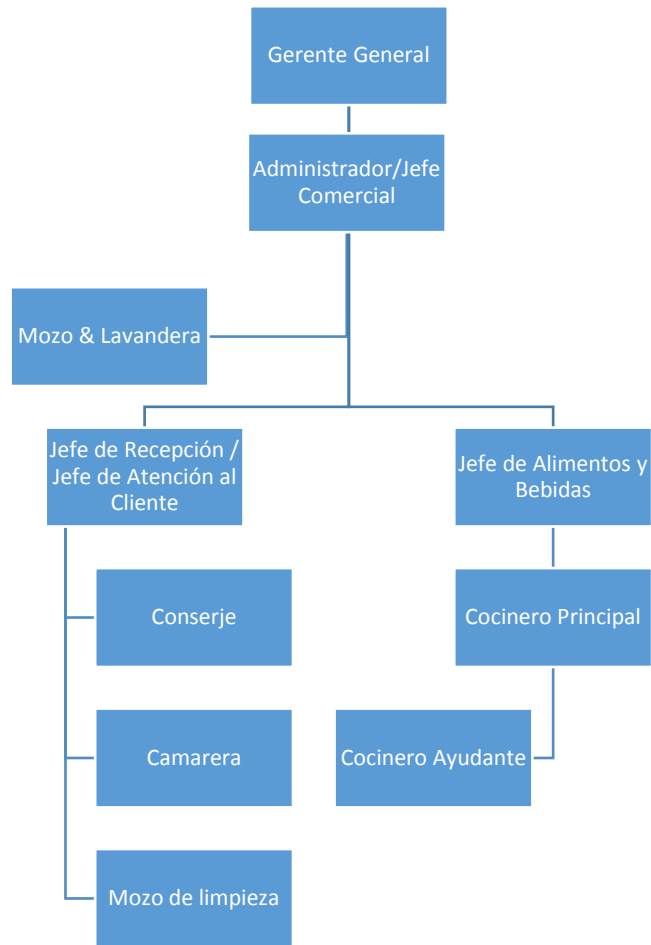
- **02 Mozos:** Secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.

- **01 Lavandera:** Secundaria completa, disponibilidad horaria y referencias.

La responsabilidad por los resultados en la gestión de este nuevo proyecto hotelero será en su mayoría por el gerente general, quien trabajará directamente con un administrador, para temas más operativos, el cual trabajará a su vez de dos jefaturas de apoyo: jefe de recepción y jefe de alimentos y bebidas.

El organigrama propuesto es el siguiente:

Figura 8.1. Organigrama de la estructura organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis

Para abordar correctamente los asuntos relacionados con el área administrativa, Saphi Inn definirá las siguientes políticas de sostenibilidad:

- Política de recursos humanos
- Compromiso con la comunidad
- Política medioambiental
- Declaración de compromiso con el Código ECPAT

Política de recursos humanos

La gerencia junto con el área administrativa determinará los siguientes principios básicos para garantizar el óptimo funcionamiento del capital humano:

- Trato: Garantizar un trato digno y justo, respetuoso con las diferentes sensibilidades culturales. Que no permita la discriminación por razón de

nacionalidad, grupo social, edad, sexo, discapacidad o religión, excluyendo cualquier tipo de abuso o acoso y estableciendo las condiciones necesarias de seguridad y salud en los puestos de trabajo.

- Empleo: Contar con procedimientos de reclutamiento y selección que garanticen la igualdad de oportunidades, evaluando a las personas candidatas con criterios claros para identificar las capacidades idóneas para el puesto, así como asegurar el estricto cumplimiento de la legislación vigente en materia de contratación.
- Desarrollo: Favorecer la realización profesional de las personas empleadas, en un marco de realización personal, sin interferencia con los objetivos de la empresa, a través de procesos objetivos y transparentes y, si se requiere, estableciendo programas de formación y capacitación que sirvan de elemento clave para la mejora continua.
- Compensación: Adecuar la política retributiva y los beneficios sociales al marco económico y social, al nivel de responsabilidad asignado a cada puesto, al desempeño y a la consecución de los objetivos; de forma equitativa y de acuerdo con la normativa establecida.

Compromiso con la comunidad

Saphi Inn, como entidad integrada en la comunidad, tiene la obligación de contribuir a la mejora y mayor bienestar del entorno social donde opera, generando oportunidades de desarrollo económico y social a través de los siguientes compromisos:

- Integración: Respetar, apoyar y promover la cultura, las normas y la conservación del entorno local.
- Colaboración: Mantener un diálogo permanente con la comunidad local y los agentes sociales para conocer sus necesidades y contribuir a su progreso a través de comportamientos responsables.
- Compras: Priorizar la adquisición de productos locales para reforzar el desarrollo económico y social de la comunidad, siempre que se garanticen los estándares de calidad, precio y los criterios sanitarios y de seguridad.

- Empleo: Priorizar la contratación de personal local en un 70% para favorecer el desarrollo de las sociedades donde Saphi Inn estará presente y el enriquecimiento de la diversidad cultural de los equipos de trabajo.
- Inversión social: Establecer una estrategia de colaboración con entidades sociales, a través de un procedimiento de análisis y valoración de solicitudes, que fomente la participación en las siguientes líneas de acción:
 - Iniciativas de apoyo comunitario.
 - Proyectos de biodiversidad.
 - Programas de salud infantil.
 - Donaciones de habitaciones y servicios.

Política medioambiental

Saphi Inn consciente de la necesidad de que el desarrollo de su actividad se realice con el adecuado respeto por el medio ambiente, se compromete al cumplimiento de los siguientes principios ambientales:

- Racionalizar y hacer buen uso de los recursos naturales, para disminuir el impacto ambiental, minimizando el consumo de recursos, fomentando la eficiencia y ahorro energéticos en sus instalaciones.
- Mejorar continuamente y prevenir la contaminación, implantando las medidas necesarias para reducir los efectos medioambientales y previniendo posibles accidentes con incidencia ambiental.
- Actualizar continuamente el programa ambiental, estableciendo los objetivos y metas de nuestro sistema de gestión medioambiental.
- Adecuar continuamente el cumplimiento de la legislación y reglamentación ambiental aplicables, así como de otros requisitos que el hotel suscriba.
- Promover la formación ambiental y la sensibilización de equipo humano que compone Saphi Inn, así como de los clientes y colaboradores en la protección del medio ambiente, proporcionando información sobre todas las acciones que se llevan a cabo en nuestra compañía.

Declaración de compromiso con el Código ECPAT

Entre las distintas medidas tomadas para combatir el problema del turismo sexual con niños, hay una iniciativa que sobresale y que involucra la participación activa de la industria del turismo: el Código de Conducta para la protección de los niños, niñas y adolescentes contra la explotación sexual en el Turismo y los viajes (ECPAT, 2012).

El Código de Conducta es una iniciativa pionera de ECPAT International que trata de involucrar al sector privado de la industria del turismo para prevenir el uso de los canales de turismo por parte de delincuentes sexuales. Debido a su rápido crecimiento, el código se ha convertido en una organización independiente con cada vez más miembros y un mayor impacto a nivel mundial.

El Código de Conducta es un instrumento de autorregulación y de responsabilidad social corporativa que refuerza la protección de los niños, niñas y adolescentes frente a la explotación sexual comercial en el sector del turismo.

Fue elaborado originalmente por ECPAT Suecia, un destacado miembro de ECPAT International, en colaboración con operadores turísticos escandinavos y la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1998. Rápidamente se convirtió en un proyecto importante de la red ECPAT Internacional y fue promovido e implementado tanto en los países emisores de turistas como en los receptores.

Saphi Inn, consciente de que la explotación sexual comercial de menores de edad en todo el mundo es una problemática que implica a la industria del turismo, asume la voluntad de adherirse al Código de Conducta para la protección de los niños, niñas y adolescentes frente a la explotación sexual en el turismo y en los viajes, manifestando el compromiso de cumplimiento con los seis criterios de dicho código:

1. Establecer una política ética corporativa contra la explotación sexual comercial de menores.
2. Formar a la plantilla en todos los países donde opera.
3. Introducir una cláusula en los contratos con proveedores estableciendo el rechazo común de la explotación sexual comercial de menores de edad.
4. Proporcionar información a los clientes por medio de material divulgativo y de la página web.
5. Proporcionar información a los “agentes locales clave” en cada destino.

6. Informar anualmente sobre la implantación de estos puntos.

Y por tanto, asume la implantación de actuaciones y buenas prácticas encaminadas a la erradicación del problema, incorporando a sus políticas de responsabilidad social los siguientes compromisos:

- Promover los derechos humanos y, en particular, los derechos de la infancia.
- Rechazar, reprimir y condenar la explotación de seres humanos, en cualquiera de sus formas, especialmente la sexual y en particular cuando afecte a menores.
- Adoptar medidas preventivas para impedir la elaboración o difusión de programas turísticos que promuevan o fomenten contactos sexuales con personas menores de edad.

Perfil general del colaborador de Saphi Inn

Según la Lic. Verónica Rigotti, Directora de Carrera en Universidad Del Aconcagua en Argentina (LosRecursosHumanos.com, 2009) existen competencias básicas que son requeridas para lograr un alto desempeño en este sector:

- ❖ **Orientación al servicio:** Los colaboradores deben tener una clara vocación de servicio, es decir, deben disfrutar poder asistir a las personas las cuales serán clientes del hotel boutique.
- ❖ **Sociable:** Deberá disfrutar y estar a gusto trabajando en equipo y rodearse de personas, ya que este será el día a día del colaborador que trabaje en el sector hotelero.
- ❖ **Interactividad cultural:** Es decir que debe ser capaz de interactuar con personas de diferentes culturas sin distinción de raza o credo.
- ❖ **Pensamiento innovador:** El sector hotelero así como otros sectores presenta para sus colaboradores rutina en sus labores, esto puede llegar a establecer una zona de confort y poca agudeza al momento de distinguir las necesidades de los clientes. Por ello, es necesario que el colaborador no solo sea creativo e innovador para manejar sus tareas sino también para ser capaz de brindar un valor agregado a su atención para con los clientes.

❖ **Prolijidad:** Algo que no se debe dejar de lado es el aseo personal, la prolijidad y la pulcritud en la vestimenta, la primera impresión es la que cuenta.

Si bien es cierto, en la actualidad estamos obligados a hablar un segundo idioma a parte del español, el idioma inglés es quizás el idioma al cual tendremos que recurrir, se podrá establecer plazos de aprendizaje de este segundo idioma el cual beneficiara a los clientes y al personal.

8.2 Políticas de contratación y evaluación del personal

Las condiciones de trabajo, contrato y los beneficios laborales, son los mismos que le corresponden al trabajador común del régimen privado y se encuentran normados por los mismos dispositivos:

- Formas de contratación, período de prueba, suspensión y extinción del contrato. Ley de Competitividad Laboral DS N° 003-97-TR (27-03- 1997).
- Descansos remunerados: descanso semanal obligatorio, en días feriados y por vacaciones. Decreto Legislativo N°713 (08-11-1991).
- Jornadas de trabajo, refrigerios, horas extra, turnos y horario de trabajo. Decreto Legislativo N° 854 (01-10- 1996).
- Compensación por tiempo de servicios. TUO (Texto único ordenado) de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicio. Decreto Supremo N° 01-97-TR (01-03-1997).
- Participación de los trabajadores en la Empresa. DL N° 677 (07-10-1991), modificado por el DL N° 892 (11-11-1996).
- Seguro de Vida Decreto Legislativo del 05-11-1991.
- Remuneración, beneficios, remuneración mínima y gratificación.
- Condiciones de asegurado obligatorio en los regímenes de seguridad y previsión social.

Por otro lado, el reclutamiento en cualquier sector y empresa es primordial en vista que todo el procedimiento tiene como fin atraer y retener a profesionales con alto

potencial y calificado a colaborar con la organización siendo estos un elemento principal y base de los servicios de un hotel.

Se requiere así un procedimiento el cual se adecue a la empresa y que evolucione según las necesidades de la misma. A continuación se presenta:

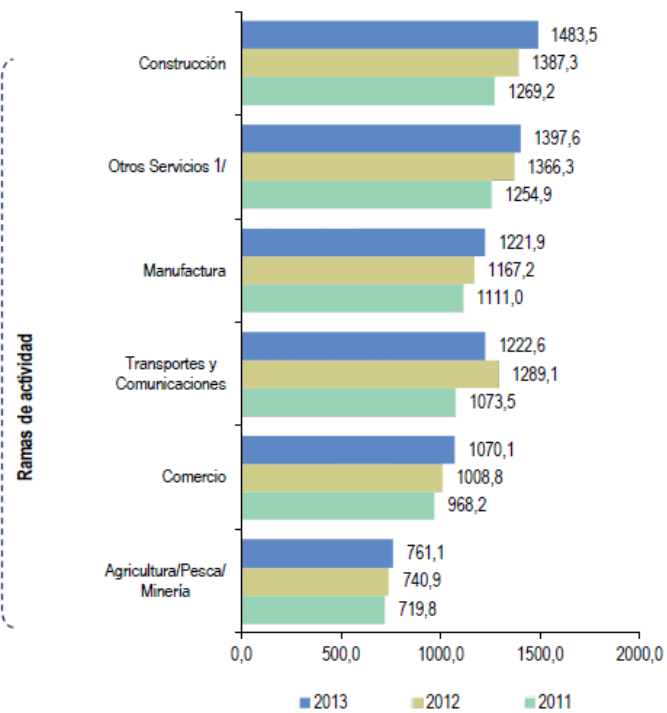
- 1. Inducción general:** Será impartida por el jefe de administración. En ella se mostrará el organigrama, la misión y visión, los servicios que brindará el hotel boutique así como la filosofía de servicio y reglamento interno. Es importante que el personal comprenda de forma clara todo lo visto en la inducción, puesto que será el punto de partida para cualquier actividad y servicio que se brinde al cliente.
- 2. Capacitación:** Se establecerán planes de capacitación continua, estos pueden ser cada 6 meses o de forma anual dependiendo del presupuesto de la organización. Esto permitirá no solo mejorar el servicio del hotel boutique sino también retener a los colaboradores más talentosos.
- 3. Programas de evaluación de desempeño y clima laboral:** Se desarrollarán planes de evaluación a los colaboradores, los cuales no solo medirán el correcto desempeño de sus labores sino también que tan a gusto se encuentran con la organización. La evaluación de desempeño pondrá a la vista si el colaborador es merecedor de promoción de su puesto lo cual conlleva a un aumento de sueldo o reconocimientos públicos.
- 4. Programas de motivación:** Como lo mencionado anteriormente, no solo el dinero es un factor motivacional, muchas veces el colaborador solo quiere que reconozcan su trabajo y que forma parte importante de la organización.

Se planteará para Saphi Inn un plan de compensaciones de acuerdo al tamaño de la organización, empresa que contará con 13 trabajadores, en este escenario el administrador quien también cumplirá funciones de jefe comercial será el único que perciba un sueldo fijo y variable, el cual dependerá de las ventas que se logre en cada mes. Asimismo, se definirá que a partir del segundo año, se brindará una bonificación a cada miembro del personal cumpliendo metas no solo de ventas sino también de satisfacción del cliente.

8.3 Presupuesto

Para poder determinar un plan de remuneraciones, se analizó la siguiente información de la figura 8.2. Según INEI, de acuerdo a las ramas de actividad, los mayores ingresos son percibidos por los ocupados que realizan actividades en el sector Construcción, S/.1483,5 soles, le sigue en orden de importancia los ocupados que realizan labores relacionadas a Servicios con S/.1397,6 soles y los ocupados del sector Manufactura cuyo ingreso promedio fue S/.1221,9 soles. Por otro lado, el menor ingreso promedio es percibido por los ocupados en el sector Agricultura, Pesca y Minería (S/.761, 1 soles). Otros Servicios lo componen las ramas de actividad de Electricidad, Gas y Agua, Intermediación Financiera, Actividades de Servicios Sociales y de Salud, entre otras.

Figura 8.2. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ramas de actividad (soles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Encuesta Nacional de Hogares. (2011-1013)

Se determinará el siguiente plan de remuneraciones según el puesto que corresponda para identificar los gastos fijos.

Tabla 8.1. Plan de remuneraciones mensuales por puesto de trabajo

Puesto	Cantidad	Remuneración mensual (S/.)	Remuneración total (S/.)
Gerente General	1	5,000.00	5,000.00
Administrador / Jefe Comercial	1	3,500.00	3,500.00
Jefe de Recepción / Jefe de Atención al Cliente	1	3,500.00	3,500.00
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	3,500.00	3,500.00
Conserje	1	1,500.00	1,500.00
Mozo de Limpieza	1	1,000.00	1,000.00
Camareras	2	950.00	1900.00
Cocinero principal	1	2,500.00	2,500.00
Cocinero ayudante	1	1,800.00	1,800.00
Mozos	2	1,500.00	3,000.00
Lavandera	1	1,000.00	1,000.00
TOTAL			28,200.00

Elaboración: Autores de esta tesis

El área contable no será considerada como un área interna, este servicio se contratará bajo modalidad de servicios de un estudio contable.

CAPÍTULO IX. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El objetivo de la empresa es crear valor con el proyecto, el mismo que supere los niveles esperados, en esta etapa se analizan los requerimientos económicos así como los flujos supuestos para encontrar la viabilidad o no del proyecto.

9.1 Inversión

El presente plan de negocios, como parte de su planteamiento establece un flujo de inversiones que debe ser considerado para poder evaluar si el proyecto es económica y financieramente viable; las inversiones incluyen a los activos fijos tangibles e intangibles y a la inversión en capital de trabajo.

9.1.1 Inversión en activos fijos tangibles

Estas inversiones consideran el costo que demanda adquirir la infraestructura para el establecimiento del hotel, es decir el costo de adquisición del terreno, el costo de construcción del propio hotel, los equipos y muebles.

9.1.2 Costo de adquisición del terreno:

Los costos de terreno en el centro histórico del Cusco fluctúan entre 1,800 y 3,500 dólares el metro cuadrado; las partes altas del centro histórico como por ejemplo el barrio de San Blas o el barrio de Santa Ana consideran un precio de 1,800 dólares en promedio; y las partes bajas muy cercanas a la plaza de armas del Cusco pueden llegar a costar 3,500 dólares el metro cuadrado en promedio.

Para efectos del presente plan de negocio, el terreno con el que se cuenta de 277.09 metros cuadrados tiene un precio de 2,000 dólares el metro cuadrado, en moneda nacional un valor aproximado de S/. 6,600 (T.C. 3.3); por ende el costo total del terreno asciende a S/. 1,828,794.00

9.1.3 Costo construcción del hotel

El costo de construcción incluido los acabados ya pactado con la empresa constructora encargada del proyecto es de 700 dólares ó 2,310 nuevos soles por metro cuadrado. Si consideramos los 277.09 metros cuadrados del terreno, se alcanza a un costo de construcción del edificio de S/. 640,077.90.

9.1.4 Inversión en activos intangibles

La tabla 9.1, muestra que la inversión realizada en activos intangibles asciende a US\$ 10,337.53 dólares americanos, conformada básicamente por los costos del desarrollo de proyecto y pago de licencias.

Tabla 9.1. Inversión Intangible

Inversión intangible	
Proyecto (arquitecto)	S/. 15,000.00
Municipalidad:	
1.- Certificado de parametros urbanísticos	S/. 208.00
2.- Licencia de edificación	S/. 745.00
3.- Supervisión de obra	S/. 590.00
4.- Reposición de pistas y veredas por instalaciones de agua	S/. 1,429.00
5.- Conformidad de obra	S/. 670.00
Colegio de ingenieros:	
1.- Participación en comisiones de aprobación de licencia	S/. 164.00
Colegio de arquitectos:	
1.- Participación en comisiones de aprobación de licencia	S/. 164.00
Arqueologo	
Elaboración del plan de monitoreo arqueológico	S/. 10,000.00
Ministerio de Cultura	
1.- Trámite del plande monitoreo arquológico	S/. 1,933.00
2.- Aprobación del plan de monitoreo arqueológicoo	S/. 1,099.00
3.- Gastos de impresión y ploteo de planos	S/. 100.00
Seguros	
Poliza de seguro car	S/. 619.00
Seda Cusco	
Instalación de agua y desagüe	S/. 1,587.00
Seda Cusco	
Intalación de luz trifásica	S/. 663.00
Total	S/. 34,971.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Habiendo definido los requerimientos de inversión para la marcha del proyecto, en el estudio operativo, se procede a la valoración de los activos necesarios.

En la tabla 9.2, se describe cual será la estructura de la inversión fija como la más relevante para el presente proyecto.

Tabla 9.2. Estructura de la inversión

Estructura de la inversión	
Detalle	Monto Total
Inversión fija	S/. 3,012,883.25
Terreno	S/. 1,828,794.00
Edificio	S/. 640,077.90
Equipos y muebles	S/. 544,011.35
Inversión intangible	S/. 34,971.00
Proyecto	S/. 15,000.00
Trámites y permisos	S/. 19,971.00
Inversión en capital de trabajo	S/. 544,602.00
Materia Prima	S/. 140,072.40
Remuneraciones	S/. 309,000.00
Servicios (Internet, cable, telefono)	S/. 19,560.00
Gastos generales	S/. 75,969.60
Inversión total	S/. 3,592,456.25

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la tabla 9.2, la inversión fija asciende a S/. 3'592, 456,25. La inversión fija es el monto más importante en la estructura de la inversión que ocupa el 87% del total de la inversión; el costo del terreno en el centro histórico de Cusco es una de las más importantes barreras de entrada en el negocio de hotelería en la ciudad del Cusco.

La inversión fija a su vez está compuesta en un 61% por el costo del terreno, 21% por el costo de construcción del edificio y 19% por los equipos, maquinarias y muebles.

El proyecto contará con un sólo socio el cual contará con el 100% de las acciones de la empresa, el mismo que ha definido la utilización de su propio capital materializado en el terreno de la Calle Lechugal N° 320 valorizado en S/. 1,828,794 que corresponde al 51% de la inversión total; las ventajas intrínsecas del uso del capital propio se traducirá en un menor riesgo de insolvencia y en una gestión menos presionada. Por otro lado se ha definido que el 49% restante de la inversión será financiado externamente por bancos comerciales.

9.2 Supuestos operativos

- El proyecto se desarrollará en un horizonte de 5 años.
- El precio unitario para habitación simple/matrimonial es de S/. 396 o USD 120 y el precio unitario para la habitación doble es de S/. 554,40 o USD 168
- La tasa de descuento tiene un valor del 10%
- Se realizará reinversión en equipos y muebles en el 2019 a fin de brindar un apropiado servicio acorde a nuestras políticas y orientado a satisfacer al huésped.
- Se destinará presupuesto para la capacitación del personal siendo este un porcentaje del capital de trabajo según el crecimiento de ingresos del hotel.
- El hotel cuenta con servicios adicionales lo cuales no han sido considerados dentro el análisis financiero del proyecto, sin embargo la política del hotel para los servicios extras es contar con un margen de 50% para servicios de traslado al aeropuerto, 100% para servicios de lavandería, telefonía y de restaurante.

9.3 Escenarios

Para el presente proyecto se realizaron tres escenarios, los cuales utilizaron datos obtenidos de la tasa de ocupabilidad del sector así como proyecciones de crecimiento ya mencionados anteriormente.

Tasa de descuento

Para hallar la tasa de descuento se utilizó el modelo CAMP (Capital Asset Pricing Model), el cual incorpora el riesgo a la tasa de descuento.

Tabla 9.3. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa de Descuento	$R_a = R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$
Rf: Tasa libre de riesgo	6,32%
Beta	0,73
Rm	6,75%
Riesgo país	1,79%
Tasa de descuento	10%

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo calculado, la tasa de descuento a usar para la generación de los escenarios de viabilidad del proyecto será del 10%.

9.3.1 Escenario esperado

El escenario esperado, considera una tasa de ocupabilidad al inicio de las operaciones del 40% del total de habitaciones del hotel, incrementándose a una tasa del 10% como se señala en el anexo 9.1; esto como resultado de las actividades y estrategias de marketing así como los indicadores de crecimiento que se tienen proyectados para el sector. Este escenario es conservador pues la tasa de ocupabilidad del sector para la categoría es del 70%.

Tabla 9.4. Proyección del flujo de caja – Escenario esperado

Proyección de flujo de caja						
	Años					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		1.425.600,00	1.563.408,00	1.722.600,00	1.898.424,00	2.090.880,00
Total de ventas		1.425.600,00	1.563.408,00	1.722.600,00	1.898.424,00	2.090.880,00
Costo de ventas		193.662,71	193.662,71	193.662,71	193.662,71	193.662,71
Remuneraciones de personal		493.970,00	493.970,00	493.970,00	493.970,00	493.970,00
Gastos administrativos		113.601,36	113.601,36	113.601,36	113.601,36	113.601,36
Depreciación		171.083,92	171.083,92	221.083,92	221.083,92	82.003,90
Total de gastos		972.317,99	972.317,99	1.022.317,99	1.022.317,99	883.237,96
Utilidad operativa (EBIT)		453.282,01	591.090,01	700.282,01	876.106,01	1.207.642,04
Impuesto a la renta	30%	135.984,60	177.327,00	210.084,60	262.831,80	362.292,61
NOPAT		317.297,41	413.763,01	490.197,41	613.274,21	845.349,43
Depreciación		171.083,92	171.083,92	221.083,92	221.083,92	82.003,90
Venta de activo fijo						2.358.852,43
Inversión inicial	-3.592.456,25	0,00	0,00	-200.000,00	0,00	-200.000,00
Capital de trabajo	-414.720,00	-41.472,00	-45.480,96	-50.112,00	-55.226,88	-60.825,60
Flujo de caja	-4.007.176,25	446.909,33	539.365,97	461.169,33	779.131,25	3.025.380,15

Elaboración: Autores de esta tesis

La tabla 9.4, muestra el flujo de caja proyectado a cinco años lo cual demuestra que la empresa podrá cumplir con el pago de sus obligaciones. En este escenario se consideró utilizar préstamo bancario por S/. 1.763.662,25 con amortización anual durante los cinco años sin periodo de gracia lo cual se muestra en la tabla 9.5.

Tabla 9.5. Flujo financiero – Escenario esperado

Flujo Financiero						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prestamo bancario	1.763.662,25					
Amortización de préstamo		-493.826,70	-460.904,92	-427.983,14	-395.061,36	-362.139,58
Inversión inicial de este préstamo	-1.763.662,25	-46.917,37	78.461,05	33.186,19	384.069,89	2.663.240,57

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.2 Escenario optimista

El escenario optimista, considera una tasa de ocupabilidad inicial del 60% del total de habitaciones del hotel para el año 2017 como se observa en el anexo 9.2, incrementándose a una tasa del 12% para el horizonte calculado, esto no sólo por efecto de las actividades de marketing y ventas sino también como resultado del incremento del arribo de turistas a la ciudad de cusco. La tasa de ocupabilidad se acerca al promedio del sector.

Tabla 9.6. Proyección del flujo de caja – Escenario optimista

Proyección de flujo de caja						
	Años					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		2.109.888,00	2.385.504,00	2.680.128,00	3.003.264,00	3.371.544,00
Total de ventas		2.109.888,00	2.385.504,00	2.680.128,00	3.003.264,00	3.371.544,00
Costo de ventas		193.662,71	193.662,71	193.662,71	193.662,71	193.662,71
Remuneraciones de personal		493.970,00	493.970,00	493.970,00	493.970,00	493.970,00
Gastos administrativos		113.601,36	113.601,36	113.601,36	113.601,36	113.601,36
Depreciación		171.083,92	171.083,92	221.083,92	221.083,92	82.003,90
Total de gastos		972.317,99	972.317,99	1.022.317,99	1.022.317,99	883.237,96
Utilidad operativa (EBIT)		1.137.570,01	1.413.186,01	1.657.810,01	1.980.946,01	2.488.306,04
Impuesto a la renta	0,30	341.271,00	423.955,80	497.343,00	594.283,80	746.491,81
NOPAT		796.299,01	989.230,21	1.160.467,01	1.386.662,21	1.741.814,23
Depreciación		171.083,92	171.083,92	221.083,92	221.083,92	82.003,90
Venta de activo fijo						2.358.852,43
Inversión inicial	-3.592.456,25	0,00	0,00	-200.000,00	0,00	-200.000,00
Capital de trabajo	-414.720,00	-41.472,00	-46.889,51	-52.680,65	-59.032,22	-66.271,14
Flujo de caja	-4.007.176,25	925.910,93	1.113.424,62	1.128.870,28	1.548.713,91	3.916.399,41

Elaboración: Autores de esta tesis

La tabla 9.6, muestra el flujo de caja proyectado a cinco años lo cual demuestra que la empresa podrá cumplir con el pago de sus obligaciones. En este escenario se consideró utilizar préstamo bancario por S/. 1.763.662,25 con amortización anual durante los cinco años sin periodo de gracia lo cual se muestra en la tabla 9.7.

Tabla 9.7. Flujo financiero – Escenario optimista

Flujo Financiero	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prestamo bancario	1.763.662,25					
Amortización de préstamo		-493.826,70	-460.904,92	-427.983,14	-395.061,36	-362.139,58
Inversión inicial de este préstamo	-1.763.662,25	432.084,23	652.519,70	700.887,14	1.153.652,55	3.554.259,83

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.3 Escenario pesimista

El escenario optimista, considera una tasa de ocupabilidad inicial del 30% del total de habitaciones del hotel, incrementándose a una tasa del 6% tal cual se observa en el anexo 9.3. La tasa de ocupabilidad se aleja bastante al promedio del sector.

Tabla 9.8. Proyección del Flujo de Caja – Escenario pesimista

Proyección de flujo de caja						
	Años					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		1.083.456,00	1.133.352,00	1.252.152,00	1.382.832,00	1.530.144,00
Total de Ventas		1.083.456,00	1.133.352,00	1.252.152,00	1.382.832,00	1.530.144,00
Costo de ventas		193.662,71	193.662,71	193.662,71	193.662,71	193.662,71
Remuneraciones de personal		493.970,00	493.970,00	493.970,00	493.970,00	493.970,00
Gastos administrativos		113.601,36	113.601,36	113.601,36	113.601,36	113.601,36
Depreciación		171.083,92	171.083,92	221.083,92	221.083,92	82.003,90
Total de gastos		972.317,99	972.317,99	1.022.317,99	1.022.317,99	883.237,96
Utilidad operativa (EBIT)		111.138,01	161.034,01	229.834,01	360.514,01	646.906,04
Impuesto a la renta	0,30	33.341,40	48.310,20	68.950,20	108.154,20	194.071,81
NOPAT		77.796,61	112.723,81	160.883,81	252.359,81	452.834,23
Depreciación		171.083,92	171.083,92	221.083,92	221.083,92	82.003,90
Venta de activo fijo						2.358.852,43
Inversión inicial	-3.592.456,25	0,00	0,00	-200.000,00	0,00	-200.000,00
Capital de trabajo	-414.720,00	-4.976,64	-4.976,64	-4.976,64	-4.976,64	-4.976,64
Flujo de caja	-4.007.176,25	243.903,89	278.831,09	176.991,09	468.467,09	2.688.713,91

Elaboración: Autores de esta tesis

La tabla 9.8, muestra el flujo de caja proyectado a cinco años lo cual demuestra que la empresa podrá cumplir con el pago de sus obligaciones. En este escenario se

consideró utilizar préstamo bancario por S/. 1.763.662,25 con amortización anual durante los cinco años sin periodo de gracia lo cual se muestra en la tabla 9.9.

Tabla 9.9. Flujo financiero – Escenario pesimista

Flujo Financiero						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Prestamo bancario	1.763.662,25					
Amortización de préstamo		-493.826,70	-460.904,92	-427.983,14	-395.061,36	-362.139,58
Inversión inicial de este préstamo	-1.763.662,25	-249.922,81	-182.073,83	-250.992,05	73.405,73	2.326.574,33

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4 Cálculo del punto de equilibrio

Se calculó el punto de equilibrio teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones simple/matrimonial y habitaciones dobles con las que cuenta el hotel según se muestra en la tabla 9.10, siendo el resultado la ocupación de 117 habitaciones al mes de las cuales 47 son simple/matrimonial y 70 son habitaciones dobles.

Tabla 9.10. Cálculo del punto de equilibrio

Punto de Equilibrio en unidades

Costos Variables	232.602,00
Cvu (simple/matrimonial)	32,31
Cvu (doble)	45,23
Precio (simple/matrimonial)	396,00
Precio (doble)	554,40
Costos Fijos	52.355,00
Habitaciones (simple/matrimonial)	8,00
Habitaciones (doble)	12,00
Precio promedio ponderado diario	491,04
Gasto variable promedio	40,06
PE (habitaciones al mes)	116,09
PE (habitaciones al mes)	117,00

Habitaciones (simple/matrimonial)	47,00
Habitaciones (doble)	70,00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5 Resultados de la evaluación de sensibilidad del proyecto

Según se muestra en la tabla 9.11, el proyecto muestra índices de rentabilidad positivos para los escenarios esperado y optimista, el escenario pesimista no presenta viabilidad del proyecto puesto que en él la ocupabilidad de habitaciones se encuentra por debajo del punto de equilibrio a diferencia de los otros dos escenarios los cuales presentan ocupabilidad mensual por encima de 117.

Tabla 9.11. Sensibilidad del proyecto

	Escenarios		
	Esperado	Optimista	Pesimista
Tasa de Descuento	10%	10%	10%
VAN Económico	16.745,47	2.507.171,88	-1.017.861,38
TIR Económico	10,13%	28,73%	1,66%
VAN Financiero	199.450,47	2.689.876,88	-835.156,38
TIR Financiero	12,47%	42,20%	-0,44%

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Las cifras presentadas en la evaluación financiera muestran la rentabilidad positiva del proyecto, esto teniendo en cuenta el escenario conservador que se plantea calculado al 40% de ocupabilidad a inicios de las operaciones previendo un incremento sostenido del 10% del mismo. Por lo tanto, realizar el proyecto si es viable.
2. Desde el punto de vista macro económico, se concluye que el turismo es una de las principales actividades económicas a nivel mundial con desarrollo constante, alcanza cifras record de visitas internacionales con niveles de crecimiento anual por encima del 4%; del mismo modo la región sudamericana cuenta con mejores resultados y perspectivas con un crecimiento superior al 5.5%, esto beneficiará al Perú y al Cusco quien presenta el 32% de los arribos de turistas extranjeros.
3. Con respecto al micro entorno, se concluye que el gobierno del Perú concibe a la actividad turística como uno de los principales motores de crecimiento económico, usando la promoción de los atractivos turísticos en los países que generan el mayor flujo de turistas; es así que el crecimiento de los visitantes al Perú es aún el más alentador de la región y el mundo registrando crecimientos por encima del 7% anual.

4. Con respecto al turista extranjero que visita Cusco y poniendo énfasis en el turista millennial que proviene de Estados Unidos, se demuestra que tiene preferencia por conocer Machu Picchu (77%) y viene motivado por visitar la misma ciudad (50%). Además, tiene mucho interés en el turismo cultural /urbano, de naturaleza y arqueológico, por lo que puede encontrar en la propuesta de servicio de Saphi Inn hotel boutique una oferta diferenciada y atractiva de acuerdo a sus preferencias.
5. La ubicación preferida del turista millennial que proviene de Estados Unidos es la zona céntrica de Cusco por lo que tiene una variedad de centros de entretenimiento, lugares de ocio así como las paradas de embarco para las rutas de su preferencia (Fabiola G debe poner qué tipo de rutas son las que le gustaría: turismo aventura, religioso, tradicional, diferente al de Macchupicchu, etc).
6. Se estima el crecimiento del mercado potencial debido al incremento del turismo receptivo en la ciudad del Cusco, representado por el 15.5%.
7. La demanda proyectada de pernотaciones del año 2017 al 2021 en hoteles de 3,4 y 5 estrellas y hoteles boutique supera la oferta de capacidad instalada promedio para la categoría lo que demuestra una clara oportunidad para Saphi Inn hotel boutique de ingresar al mercado.

Recomendaciones

1. Para brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades del turista extranjero, se debe contar con personal altamente capacitado, acorde a los valores de la empresa. De ese modo, se recomienda desarrollar políticas en el área de servicio al cliente para que el capital humano esté alineado y logre ofrecer un servicio personalizado. Por ello, es crucial desarrollar planes de capacitación y motivación para el personal y sentir que son parte importante de la empresa.
2. Establecer alianzas estratégicas con medios especializados en turismo para dar a conocer a Saphi hotel boutique en Cusco. Además, es clave realizar promociones especiales de acuerdo a la temporada, utilizando las herramientas tecnológicas necesarias para llegar al grupo objetivo.
3. En caso de implementarse el hotel, es determinante que la gestión de la gerencia y administración sea de muy buen performance. De ese modo, se podría asegurar el buen funcionamiento y trabajo de toda la operatividad de la empresa.
4. Es recomendable asociarse con empresas que brinden servicios anexos al alojamiento, como servicios de taxi, planes turísticos, alquiler de autos, entre otros; para incrementar el valor agregado hacia los huéspedes que adquieran de los servicios del hotel.

ANEXOS

Anexo 1.1. Perfil del turista extranjero que visita el departamento de Cusco - 2014

Perfil del Turista Extranjero que visita el departamento de Cusco - 2014	
I. Características Sociodemográficas	
Sexo	%
Masculino	54%
Femenino	46%
Total 100%	
Edad	%
De 15 a 24 años	18%
De 25 a 34 años	33%
De 35 a 44 años	16%
De 45 a 54 años	13%
De 55 a 64 años	14%
Más de 64 años	6%
Total 100%	
Estado Civil	%
Soltero	40%
Casado o conviviente	39%
Parte de una pareja no casado ni conviviente	12%
Total 100%	
Grado de Instrucción	%
Primaria	*
Secundaria	10%
Técnica	9%
Universitaria	49%
Post Grado	11%
Maestría	15%
Doctorado	6%
Total 100%	
*Porcentaje menor a 1%	
Ocupación	%
Alto funcionario (público ó privado) Director de empresa	2%
Profesional Ejecutivo	13%
Profesional Técnico	11%
Estudiante	16%
Empleado en servicio, comercio, vendedor	9%
Profesor	6%
Retirado / Jubilado	9%
Otros	34%
Total 100%	
País de residencia de los turistas	%
EEUU	26%
Chile	7%
España	6%
Francia	6%
Brasil	6%
Argentina	5%
Japón	4%
Reino Unido	4%
Canadá	4%
Alemania	4%
Australia	4%
Colombia	3%
Italia	3%
México	2%
Suiza	2%
Holanda	1%
Ecuador	1%
Corea del Sur	1%
Otros	11%
Total 100%	
Ingreso familiar anual	%
Menos de US\$ 20,000	11%
De US\$ 20,000 a US\$ 30,999	25%
De US\$ 40,000 a US\$ 50,999	24%
De US\$ 60,000 a US\$ 70,999	11%
De US\$ 80,000 a US\$ 90,999	7%
De US\$ 100,000 a US\$ 110,999	5%
De US\$ 120,000 a US\$ 130,999	6%
De US\$ 140,000 a US\$ 150,999	5%
De US\$ 160,000 a US\$ 170,999	2%
De US\$ 180,000 a US\$ 190,999	1%
US\$ 200,000 o más	3%
Total 100%	
Base: Turistas que mencionaron sus ingresos	
Tenencia de hijos	%
No tengo hijos	68%
Hijos de 0 a 14 años	7%
Hijos de 15 a 18 años	5%
Hijos mayores de 18 que viven en casa	5%
Hijos mayores de 18 que viven de manera independiente	15%
Total múltiple	

Anexo 3.1. Relación de expertos entrevistados

No	NOMBRE	SECTOR	CARGO	CIUDAD
1	Ana Karina Meneses Lujan	Privado	Sub Gerente general cadena de Hoteles San Agustín	Cusco
2	Cecilia Rivas	Academico	Ex Directora de la Carrera de Administración en Turismo (2009-2014)	Lima
3	Dante Valenzuela Leon	Privado	Gerente General Welcome Peru Travel SAC y ex Presidente de Apavit	Lima
4	Dr. Carlos Landauro	Gobierno Publico	Director regional de comercio exterior y turismo de Cusco	Cusco
5	Edy Edwaed Cuellar Margholl	Gremio	Director Cámara de Comercio de Cusco	Cusco
6	Enrique Quiñones Pareja	Privado	Gerente General Viajes Pacifico y Presidente de Apotur	Lima
7	Fernando Puente Zambrano	Gremio	Presidente Ejecutivo Centro de investigación, desarrollo e innovación en turismo - CIDTUR	Lima
8	Fernando Santoyo Vargas	Gremio	Gerente del Organismo Articulado Ente Público Privado de la gestión del Turismo	Lima
9	Jorge Peláez	Privado	Gerente General Hoteles Ferré	Lima
10	Juan Carlos Burneo Salas	Privado	Resident Manager – Casa Cartagena Boutique Hotel & Spa	Cusco
11	Renato Escarín	Privado	Manager Maytaq Wasin Hotel Boutique	Cusco
12	Ximena Luna	Privado	Room Division Manager - Belmont Palacio Nazarenas Cusco	Cusco
13	Yazmin Rodriguez	Gobierno Publico	Dirección de Producto Turístico	Lima

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 3.2. Guía de la entrevista

Información de entrevista

Ficha N°: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Duración: _____

Datos del entrevistado

Nombre: _____

Empresa / Institución: _____

Cargo: _____

EXPERTOS DEL SECTOR

1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad de Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe saturación? ¿Hay espacio para más hoteles?
2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? (turistas chinos/europeos/sudamericanos/americanos)
3. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Qué busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades están insatisfechas?
4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique y cual su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

GREMIOS

5. ¿Cómo se ha venido dando la promoción de la ciudad de Cusco a nivel nacional e internacional?
6. ¿Cuáles son los próximos proyectos que realizaran como gremio para promover el turismo en la ciudad de Cusco?

SECTOR PRIVADO

7. ¿Cómo se está dando el desarrollo de las grandes cadenas de hoteles en la ciudad de Cusco?
8. ¿Cuál es la tendencia de las promociones de los hoteles actualmente?

SECTOR PÚBLICO

9. ¿Cómo se ha venido dando la promoción de la ciudad de Cusco a nivel nacional e internacional?

10. ¿Cuáles son los próximos proyectos que se realizarán en Cusco (arreglos y cuidados a monumentos, etc.) y que permitirán atraer a más turistas?

ACADÉMICO

11. ¿La malla curricular que se ofrecen en las universidades está acorde a lo que el mercado actual requiere?

12. ¿Los egresados de estas carreras están preparados para lo que buscan los empleadores actualmente?

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 3.3. Entrevistas (Transcripción – Resumen)

Ficha N° 1

Fecha: 07 de marzo del 2016

Hora: 11:00 am

Lugar: Hotel San Agustín Internacional

Duración: 30 min

Calle Maruri 390 Cusco - Perú.

Datos del entrevistado

Nombre: **Ana Karina Meneses Lujan**

Empresa / Institución: Cadena de hoteles San Agustín

Cargo: Sub Gerente General

Expertos del sector

(Sector Privado)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco? ¿Cuál es la Tendencia? La oferta actual cubre la demanda o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?**

Nosotros tenemos la temporada alta de turismo y la temporada baja. La temporada alta es de Abril a Noviembre, y la temporada baja de Diciembre a Marzo; en temporada alta creo que si sería necesario contar con mas establecimientos porque hay épocas que hasta sobre vendemos los hoteles de tres estrellas y debemos llevar a los huéspedes a otros hoteles, entonces sí creo que es necesario contar con más hoteles de tres estrellas.

En temporada baja disminuye, donde tenemos más turismo latino pero que no cubre a los niveles que debería ser.

Con respecto a este hotel ubicado en el centro histórico de Cusco alcanzamos el 85% de ocupabilidad.

- 2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad y calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos.**

En este hotel de tres estrellas ubicado en el centro histórico de Cusco tenemos la mayor cantidad de turistas americanos, franceses, y los latinos han aumentado como por ejemplo los chilenos.

- 3. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Que busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades están insatisfechas?**

Todo turista que viene a Cusco su primer objetivo es conocer Machupicchu, prácticamente en el hotel no están durante el día porque salen a hacer sus tours, al valle, su city tour o están en Machupicchu; entonces el turista desea llegar al hotel y encontrar una habitación confortable donde pueda descansar bien.

- 4. Y ¿En cuanto a la decoración y el concepto?**

Bueno en cada uno de nuestros hoteles el concepto es diferente, para eso tenemos una decoradora que se encarga de ese trabajo, nuestros hoteles no son estándares, no son todos iguales cada uno tiene un concepto diferente.

El tema más importante que vemos es que el pasajero descanse bien ya que vienen cansados de los tour de haber caminado tanto, llegan al Hotel a descansar.

- 5. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique?, ¿Cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?**

Nosotros tenemos hoteles boutique, nosotros tenemos hoteles de rango de 4 y 3 estrellas, donde nos encontramos en este momento es en un hotel de 3 estrellas, hemos empezado con hoteles de 3 estrellas, pero una experiencia cercana con hoteles boutique no; me parece que estos hoteles se encuentran dentro de la categorización de hospedajes sin clase ni categoría del Dircetur, inclusive cuando hay concursos estos hoteles no entran, no pueden recibir certificaciones, solo

serán los buenos comentarios que puedan recibir. Me parece que son Hoteles más pequeños, acogedores, familiares con servicio más personalizado.

Esos conceptos los traen por lo general de fuera, para que tu categorices un hotel de 3, 4 ó 5 estrellas tienes que cumplir ciertos requisitos y estos no encajan dentro de esta categorización. Por ejemplo en San Blas hay un hotel boutique que por ejemplo no encaja en la categorización de 5 estrellas porque tendría que tener por ejemplo un spa ó salón de belleza, gimnasio y muchas cosas más es por esta razón que los inversionistas de estos hoteles no quieren entrar en esa categorización y desarrollan el concepto de hotel boutique.

6. ¿Cómo se está dando el desarrollo de las grandes cadenas de hoteles en la ciudad del Cusco?

Hace años Cusco solo contaba con un solo hotel 5 estrellas que el “Libertador” pero ahora estamos viendo que han ido aumentando, tenemos al “Hilton”, “Monasterio”, “Marriot”, y dicen que van a aperturar otros hoteles más como por ejemplo el “Sheraton” quiere decir que hay mercado también para ese tipo de hoteles, si están abriendo y están aumentando quiere decir que hay mercado para ese tipo de hoteles.

Ficha N° 2

Fecha: 21 de marzo del 2016

Hora: 8:00 pm

Lugar: Lima

Duración: 1 hora

Datos del entrevistado

Nombre: **Cecilia Rivas**

Empresa / Institución: USIL

Cargo: Directora de la Carrera de Turismo en la Universidad San Ignacio de Loyola

Expertos del sector

(Sector Educación)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la Ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe saturación? ¿Hay espacio para más hoteles?**

Existe una demanda aun no satisfecha para hoteles de tres estrellas tipo turista y hoteles para el segmento de luxury. La actual oferta es de buena calidad para el segmento de 4 y 5 estrella y los hoteles boutique tipo cas Inkaterra, Aranwa, entre otros. Los hoteles para un turista de menor poder adquisitivo un tipo 3 estrellas no es buena, existe mucha disparidad y la calidad no siempre es la mejor

Por otro lado existe un turista que busca lo low cost, tipo backpacker que también sufre los servicios de baja calidad, pero que dada la experiencia del viaje y las atracciones así como la vivencia local, está dispuesto a superar ese impase del alojamiento. Existe una buena ocupabilidad de hoteles a lo largo del año, no dispongo de la cifra pero debe estar por encima del 70%, pasando de tener una alta estacionalidad marcada por la afluencia de los periodos de vacaciones en EEUU y Europa, para pasar a tener una demanda casi sostenida a lo largo de todo el año apuntando a los diversos segmentos y perfiles de visitantes.

2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? (turistas chinos/europeos/sudamericanos/americanos)

No tengo las cifras del número de hoteles en Cusco ciudad, pero hay una oferta que ha pasado hacia la zona del valle y otras zonas, pues el centro de Cusco ni el pueblo de Machupicchu soporta más hoteles, además los precios de los terrenos son altísimos, pero en relación a los precios percibo que la calidad y los estándares están a la par de las grandes ciudades de Sudamérica y muchos han recibido reconocimientos. Sobre todo los boutique y los de lujo que tienen demanda pues Cusco es considerado un destino de talla mundial y hay una demanda insatisfecha para visitantes del segmento luxury, teniendo como reto el que la inversión es alta muy alta, pues hay que responder a sus exigencias. Eso de tener permisos es un buen elemento a favor, pero lo más importante es que cuente con la aprobación de INC, ministerio de cultura que tiene que verificar que para construcción no se atente contra el patrimonio cultural

Cusco ciudad es complejo, levantas una piedra y encuentras algo de historia. Le paso a Marriot, por eso retraso su construcción hasta por casi dos años por ello muchos hoteles boutique lo que hacen es comprar una casona o un sitio, restaurarlo y adaptar la operación.

3. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Qué busca el turista receptivo? ¿cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades están insatisfechas?

Los turistas en general buscan experiencias, un ambiente tranquilo con tecnología que innove el servicio pero que brinde calidez y en general que sea seguro pero que también sea auténtico, el personal atento, con estándares y conocimiento de lo implica el servicio.

4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique y cual su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Los más diferentes son los turistas japoneses, mucho más paramentados, los rusos que llegan vienen muchos por lujo hay muy buen servicio en ese rubro tienen demanda y atienden un mercado muy exigente muchos operadores han optado por hoteles boutiques para atender ese segmento de luxury, pero en su mayoría los hoteles boutique prefiere comercializar directamente sin intermediario por lo que su prestigio y construcción de marca es su mejor estrategia de mercadeo los inversionistas intentan tener un canal de comercialización directo a la par de con los operadores construyen su lista de contactos y su referencia son sus mismos clientes ósea podrías decir q su mayor publicidad son los referidos, el boca a boca pero mantienen ambos canales para tener una alta ocupabilidad y manejar pecios también los press tour y los fam trips, los press tour son eventos de promoción con periodistas que prueban tu producto y luego publican en los medios los fam trips son viajes de familiarización con operadores quienes seleccionaran tu servicio luego de probar y comprobar los estándares para ofrecerlo a sus clientes eso es inversión pero se usa mucho como estrategia de promoción el primero para el cliente final en medios especializados de acuerdo al perfil y el segundo para el canal de las agencias y operadores si en el caso de hoteles boutique en medios especializado en luxury o de acuerdo a la temática que selecciones es un suceso que tu hotel aparezca en uno de los medios pues los clientes los consultan y refieren hace tendencia también la participación en ferias especializadas pero primero hay que consolidar el producto/servicio.

5. ¿La malla curricular que se ofrecen en las universidades está acorde a lo que el mercado actual requiere?

Buena pregunta. Depende de la universidad una respuesta es que sin duda la de USIL es una de las mejores luego esta UPC y Sn Martin, aunque San Martin es más antigua y también muy buena. A nivel país estamos muy lejos tanto para formación de mandos medios y operativos como de dirección hay muchos institutos universidades pero sin estándares, ni infraestructura por otro lado se

piensa que son carreras fáciles y que si no te gustan los números pues estudia eso, es social, es relaciones públicas.

La verdad es que no es así y tiene su ciencia y arte y de numero hay que saber sin duda por las inversiones adicional para brindar buen servicio hay que tener esa vocación de SERVICIO pues se fracasa si la experiencia es mala y el turista la pasa mal por eso los hoteles apuestan a capacitar y retener a su personal para subsanar las deficiencias del personal, pero la rotación es alta debido a los salarios.

En los hoteles pequeños si en los de cuatro y 5 estrellas hay incentivos, el trabajo es formal, hay programas de retención y las propinas son otro incentivo.

6. ¿Los egresados de estas carreras están preparados para lo que buscan los empleadores actualmente?

Es relativo, siempre que hayan pasado por prácticas o un intership o un training a la para de los estudios eso podría ser positivo la queja usual de los empleadores es que no saben nada pero eso tampoco es justo yo pienso que es necesario la práctica, muy pocas universidades e institutos tienen o cumplen ese requisito por lo que eso es una deficiencia. por otro lado, teniendo en cuenta el hecho de que para tener un practicante hay que inscribirlo en planilla con sueldo mínimo, desanima a las empresas pues es un costo para ellos son pocas las empresas que ven en ello una oportunidad para reclutar y entrenar a un personal con buena formación y sumarlo a sus cuadros si eso prefieren con experiencia previa y formación técnica para labores operativas o universitaria para puestos de mando los directivos son personas de mayor experiencia y trayectoria generalmente reclutados en base a logros en posiciones similares en la competencia o en otras cadenas eso se da sobre todo en cadenas de hoteles los hoteles medianos con pensamiento de gran empresa van poco a poco ven la oferta local y poco a poco integran nuevos cuadros de la competencia o de otros lugares, según van creciendo en Perú casa andina es un ejemplo ha crecido de a poco y ahora tiene hoteles en los principales destinos una inversión increíble y un servicio de calidad con servicios diferenciados para turistas convencionales incluyendo el segmento

Rice y luxury su personal ha ido poco a poco y ha evolucionado y sumado a buenos cuadros para hacer frente a ese crecimiento.

Ficha N° 3

Fecha: 19 de Marzo del 2016

Hora: 8:00pm

Lugar: San Miguel

Duración: 45min

Datos del entrevistado

Nombre: Dante Valenzuela

Empresa / Institución: Welcome Peru Travel SAC / Apavit

Cargo: Gerente General / Ex Presidente

Expertos del sector

(Sector Privado)

1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad de Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe saturación? ¿Hay espacio para más hoteles?

La propuesta hotelera que tiene Cusco es bastante diversa y cuando hablamos nosotros de diversidad hablamos de categoría hotelera muy diversa, puede haber desde alojamientos 100 estrellas hasta 1, hasta 5 y con ninguna estrella porque realmente ya ni hay categorías a través de estrellas, sino a través del servicio. Entonces, eso es lo que falta que se marque mucho en el Perú, todavía seguimos un poco estrellados, cuando en realidad ya no debería de ser de esa manera sino que debe imperar el que de mejor servicio. Entonces, para eso es otro sistema de marketing, es otra forma de ver el mercado o de exponer el producto ante el mercado para que nos demos cuenta quien es el mejor. Cusco todavía no tiene una propuesta clara, estamos en una etapa, en donde estamos tratando de convertirnos en una hotelería moderna viendo los mercados un poco variantes porque ahora somos ojos de todo el mundo y todavía no enfocamos bien que cosa es lo que debemos ofrecer, entonces por esa razón yo creo que la propuesta hotelera todavía lo veo muy incipiente ante el mundo, en mi opinión muy personal. Yo creo que la modernidad nos ha llegado, pero nos cuesta asimilarlo. La tendencia es el

insertarnos en el mercado mundial pero bajo otro sistema. Cuando hablamos de alojamiento, que si la demanda cubre o no, yo lo que veo es que nosotros hasta el momento no podemos cubrir la demanda que quisiéramos que llegue al país porque no tenemos los medios adecuados para poder atender al cliente o el producto real para poder atender una demanda tan fuerte del mundo, no lo tenemos. Ejemplo, el tren que va a MacchuPicchu, que es el único transporte que tenemos, no tiene la capacidad de recibir más gente, entonces si la línea que es la más importante y siendo el producto turístico Cusco con MacchuPicchu no puede atender una demanda importante, nosotros no podemos crecer. Entonces, si no podemos crecer no podemos hablar de saturación, ¿de qué? Lo primero que tenemos que ver nosotros es que cosa es lo que queremos, entonces para mí no hay saturación, porque no tenemos la capacidad de recibir más. Entonces, si nosotros tenemos la capacidad de recibir más y la gente viene y colapsamos, entonces eso quiere decir que estamos saturados, pero nosotros no estamos saturados porque no podemos recibir esa capacidad, lamentablemente. Entonces, el mercado solo se regula, para poder recibir mayor demanda se debe evaluar el producto turístico, evaluando el producto turístico se tendrá que pensar según el plan de marketing y de ventas si nos vamos a saturar o no. Por último, tenemos todo el valle sagrado del norte y la parte sur que todavía hay espacio para la parte hotelera y no solamente ahí. Si hay espacio para más hoteles, la infraestructura va de acuerdo a lo que uno quiere. Si uno quiere por ejemplo, recibir de acá a 10 años 10 millones de turistas entonces, yo planifico no solamente el tren, sino una carretera que los pueda llevar directo a MacchuPicchu, y si MacchuPicchu que algunos dicen por ahí que causa hasta hilaridad, que dicen que MacchuPicchu se va a caer porque no resiste, es la cosa más falsa. Lo que sucede, es que no hay viabilidad para visitar las ruinas, entonces porque una persona se tiene que demorar 2 o 3 para visitar MacchuPicchu si realmente lo puede hacer en 30 minutos o de repente en 15, claro si haces un teleférico o si haces una vía que tenga un acceso más rápido y si trabajas las 24 horas del día, la cosa es muy diferente. Entonces, por eso hay una falsa saturación y eso impide que nosotros podamos recibir mayor demanda, entonces algunos pueden decir también que el

turista no viene, pero eso no es así, el turista no viene porque nosotros no queremos, porque si nosotros lo promocionamos va a venir, es así de sencillo.

2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? (turistas chinos/europeos/sudamericanos/americanos)

En el mundo, como vuelvo a repetir, se abrió la información y como en cualquier país del mundo sea adelante o no o en vías, hay todo tipo de turista, desde uno que quiere pagar un alojamiento muy económico como es el caso de algunos que se atreven a agarrar su carpa y dormir ahí, como otros que quieren 5 estrellas o 6 diamantes , entonces cuando me dicen a mi o me preguntan qué tipo de turistas debemos recibir nosotros porque somos un país cultural, arqueológico, histórico, natural, etc., etc., siempre se ha mencionado que el Perú tiene un turista muy selectivo para que venga, eso es totalmente falso. Si tú vas y preguntas a alguna persona de otro país por más pobre o rico que sea, si desea visitar el Perú, te van a decir ambos que si quieren ir. Entonces, acá no es cuestión los que nos visitan son selectivos o no, eso no es cierto, lo que nos falta a nosotros es cómo traemos al turista económico, cómo traemos al turista caro y como traemos al medio-económico y al medio-carro, o sea en general, todo el mercado, ¿cómo hago para traerlo? Esa es la pregunta y eso debería ser la perspectiva del plan que debemos de desarrollar. Entonces, cuando hablamos de la situación de la planta hotelera, en cuanto a la relación cantidad/calidad, yo no la calificaría con ningún tipo de preferencia, yo creo que la cantidad de hoteles 5 estrellas que tenemos, está bien para lo que estáticamente estamos recibiendo, quiere decir, que por inercia casi estamos recibiendo lo que debemos de recibir, que no hacemos ningún esfuerzo, entonces viene barato, medio barato, medio caro, caro y todos tienen su sitio, o sea si lo vemos desde ese punto de vista, no necesitamos más, porque no hacemos ningún esfuerzo, pero si lo haríamos ya estaríamos diferenciando claramente que necesitamos más. Lo que tenemos son algunas estadísticas de datos que nos dan PromPerú y el Ministerio del Comercio de Turismo, en cuanto a las llegadas que nosotros tenemos al Perú. Pero eso, no califica nada, te dan un perfil sí, pero es un

perfil casi inercial, que nosotros somos receptores de algo que no nos esforzamos mucho en hacer para capturar mejores mercados y todo lo demás. Entonces, podemos pensar en que la presencia del Perú en la feria de turismo o las ferias comerciales es importante para que la gente venga. Es cierto que es importante y que debemos participar, pero no basta con eso, porque no queda en la presencia de ferias, nosotros tenemos que estar presentes todos los días, ¿cómo? Ahí viene el tema de discusión. Como debemos hacer, ahora tenemos las redes sociales, las comunicaciones mundiales, entonces la pregunta es, ¿Qué hace el Perú? Cuál es el plan de poder nosotros posicionar nuestras web sites que tenemos de PromPerú o de promoción de etc., de tal forma de que podamos traer una importante cantidad turistas y poder nosotros prestarle atención ahí sí, al estado de nuestros alojamientos que tenemos. Yo creo que hay para todo, hay por ejemplo turistas chinos que son multimillonarios, como hay chinos que son muy económicos, muestra de eso son los productos que ellos lanzan. Los productos que ellos producen, valga la redundancia son de todo tipo, ahí más o menos te perfila que tipo de persona son.

3. ¿Qué buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Qué busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades están insatisfechas?

El turista en alojamiento busca cualquier tipo de alojamiento, porque volvemos a mencionar hay una variedad de turistas. Pero, cuando hablamos de alojamiento para turistas podemos preguntar, ¿cuál es la diferencia en alojamiento del que es turista y del que no es turista? Y cuando no es turista se abre otra variedad donde podría entrar el de negocios, negocios altos, medios, bajos y recontra bajos, desde ambulantes que se alojan, hasta comerciantes de alto nivel y empresarios de otra categoría. Entonces, se abre una serie de abanicos, la pregunta sería, ¿qué turistas estamos recibiendo para el alojamiento? o estamos pensando también que nuestro alojamiento debe estar adecuado para un tipo de persona que no necesariamente es turista. Porque vaya a ser que suceda algo a nivel de turismo, y tú te quedas con tu hotel sentada esperando que llegue el turista, y el turista no va a llegar. Por

ejemplo, huayco en los rieles de la vía de MacchuPicchu, no hay turismo pues, se acabó, tu hotel ya fue. Continuando con la pregunta, que busca el turista en cuanto alojamiento, siempre el turista va a buscar un alojamiento cómodo y seguro. Si tú les das comodidad y seguridad, se acabó el problema, y cuando hablas de comodidad, ¿Qué significa? Que no necesariamente debes de tener una habitación lujosa, pero si cómoda y la seguridad que no se le debe perder nada, eso es la base, luego que está cómodo y tiene la seguridad, viene el complemento de todos los servicios que le puedas dar, de tal manera, de que ese turista sale fortalecido totalmente de lo que él ha alquilado o ha comprado en algún momento, que es el servicio hotelero, entonces va a salir mejor, más o menos, y eso ya lo calificara el mismo.

Con respecto al turista receptivo, el Perú tiene mercados que ataca y que gasta dinero el estado en determinados países, por ejemplo, países europeos, Estados Unidos y en América y Sudamérica, alguno que otro, por ejemplo Argentina se quedó de lado, Venezuela también, y nos quedamos con pocos países potenciales a nivel sudamericano. Pero, como atacamos a algunos países europeos y norteamericanos, entonces tenemos ya más o menos un perfil del turista que está llegando acá. Asia y Oceanía también los ataca el Perú, pero no tienen la fuerza necesaria como si la tienen los países europeos y Estados Unidos porque eso viene de años, entonces el Perú ya tiene un ritmo ahí, pero hace poco tiempo surgió el tema Asia, pero es un tema nuevo que si bien nos ayuda en el tema global, no deja de ser todavía débil dentro del marketing que nosotros tenemos. Si nosotros hablamos de que no tenemos un plan de marketing establecido a nivel estado que podemos ser agresivos para atacarlos como debe ser, entonces no vamos a lograr mucho, es más el esfuerzo y el pensamiento que otra cosa, entonces, nuestro perfil en este momento en lo que es receptivo, es más que todo el área europea y Norteamérica, siempre ha sido esa parte y América del Norte porque incluimos Canadá. Asia, yo todavía lo veo como hace muchos años, no hay mucho progreso, yo lo veo poco. El tema chino es algo que es, vino con mucha expectativa, pero no es lo que se esperaba. Para un país de la magnitud de China, se necesita un marketing mucho más importante, más estudiado, con mayor nivel

para poder captar tremenda demanda. Entonces, eso hay que tomarlo de otra manera.

En cuanto a las necesidades del turista pueden estar satisfechas en cuanto al alojamiento acá en Perú, yo no le veo deficiencia por ese lado, lo que veo que hay problemas que no colaboran para que esto se pueda dar, por ejemplo, tema de la inseguridad. Eso deshace todo lo que tu pretendes, entonces hay cosas que no.

4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique y cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Los hoteles boutique desde su aplicación que fue aproximadamente 10,12 años en Cusco, donde comenzaron a instalarse este tipo de hotel boutique tiene una aceptación interesante porque esto recae en lo que hemos conversado antes, Cusco es para cualquier tipo de turista, entonces hay algunos turistas por ejemplo, que por la información previa que tienen para visitar Cusco, desean un alojamiento que este más o menos con características hispanas o inca según lo que ellos han visualizado, pero hay otros, por ejemplo como el turista norteamericano que no le interesa mucho, le interesa mucho la comodidad y el servicio que se le da, entonces el alojamiento de los hoteles boutique tienen esas características, que ellos basan su atención en la variedad de servicio que le puedan dar inmediatamente al turista y por esa razón, es que yo considero que si han tenido éxito en Cusco y que puede seguir creciendo por la misma razón que depende el tipo de turista que llegue a Cusco según los mercados que se vayan atacando.

5. ¿Cuáles son los próximos proyectos que realizarán como agencia?

Los proyectos que estamos desarrollando básicamente, radican en la forma como atacar el mercado con herramientas modernas, básicamente con la tecnología vigente porque es ahí donde se ha concentrado las herramientas más importantes al mercado. La tecnología nos ha llevado por ese camino, entonces muchas de las empresas estamos acostumbradas a trabajar muy clásicamente y por esa razón es que tenemos que girar o virar todos nuestros planes y proyectos encaminados hacia lo que es la tecnología. Dentro de todos los atractivos y productos que tiene el Perú en el campo del turismo, Cusco viene a ser la ciudad más importante en el

Perú, siempre lo tenemos a Cusco ligado a Puno y a Arequipa, que es el triángulo más fuerte que tenemos en la zona sur del país y que nos genera el mejor producto para poderlo promover.

6. ¿Cómo crees que se ha venido desarrollando la promoción de la ciudad de Cusco a nivel nacional e internacional?

En cuanto lo que es nuestra empresa, lo explique en la 5ta pregunta, vamos dándole promoción basado apoyados en las nuevas herramientas con el pensamiento muy similar, porque el análisis viene a ser el mismo, solo que las herramientas han variado y es donde estamos nosotros enfocados, tanto a nivel nacional como internacional. Básicamente, la comunicación es vía correo electrónico, vía las redes sociales, mejor manejo de la web site y dejando de lado las herramientas anteriores o ya desfasadas como es el teléfono, antes el fax, etc. que ya paso de moda.

En cuanto lo que es el estado no le veo mayor progreso, muy por el contrario, creo que las promociones turísticas han decaído terriblemente, en estos últimos 10 años, no ha habido mayor progreso. Si ha habido algún crecimiento, es un crecimiento inercial que comparativamente con otros países que han crecido, nosotros seguimos ocupando los últimos lugares.

Ficha N° 4

Fecha: 08 de Marzo del 2016

Hora: 4:30 pm

Lugar: Dircetur Cusco

Duración: 1 hora

Plaza Tupac Amaru Mz 1 Lte 2 Wanchaq - Cusco

Datos del entrevistado

Nombre: **Dr. Carlos Landauro**

Empresa / Institución: Dircetur Cusco

Cargo: Director regional de Comercio exterior y Turismo de Cusco

Expertos del sector

(Sector Público)

1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia?

La tendencia en los últimos años ha destacado la importancia que tiene Cusco como destino turístico mas en términos de cantidad y en términos de calidad en servicio se ha visto respaldado por la aparición de marcas importantes como “Marriot”, “Hilton”, “Belmont”, que le han dado mayor ocupabilidad a la oferta. Entonces esto hace que eminentemente el centro histórico del Cusco se haya llenado de hoteles, si esto ha sucedido en cuanto a hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, la aparición de “Casa Andina” como una gran propuesta de cadena, lo mismo “Sonesta”, “Libertador” y con la prospección de que año a año en términos de crecimiento nacional de más del 4% y regional entre 6 y 7% en cuanto a crecimiento de visitantes eso denota siempre la necesidad de más camas donde la competencia ahora está marcada ahora por la calidad porque hay mucha más oferta, vamos a tener el aeropuerto de Chinchero, Cusco tiene que fortalecer en términos de calidad en seguir siendo un destino hotelero porque ante la aparición del aeropuerto de Chinchero lo que podemos pensar ahora es que el pasajero va a optar por ir mas bien al “Valle sagrado de los Incas” porque está más cerca de Machupichu y además del factor climático que seguramente el valle va a saber explotar ; a pesar de estos factores a mi me ha sorprendido de que se siga

apostando por más hoteles en el Cusco y no lo está haciendo cualquiera, lo está haciendo “Hilton”, “Marriot”, e inclusive un operador peruano para trabajar con la marca “Sheraton” entonces ¿Por qué las marcas se aventuran?, Ahora las marcas ya no compran la infraestructura, se trata de una empresa o un operador que restaura, pone una infraestructura, restaura y pone una franquicia de hotel; me imagino que demostrarle a las franquicias que su marca no se pone en riesgo debe ser de hecho acompañado mínimo de un estudio de mercado y un estudio de mercado tiene que tener sobre todo visión de futuro, y al hacer los flujos deben haber considerado que va a haber un aeropuerto internacional de Chincheros y aún así apuestan por Cusco como destino hotelero; yo más bien me apuraría en hacer un hotel en “Urubamba” , en “Yanahuara”, en “Ollantaytambo”, en “Calca” porque eso es lo que va a suceder en los próximos de 5 a 10 años.

2. La oferta actual cubre la demanda? o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?

Estuvo con nosotros el jefe de marketing para Latinoamérica de la cadena Marriot y se mostró muy contento con el desempeño actual y futuro de la sede en el Cusco, de hecho eso los está llevando a pensar que deberían tener hoteles en el “Valle sagrado de los incas” y en Machupicchu; ahora la demanda exige calidad.

3. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad y calidad?, ¿Cuáles son sus preferencias? Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos?

Hay para todos los bolsillos sin embargo lo que ahora han apostado por calidad son más, eso de una u otra manera beneficia al cliente y el cliente termina siendo si bien directamente los pasajeros gran parte de ellos son las agencias de turismo. Las agencias de turismo como empresas y un individuo en miras a optimizar sus costos y si tiene que elegir por pagar 10 dólares menos por habitación tiene como encontrar ofertas como “Eco Inn”, “Casa Andina” , “Libertador” pero hay mayor oferta de servicios de calidad lo que de una u otra manera favorece al cliente directo, turista o agencia intermediaria. Yo creo que en capacidad hotelera el

Cusco en la actualidad hace muy bien el respaldo a los flujos que tenemos, en ningún momento se ve sobrepasada la oferta, entonces eso también invita a que haya mejores servicios, porque si voy a pagar menos en un lugar entonces porque tendría que pagar 10 dólares más en otro lugar; son una serie de circunstancias lo que hace que la oferta tanto para los que pagan 5, 4 ó 3 estrellas se sientan satisfechos, asimismo en un turismo más económico. Hay también mayor oferta de hospedajes familiares, hostales y hostels que son un fenómeno últimamente; en los últimos 10 años sobretodo se ha visto que esta oferta para los pasajeros mochileros, viajeros ó jóvenes que optimizan sus recursos han encontrado en esta modalidad de hostel una muy buena opción sobre todo porque les brindan mucho mas servicios que el simple hospedaje y desayuno, les organizan los tours, diversión, muchos tienen eventos y bares que les permiten fidelizar a sus clientes pagando poco por habitación pero pagarán por comida, bebidas, etc. Por todo esto en cuanto a oferta el Cusco se encuentra bien establecido, no hay quejas ni cuando hay eventos grandes en Cusco, no sucede tampoco en el valle sagrado ni en Machupicchu; en temporada alta Machupicchu también da ese soporte.

4. ¿Cuáles son sus preferencias?, ¿Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos?

Hay hoteles especializados para público oriental, para judíos hay lugares especiales. Los hoteles optan por algunas cuentas especiales y así logran su punto de equilibrio.

Pero a las grandes cadenas no les importa la nacionalidad.

5. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento?, ¿Que busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Qué necesidades están insatisfechas?

Creo que conforme a lo que uno paga exige. Entonces al haber más oferta el mismo ofertante optimizando sus recursos tiene que cobrar menos y tratar de dar un servicio inmediatamente superior, el actual pasajero busca estar conectado, antes había problemas en el Cusco de agua, ahora el Cusco está totalmente

abastecido con agua, todos los hoteles pueden ofertar agua caliente las 24 horas; hace 20, 15, 10 años era necesario contar tener tv cable para mantener a la gente informada, hoy es indispensable que los hoteles tengan wi-fi, ese es un idioma universal, prácticamente todos los hoteles usan ese tipo de interconexión, entonces cuan más rápido sea tu servicio ofertado será mejor, el hecho de que se cuelgue la red seguramente son detalles que te marquen la insatisfacción de un cliente; un pasajero de mundo como es el que llega al Perú y a cualquier parte del mundo como destino sabe que el hecho de conectarse está dentro de sus costos, el cliente paga por el hotel y el servicio debe estar presente.

Por lo demás aquí en el Cusco los hoteles ofrecen todo, conexión, agua, alimentación, seguridad; creo que al pasajero común que llega al Cusco se le satisface todas las necesidades. En cuanto al turismo de lujo se atiende a este nivel pero no se cobra a niveles internacionales en donde existen suites sobre 10,000 dólares la noche y aquí pueden alcanzar los 2,000 y 2,500 dólares la suite como “Inka Terra”, “Palacio Nazarenas” que se especializan en suites en el Cusco y en el Valle Sagrado como los spa o los chalets como “Rio Sagrado” siendo oferta que apunta a un mercado más alto y los clientes pagan el precio ofertado.

6. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique?, ¿Cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Los hoteles boutique dentro del crecimiento de la oferta hotelera y dentro de esta tendencia inclusive mundial, el Cusco no ha sido ajeno a dar este tipo de servicio, muchas veces con el nombre pretencioso de hotel boutique cuando seguramente cuando uno mira estándares mundiales hay algunos hoteles que se ponen el nombre de “spa” o “boutique” porque lo leyeron o lo escucharon y simplemente es un hostel más.

El Hotel boutique está llamado a ser aquel establecimiento que con pocas habitaciones pueda satisfacer las necesidades del cliente más exigente y que tiene que ver con que encuentren en ese espacio atractivos más allá del simple hospedaje que implica connotaciones artísticas, culturales, y de servicios colaterales que también atrapan al pasajero. Acá en Cusco hay emprendimientos

pretenciosos, pero si se demarcara realmente un modelo de lo que significa un hotel boutique en Cusco seguramente tendría mucho éxito.

7. **¿Cómo se ha venido dando la promoción de la ciudad de Cusco a nivel nacional e internacional?, ¿Cuales son los próximos eventos que se realizarán para promover la ciudad del Cusco?**

El programa nacional de Promperu, Mincetur y nosotros desde la esfera del Gobierno regional de acuerdo a nuestras competencia y capacidades hacemos una promoción nacional e internacional, nosotros hacemos promoción de muchas otras actividades y recursos que hay en el Cusco sobre la base de diversificar la oferta y hacer que la gente una vez que llega a Cusco tenga otras opciones también que de una u otra manera descentralicen el núcleo del turismo. El Cusco es una región muy rica no solamente en cultura sino en biodiversidad manifestada como paisajes, cuencas, montañas, nevados que hace que Cusco realmente tenga una connotación especial y belleza particular por encima de otras regiones a nivel mundial, debe estar en el top ten de los lugares más hermosos por donde se le vea, esa es una gran oportunidad para diversificar la oferta y hacer de que el turismo como actividad llegue a mas porción territorial dentro del Cusco, mostrarle que no solamente es Machupicchu, Valle Sagrado y Cusco sino que también hay Choquequirao, Vilcabamba, si se quiere mezclar historia y paisajes tenemos las provincias altas o accesos a la selva y parques reservados que muestran una riqueza de biodiversidad únicas en el mundo, entonces lo que realiza el gobierno regional en articulación y apoyo del Mincetur es como una plataforma de gestión de formalización, de capacitación, promoción, de integración territorial y de diversificación de la oferta todo esto como una política que tenga también una sombrilla o una marca distinta entonces ya se ha presentado a principios de Febrero que es lo que va a hacer Dircetur a partir de ser el ente rector más importante de manejo turístico a nivel nacional entonces va a ser determinado en términos territoriales como “Mundo Inca” como marca de destino y como plataforma de Gestión de tal manera de que todo el Cusco primero se sume a esta política y a partir de eso el hermanamiento con otras atmosferas similares como son en México el “Mundo Maya”, recibir capacitaciones de quienes que por años

anteriores ya tienen experiencia de un manejo cultural, natural y articulando territorialmente los recursos.

A nivel nacional la idea es fomentar la actividad del turismo a partir del Cusco con otros espacios como ha sucedido antes y como empíricamente sucede actualmente porque si se junta Nazca, Arequipa, Cusco porque las agencias hacen un itinerario, pero hay otras tantas maneras de enlazar el turismo a partir de vuelos aéreos, solamente el turismo en Iquitos bajó el 40% solo por no tener conexión con Cusco. El “Mundo Inca” llama a estas conexiones y de acá unos años seguramente el Perú será el “Mundo Inca”. El concepto ya fue presentado en un foro internacional y es en lo que estamos trabajando, el tema es muy comprometedor y ambicioso pero a partir de ese instrumento de gestión y de este plan estratégico de manejo de la actividad de turismo en el Cusco es donde se determina esa retórica de que el turismo sea inclusivo y sostenible generando trabajo, divisas, desarrollo social y económico pero respaldando la identidad cultural y protegiendo el ámbito cultural y natural. ¿Cómo se logra todo esto? Con capacitación, se tiene que enseñar a todos que la actividad de turismo sea profesional y de calidad siendo esta la única manera de que el destino sea competitivo, ese es otro atractivo que busca el “Mundo Inca” Inclusivo, sostenible y competitivo.

Ficha N° 5

Fecha: 10 de Marzo del 2016

Hora: 4:30 pm

Lugar: Cámara de comercio del Cusco

Duración: 1 hora, 30 min

Parque España E-4 - Urb. Santa Mónica, Cusco – Perú

Datos del entrevistado

Nombre: **Lic. Edy Edwaed Cuellar Margholl**

Empresa / Institución: Cámara de comercio del Cusco

Cargo: Director Cámara de Comercio de Cusco

Expertos del sector

(Gremios Sector Privado)

1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco?

Yo creo que no nos estamos preparando para el futuro, yo creo que hay poca oferta y debería haber más.

2. ¿Cuál es la tendencia?

Nuestro índice de crecimiento de arribos a la región presentan una tendencia de crecimiento del 6% en promedio, ha habido mejores años por ejemplo el año 2007 cuando Machupicchu sale como una de las 7 maravillas o en el año 2011 después de que un desastre natural en donde el río se llevó la vía férrea en Machupicchu, cuando se solucionó el tema se realizó promoción extra de la ciudadela y se vio el incremento del turismo por este plus promocional; entonces las tendencias son así y las inversiones están yendo por debajo por varios factores como por ejemplo: No hay promoción para la inversión por parte del gobierno, es mínimo, existe pero es mínimo, ha habido conflictos sociales, o esta última novedad en donde los inversionistas se han excedido construyendo el “Four points del Sheraton” infringiendo las normas, inicialmente esta construcción debió haber guardado la armonía arquitectónica del patrimonio del centro histórico pero se excedieron con

argucias y se prestó la corrupción para eso, les dieron los permisos y en este momento hay un grave problema, pero este tipo de problemas vienen de hace tiempo, lo mismo pasó con el “Hilton”, “NovoHotel”, “San Agustín”, se excedieron de lo que iba a ser ; invertir en el centro histórico bajo estas condiciones es como una traba, es un poco difícil hacer modificación, para romper una pared o hacer una modificación para hacer un baño por ejemplo es un poco difícil, en este sentido la modificación estructural es un impedimento muy grande. Por otro lado existe bastante oportunidad, hay inversiones claves que está haciendo el gobierno y también la empresa privada, como el aeropuerto de Chinchero, el teleférico de Choquequirao, o el desarrollo del Manu que van a hacer que los turistas se queden más días y por ende debería haber una mayor oferta hotelera.

Con las cifras del 2014 que contamos en la cámara de comercio hemos pasado el 60% de ocupabilidad, los números oficiales del año 2015 que maneja Dircetur aún no los ha publicado; en conclusión existe baja oferta, existe el problema de la infraestructura en el centro histórico y el otro problema es que a Cusco todavía no ha llegado lo que es la alta satisfacción de la atención al servicio del cliente prueba de ello es que en el sector turismo en Cusco no hay una sola empresa que hay logrado una certificación ISO 9001 que es una referencia mundial, salvo Condor Travel de Lima; solo las grandes cadenas hoteleras han hecho que su servicio se convierta en una marca, en un branding, por ejemplo si tú dices “Marriot” ya tienes la idea que maneja esos altos estándares. Si tú entras a una habitación o a un baño convencional no vas a encontrar los flujogramas de control de satisfacción del cliente que debe haber y que te exige un ISO; entonces por el servicio al cliente nos falta, no estamos mal, pero nos falta bastante y esto se convierte en una oportunidad para cualquier inversionista.

3. ¿La oferta actual cubre la demanda?, ¿O existe saturación?

Si cubre la demanda en su gran mayoría, hay muy pocos servicios diferenciados que están saturados por ejemplo hace 2 años en Cusco hicieron algo innovador en Ollantaytambo, “El Sky Lodge” que es un Hotel colgante que si uno quiere hacer

una reservación ahora, el hotel está lleno hasta Agosto, o también el turismo rural en el Valle Sagrado que tienen reservaciones hasta de 3 o 4 meses, entonces si alguien toma la decisión de alojarse esta noche por ejemplo, no encontrará espacio, de esta manera amplían su oferta, esto no solo pasa en los hoteles, sino en los vuelos aéreos, servicio de tren, algunos tours; por ejemplo el “Camino Inca” hay algunos meses en donde no hay espacio en donde tienes que hacer reservas con 2 o 3 meses de anticipación convirtiéndose así en una debilidad; lo mismo sucede con Machupicchu que cuando llega a su capacidad máxima que por ahora es 2,500 no puede acceder a un ticket, o en las aerolíneas hay gente que quiere venir a Cusco en la noche y no encontrará pasajes.

Por ejemplo en temporada alta, días de Cusco, Fiestas patrias, Navidad, Semana Santa, son algunos picos en donde todo se llena y no encuentras capacidad.

4. ¿Hay espacio para más hoteles?

Claro que sí, definitivamente, para el año 2,020 llegarán 4 millones de turistas y estamos hablando casi de un 35% más de lo que hay ahora entonces yo me pregunto ¿Dónde entrará esa gente?

5. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad y calidad?

Yo creo que según la medida de satisfacción del cliente de Likert, nosotros estamos en el nivel insatisfecho en general en Cusco, hay mucho punto crítico, y muy pocos están alcanzando el nivel de muy satisfecho, es mínimo, entonces es ahí donde tenemos que trabajar quizás no tanto en la parte de infraestructura pero si la calidad en el servicio al cliente, los tiempos están cambiando, hay hoteles que no tienen wi-fi , hay hoteles que están cobrando por hora de wi-fi, hay servicios básicos que debe haber y que no lo tienen.

El 65% de hoteles de la oferta hotelera en la región Cusco está sin categorizar, el estado a través de los medios que controlan no han ordenado esto, al no estar categorizado, no hay un standard, ellos lo ofrecen como un hotel o un hospedaje sin una debida calificación, la calificación te exige ciertos requisitos de prestación

de servicios, por ejemplo no son estrictos en las distancias de las habitaciones que rige la última ley que se ha modificado; por ejemplo con respecto a estos hoteles sin categorizar no se sabe si tienen los baños necesarios por persona que debe haber, el hall, las habitaciones, los servicios básicos, agua caliente las 24 hrs., los televisores; estos establecimientos no están supervisados solo han conseguido una licencia municipal pero eso no es suficiente, la misma ley te dice que si no quieres categorizarte puede trabajar normalmente; pero esto los turistas no lo saben, al momento de ofertar todos ofertan entonces ahí falta bastante trabajo y regulación, nosotros como gremio nos estamos preocupando por eso a pesar que las empresas asociadas a la cámara de comercio que son empresas formales no se encuentran en esta categoría.

6. ¿Cuáles son sus preferencias? Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos.

Eso ha cambiado, actualmente ya no hay una preferencia, los empresarios han apuntado a atender a todos los segmentos, por ejemplo cuando se atiende a europeos, vacaciones en Europa es en los meses de Julio, Agosto y Setiembre, entonces si solo se ocuparían en atender a europeos el resto del año el hotel se encontraría con baja ocupabilidad, incluso había negocios que cerraban, entonces los empresarios han empezado a trabajar con Latinoamérica, por ejemplo Enero, Febrero y Marzo es vacaciones en Latinoamérica de tal manera que lo que era para los empresarios temporada baja ahora ya no lo es. Estados Unidos es el principal país que nos trae más turistas en un 20% más o menos.

7. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Que busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades?

Es de acuerdo a sus necesidades y a su poder adquisitivo, felizmente acá en Cusco ofertamos todo precio, a pesar de que nos falta desarrollar la hotelería desde el punto de vista del marketing mix, pero tenemos una oferta que alcanza para todos los gustos y para todos los bolsillos, si quieres mejor calidad pagas un poco más y consigues lo que buscas, quieres barato te tienes que limitar a recibir

calidad. La oferta es mas o menos proporcional a la demanda, van prácticamente de la mano, acá no hay elefantes blancos.

8. ¿Existen necesidades insatisfechas?

Claro que si, como te decía, en lo que se refiere a calidad estamos recién en pañales, ofrecemos experiencias básicas, pero todavía no hemos llegado a la satisfacción espectacular y total.

Lo básico que todo hotel debe tener es baño privado, por ejemplo yo no daría el servicio que realizan los hostels porque atenta contra la salud y el servicio, duermen hasta 10 personas en una habitación con un solo baño; un hotel debe contar por lo menos con agua caliente las 24 hrs. del día, teléfono, wi-fi, el servicio básico de las camas, velador, televisor con cable, habitaciones protegidas del frio, climatizadas, proteger los vidrios para mantener la temperatura, la luz, las cortinas; es decir ofrecer las cosas básicas que exigen los estándares internacionales y no de manera artesanal; por ejemplo los hoteles que se encuentran cerca al terminal terrestre de buses, por ahí llega bastante turista mochilero que en promedio gastan 1,000 dólares van y duermen en los hoteles de bajo precio que están cerca al terminal terrestre que no reúnen las garantías de un buen hospedaje que cuentan con instalaciones precarias con tripley, draewol, colchones en mal estado, son tantos detalles que el estado no controla, prácticamente son hoteles que engañan al público y este actuar tiene que cambiar si es que queremos competir mundialmente como por ejemplo Disney World que lleva 50 millones de turistas a sus parques y cada 5 años regresa el turista, en cambio en Cusco ni siquiera hemos medido ese indicador; por esta razón no debemos concentrarnos solo en Machupicchu sino hacer otras ofertas y ampliar los paquetes para que los turistas se puedan quedar más tiempo y gasten más.

9. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique? ¿Cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Es una gran oportunidad y esto se basa en hacerles vivir la experiencia por ejemplo hay un hotel que solo cuenta con 6 habitaciones y dado que las casas del centro histórico son casonas antiguas que si son remodeladas el turista vive la experiencia de haber dormido en un palacio colonial inca, es indispensable ambientar el hotel con mobiliario de esa época o parecidos, con murales ancestrales de arte gótico, barroco que llegó aquí al Perú que los españoles usaban hacen que el turista viva la experiencia. Es un segmento pequeño pero con gran potencial, la idea sería que los hoteles de este tipo se agrupen y hagan una promoción para ese segmento.

En este momento por ejemplo este tipo de hoteles casi siempre están llenos porque hay muy poca oferta y bastante demanda.

10. ¿Cómo se ha venido dando la promoción de la ciudad de Cusco a nivel nacional e internacional?

A nivel nacional hay una promoción limitada, el estado ha diversificado la promoción sesgada a otros lugares, si tu observas las campañas en todos los medios te darás cuenta que el estado está invirtiendo en campañas en el norte, oriente y sur del país, mas no en Cusco propiamente dicho sabiendo que son 36 vuelos que arriban a Cusco diariamente mientras solo 15 para otros destinos. También existen recursos para promoción manejado por el gobierno regional y los municipios que no son optimizados porque hay un turismo interno en la región que está olvidado como son lugares como “Santo Tomás”, “Paucartambo”, “La convención” y ese tipo de turismo no está siendo tomado en cuenta, sin una adecuada planificación los recursos están siendo mal manejados y por ende no tienen el retorno esperado; tampoco han preparado la infraestructura para promover la región; también se debería hacer promoción en Lima, Arequipa u otras ciudades para que vengan de viaje de promoción, estudiantes o diversos tipos de turismo como es el de salud promocionando las aguas termales. La cámara de comercio realiza sus propias campañas pero para el interés de sus propios socios más no del sector.

A nivel internacional realmente no existe una política de promoción que haga que incremente el turismo, las campañas que maneja PromPerú están sesgadas y los resultados lo tienen solo una élite y no la gran mayoría y eso tiene que cambiar. Nosotros tenemos un impuesto de aviación que es el 5%, por cada boleto aéreo el 5% se destina a la promoción del turismo manejado por PromPeru, ahora bien, si tu miras las campañas de promoción que realiza el Perú en el exterior por ejemplo el spot del “Perú Imperio de tesoros escondidos” está enfocado para un turismo de lujo que no es masivo; nosotros acá las pequeñas empresas somos los que más trabajo damos y somos la mayoría; por ejemplo los hoteles 5 estrellas tiene capacidad de 1,700 camas y las demás categorías son 38,000 entonces la promoción está dirigida solo a esas 1,700 camas que tienen fondos suficientes para realizar sus propias campañas; son spots de un turismo de lujo, por ejemplo las promociones que realizan en el “Time Square” en Estados unidos, en revistas, internet, ferias, etc, apuntan a ese sector de lujo; Mincetur financia casi el 50% de presupuesto en la ferias pero en estas se presentan solo los servicios de lujo tanto en vuelos, los traslados de lujo a Machupicchu, hoteles de 5 estrellas. Es por estas razones que hay una oportunidad para los otros hoteles siempre y cuando se reformulen las campañas de publicidad; el turismo desde el punto de vista del marketing mix es percibido de precio elevado, PromPerú está haciendo ver al mundo que el Perú es caro, que acá hay cosas de lujo, entonces ante la competencia nos están ganando en el precio y no necesariamente el lujo es lo mejor, por ejemplo hay agencias que no son de lujo pero son capaces de ganar premios como los que otorgó la revista “Miradas de Lima” porque se cumplen estándares de calidad.

Ahora a raíz de la liberación de la visa para peruanos para entrar al sector Shengen permitirá que los pasajes aéreos económicos bajen de precio a menos de 1,000 dólares ida y vuelta, los peruanos empezarán a viajar y crearán un flujo que permita disminuir más el pasaje y vendrá más gente de Europa aumentando de esta forma el turismo; entonces debemos empezar a promover las inversiones de la pequeña y mediana empresa siempre y cuando el estado defina una estrategia de segmentación que cubra a todos los segmentos.

11. ¿Cuáles son los próximos proyectos que realizarán como Gremio para promover el turismo en la ciudad del Cusco?

Nosotros actualmente somos miembros de “Tour Acción” que está promoviendo un proyecto de formalización de las empresas en sector hotelero y también en las agencias invitando para que pertenezcan al gremio.

Por otro lado estamos participando en la gestión de la cuenta satélite que permitirá medir las estadísticas de turismo en tiempo real que es clave para la toma de decisiones; además contamos con un comité de turismo dentro de la cámara de comercio que vela por el interés del turismo en toda la gama de sectores como transporte turístico, agencias de viaje, artesanos, hoteles, hostales, restaurantes, profesionales de turismo, por ejemplo la asociación de agencias de turismo es socio de la cámara de comercio que es parte del comité de turismo, Cartur que es la cámara regional de turismo que es el gremio más representativo y más grande de la región también es socio; entonces nosotros velamos porque cada uno sea más competitivo damos cursos, talleres de capacitación, revisamos la legislación del sector, traemos a la SUNAT para que nos aclaren los puntos; sobre todo fomentamos el desarrollo de la actividad en la región.

También estamos trabajando en una incubadora de negocios on-line, se trata de hacer una página tipo “Booking” pero solo de los hoteles del Perú, inicialmente trabajaremos con los hoteles del Cusco ya que estas grandes plataformas como “Booking”, “Despegar”, “Xpirea” copan todo el mercado y como tienen flujo ponen promociones colocando sus propias tarifas y realmente no hay un competidor regional.

Ficha N° 6

Fecha: 10 de marzo del 2016

Hora: 10:00am

Lugar: Av. Paseo de la República 6010 - Piso 7

Duración: 45min

Datos del entrevistado

Nombre: **Enrique Javier Quiñones Pareja**

Empresa / Institución: Viajes Pacífico / Apotur

Cargo: Gerente General / Presidente

Expertos del sector

(Sector Privado)

1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad de Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe saturación? ¿Hay espacio para más hoteles?

Actualmente, ha aumentado bastante la cantidad de hoteles disponibles, inclusive hay nuevas inversiones que se están realizando, tanto de 5 estrellas como de 4. Posiblemente, las opciones de 3 estrellas son las que más son demandadas en la ciudad del Cusco. Hay una buena diversidad de hotelería. La tendencia esta creciente, hay ciertos temas que obviamente afectan a la hotelería.

Definitivamente, hay una tendencia de seguir construyendo en el Cusco pero, también hay un problema que está restringiendo todo y es la cantidad de empresas a MacchuPicchu. Muchas veces, la ocupabilidad promedio ahorita en el Cusco es del 40%, promedio en el año. Definitivamente, hay temporadas altas en que no encuentras una habitación. Pero, la inversión que se está realizando, son inversiones importantes. Si creo que, saturación no existe actualmente, salvo ciertos picos temporada. Más bien, desde la parte de operadores, que somos nosotros los que vamos viendo un poco y se está sobre ofertando habitaciones, sobre todo en 5 posiblemente de 4 estrellas o turista superior que son de repente los que más cantidad de camas están comenzando a abrirse.

Posiblemente, hay más espacio en el concepto que ustedes están planteando, que es el hotel 3 boutique, que digamos tenga cierta característica local, no es que sea comercializable en volumen, sino más bien en experiencia. Ahora, obviamente va

a depender mucho de la propiedad que van a adquirir o alquilar para poder hacer esta inversión.

2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? (turistas chinos/europeos/sudamericanos/americanos)

Ha mejorado muchísimo, en cuanto a calidad propiamente del alojamiento. Hay hoteles que han ingresado con muy buenos estándares tipo Casa Andina, Posadas del Inca, hay inversiones de Acor. Ahora está abriendo un Hilton Garden Inn, bueno ojala Dios quiera se salven las diferencias de Four Points. Y así hay otras empresas internacionales que están viendo para invertir en la ciudad del Cusco. Digamos que en cuanto a disponibilidad, hay disponibilidad.

Quieren un edificio, un alojamiento que tenga característica local, prefieren eso a un edificio moderno que pueden encontrar en cualquier lugar del mundo, pero esos edificios modernos, también digamos al tener cantidad de habitaciones son buenos para grupos o porque también están tan estandarizados, que si tienes un grupo no hay diferencias entre habitaciones porque es más fácil de venderse, si tú lo pones en un web site para vender, al tener más habitaciones disponibles no vas a tener que estar buscando múltiples opciones. Va a depender un poco de las características de venta que uno tenga. En cuanto a la preferencia en sí, este tema de individualización del propio viaje, hace que las preferencias sean múltiples, o sea ya lo vemos en muchos sectores, tienes que tener múltiples opciones para poder satisfacer, digamos el perfil de cada uno del público al cual te puedas dirigir.

3. ¿Qué buscan los turistas en cuanto a alojamiento?

Más que lo que busca, es lo que espera encontrar, porque hay ciertas, digamos cosas que no son negociables para un turista: la seguridad, la limpieza, por ahí un poco el tema de calidad de servicio. Si es en el Cusco, lo que más buscan obviamente, si es estar cerca a la plaza, estar lo más cerca posible a los atractivos, que no esté en la periferia. Pero aun así, hay hoteles que estando en la periferia

también son demandados porque tienen un adecuado posicionamiento, pero de ahí yo creo que hay múltiples opciones hoy en día, puedes tomar un hotel con características coloniales, características coloniales-modernas o solo modernas. Y hoteles boutique que también ya los hay y varios.

¿Cuál crees que son las necesidades insatisfechas actualmente?

Más que el hotel en sí, es el tema de la integración que pudiera ver entre los diversos atractivos, a pesar de que están relativamente organizados, tiene que sufrir un poco el turista para poder saber si tiene que estar en el valle, en el Cusco. Hay un tema de cierto estrés, digamos de tu propio viaje. Tienes que cumplir mucho tiempo. El turista que va para el Cusco lo que quiere es un hotel que este cerca a los atractivos y que sea cómodo porque no estás en el hotel, no tienes tiempo para disfrutar el hotel, regresas solamente para recargar energías para el día siguiente poder nuevamente salir a una excursión.

¿Como ves el tema de seguridad en la ciudad del Cusco?

Cusco es una ciudad bastante segura, siempre pasa alguna cosa, pero a diferencia de otras ciudades del Perú, Cusco es una ciudad la cual te puedes desplazar sin ningún problema, tomar un taxi sin ningún problema, no te va a pasar nada. Es así, que hay hoteles que no están precisamente cerca a la plaza y la gente toma un taxi y se desplaza.

4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique y cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Eso va a depender mucho de cual sea el concepto de hotel boutique, porque a veces dicen “mi hotel es boutique porque tiene solo 10 habitaciones”, pero cuando tú ves el hotel realmente no tiene los detalles de un hotel que digamos tenga cosas únicas, cosas que no se repitan en otros lados, ves y tiene igual la cama, tiene igual el baño, el televisor, no hay algo que marque una diferencia. Cadenas de hoteles boutique casi no las hay, porque lo que más cuesta en el Cusco es la propiedad en sí, entonces cuando tu empiezas a correr tu proyecto y te fijas cuando te va a costar la propiedad, cuanto me va a costar a mi remodelar esa propiedad y tienes que hablar con el Ministerio de Cultura para que te autoricen

remodelar y cuando vas sumando y te das cuenta que 20 habitaciones no te darán los números entonces, generalmente los hoteles boutique que existen es porque la propiedad le pertenece a alguien y lo remodeló un poco y listo.

En mi opinión personal, el concepto de hotel boutique es un término que está relativamente muy trillado, anteriormente se apelaba a este término para casonas antiguas, alguna propiedad que tuvo alguna característica especial o habitaciones muy chiquitas pero muy agradables como si estuvieses en tu casa, con cierta personalización que te acerque en emociones a la propiedad, no solamente que tengas un cuarto para descansar. Pero en sí, hoy en día puedes encontrar ese mismo concepto en un hotel grande que un hotel pequeño. Por ejemplo el Palacio Nazarenas de Belmond, si uno lo ve por se diría que es un hotel boutique porque tiene 35 habitaciones, pero cada habitación es única, a pesar que es una cadena importante, transnacional y todo.

Más allá de eso, lo que el cliente busca es la experiencia, no porque tú le digas que es boutique es bueno. Pero como te digo ya se ha deteriorado el término porque uno dice si es hotel boutique pero ¿por qué? , porque es chiquito. Eso no es, no porque tu pongas tu tienda chiquita es boutique, boutique es porque vendes cosas exclusivas y una experiencia exclusiva entonces ,ahí tienes que entrar a detallar cuál es tu diferencia específica con respecto al resto, o sea más que determinar que es un hotel boutique.

5. ¿Cuáles son los próximos proyectos que realizarán como Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno para promover el turismo en la ciudad de Cusco?

Como asociación trabajamos directamente con Mincetur y PromPerú para poder hacer las campañas de desarrollo de promoción en el Perú. Lo que te comentaba, era que hay ciertas deficiencias competitivas que actualmente ya se notan en el Cusco, de repente antes no tanto, porque digamos nuestra capacidad tenía para seguir creciendo, pero ya hemos llegado a los límites de capacidad y queremos seguir poniéndole más turistas aun destino que no ha sido reformado y que pues ya no le entran más turistas. Mira, yo tengo 43 años, empecé acá en turismo

cuando tenía 20, en estos últimos 23 años llevamos vendiendo a Machupicchu de la misma manera que desde mis padres cuando comenzaron con el turismo. No ha habido innovación, no ha habido tratamiento nuevo del producto. Aún, se sigue llegando solamente en tren, pudiendo llegar en carretera, tenemos un límite de acceso de 3500 personas aproximadamente. Eso limita la capacidad de la propia ciudad, pero pueden existir manejos de flujo diferentes, se pueden tener miradores para la ciudadela, se pueden crear otros nuevos productos, pero todo está girando en torno a quien va a Machupicchu. Entonces, por ejemplo la ciudad del Cusco no tiene un centro de convenciones importante que lo debería tener, porque de repente por ahí la ciudad del Cusco pudiera recibir no todos a Machupicchu, sino a eventos y convenciones que puedan hacer una cena en Sacsayhuamán o en el Valle Sagrado, una actividad importante, y quienes quieran ir a Machu Picchu se la pagan por si solos. Pero, definitivamente estamos enfocados en el turista que viene de expedición, que quiere venir a consumir historia, cultura, arqueología. Pero, qué pasa con el otro turista que no consume eso, que de repente también puede viajar a una ciudad q además están pensando en hacer un aeropuerto mega internacional cuando en realidad la capacidad es mínima para poder establecer un aeropuerto tan grande. Más allá si es o no el lugar adecuado, yo creo que si puede haber un mayor crecimiento sobre el Cusco si nos limpiamos los chips culturas y arqueológicos y comenzamos a pensar más en otros segmentos de público. En definitiva, como se vende fácil Machupicchu, entonces todo el mundo está vendiendo lo mismo. Con el turismo organizado, nosotros podemos seguir creciendo porque las entradas a Machupicchu, las compramos con 3 meses de anticipación, ¿quién sufre en este trastorno? el turista que llega al último, ósea el mochilero o de repente el mismo peruano que al final decide ir a Machupicchu y no encuentra entradas, se las consumieron todos los extranjeros.

Entonces, para ti la ciudad del Cusco no solo es Machupicchu, sino va más allá de otros lugares turísticos, que se puedan promocionar otros lugares, de hacer crecer la ciudad no solo por el lado que Machu Picchu que es la maravilla del mundo.

Así es, y ese ejercicio lo tuvimos en el 2010 cuando se cayó la línea tren por dos meses a Machupicchu y dijimos “Bueno, vamos a seguir vendiendo el Cusco”.

Hay mucho por conocer, muchos sitios arqueológicos, obviamente mucha cultura viva, muchas cosas que si no tuviéramos Machupicchu, no lo venderíamos. Choquequirao no es paisajistamente tan imponente como un Machupicchu, pero si tuviese un teleférico por ejemplo, podríamos ofrecerlo. Hay formas de poderlo ofrecer, el tema es que ahorita el único modelo de negocio que seguimos teniendo, sigue siendo el mismo cuando nosotros teníamos 500,000 turistas.

6. ¿Cómo crees que se ha venido desarrollando la promoción de la ciudad de Cusco a nivel nacional e internacional?

Es una muy buena pregunta, porque en realidad la ciudad del Cusco no se promociona, lo que se promociona es Machupicchu, pasas por Cusco y lo descubres recién cuando vas a ir a Machupicchu pero no existe un posicionamiento de la ciudad del Cusco. Todo el mundo dice eso ya está vendido para que lo vas a vender, pero tenemos un montón de cosas que visitar, tenemos actividades que hacer y podemos estirar la permanencia del turista en el Cusco, pero lamentablemente no se desarrolla todo el resto del potencial atractivo que pudiera tener, como ya está Machupicchu entonces tienes el motor prendido, digamos que el resto viene por añadidura. Entonces no hay un realce sobre la fortaleza de Sacsayhuamán, no hay un realce sobre el sitio arqueológico de Pisac. Pisac puede ser tan hermoso como un Machupicchu hasta un Intihuatana tiene ahí. Tipón, Choquequirao, hay un montón por hacer, inclusive modificar la operatividad turística. Por ejemplo, en Viajes Pacífico, nosotros hace un tiempo ya desde el 2006 hicimos modificaciones en nuestras estructuras operativas. Generalmente, todos los operadores vendían: Visite la ciudad del Cusco junto con el parque arqueológico, es una matanza visitar 6 puntos de atracción en tres horas y media, en la tarde todavía. Entonces, esto no podía continuar así, la ciudad del Cusco ya se ha revalorizado, hay nuevos barrios para recorrer, las callecitas que no se conocían, no se visitaban. Dijimos vamos a hacer una ciudad del Cusco bien hecha y al siguiente día un parque arqueológico bien hecho., a profundidad, claro que eso costo una noche más en el Cusco, pero también estábamos estirando permanencia. Obviamente al principio el temor de que voy a cobrar más que mis

competidores, porque voy a poner una noche más, más guías, más transporte, más entrada, más servicio. Como mi relación contra mi competencia se puede afectar si es que voy a aumentar una noche más en el Cusco, o sea el paquete era 3 días 2 noches, 4 noches 3 días y yo iba a pasar a 4 días 3 noches, 5 días 4 noches, o sea 25% más como mínimo y un 20% más del paquete. Cuando hicimos ese cambio, al principio fue, digamos costo el arranque pero una vez que superamos ese arranque, llego a ser a Viajes Pacifico una empresa que asumió un liderazgo y fuimos creciendo solamente por haber elevado el contenido de la ciudad del Cusco, algo tan simple tan sencillo del 2006 hasta el 2016 han pasado 10 años, y no hay otra empresa que lo haga, ya me gustaría que otro más venga y lo replique pero se sigue vendiendo lo básico, porque la gente quiere vender lo barato. En las experiencias también hay que brindar esa amplitud de experiencia, en eso si al menos como Viajes Pacifico estamos metidos e intentamos a través de Apotur impulsar un poco a que se segmente de determinada manera pues al que va de cultura, al que va de arqueología, historia hasta al que va de aventura al Cusco porque en Cusco hay aventura, entonces definitivamente son segmentos diferentes. Todo lo metemos en el mismo saco como EL TURISTA, ni siquiera lo segmentamos adecuadamente en comunicación, comunicamos lo mismo al americano, al sudamericano y al europeo. Lo que no se entiende es que internet abrió de tal manera la información que el consumidor ahora es segmentado, no puedes a darle todos por igual. Obviamente si ustedes hacen el hotel boutique van a tener que decir a quien me quiero dirigir, no puedes dirigirte a todos. Si intentas llegar a todos, no vas a poder porque si el hotel es de 20 habitaciones, no vas a tener la capacidad para atender a todos. Regresando al tema de promoción al Cusco, estamos empezando, en el momento en que nos demos cuenta de que lo que estamos vendiendo llego al punto límite recién nos preguntaremos porque está bajando el turismo.

Ficha N° 7

Fecha: 17 de marzo del 2016

Hora: 6:00 pm

Lugar: Starbucks – Av. Velasco Astete, Surco

Duración: 1 hora

Datos del entrevistado

Nombre: **Fernando Puente**

Empresa / Institución: Centro de investigación, desarrollo e innovación en turismo - CIDTUR

Cargo: Presidente Ejecutivo

Expertos del sector

(Sector Privado)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la Ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe saturación? ¿Hay espacio para más hoteles?**

La propuesta hotelera en la ciudad del Cusco cuenta con una gran variedad de ofertas, se encuentran ahora diferentes alternativas para el turista, hoteles de 5, 4 y 3 estrellas con altos estándares de servicios pertenecientes a grandes cadenas hoteleras. La tendencia es de crecimiento aunque se da que algunos segmentos se encuentran saturados en cantidad, sin embargo aún hay espacio para más hoteles ya que Cusco sigue creciendo y ahora con el nuevo aeropuerto se generaran nuevos micro destinos los cuales serán una valiosa oportunidad de crecimiento.

- 2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? (turistas chinos/europeos/sudamericanos/americanos)**

Si bien es cierto hay gran cantidad de hoteles, la calidad siempre debe mejorar. Hay grandes cadenas de hoteles que a pesar que los precede un gran prestigio, presentan deficiencias en cuanto a su servicio en general. El turista extranjero presenta diferentes preferencias, existen perfiles para el turista europeo, americano, sudamericano, además de intervenir otras variables tales como el género, estado civil, ingresos, cargo en su compañía, etc.

3. ¿Qué buscan los turistas en cuanto alojamiento? ¿Qué busca el turista receptivo? ¿cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades estas insatisfechas?

El turista receptivo busca y espera 100% de calidad en toda la cadena de servicio desde el momento que llega al hotel hasta el día que se retira de las instalaciones. De igual manera, busca el hotel cumpla con los estándares de limpieza, comportamiento del personal propios de una cadena internacional.

Por lo que, es importante capacitar al personal en atención al cliente, crear un vínculo de confianza desde el primer contacto con el turista. Es primordial, que esta sea una política del hotel y que todo el personal trabaje bajo la misma, no bastan con dar una cartilla al cliente y que él solo averigüe sobre los servicios, es un deber del personal explicarle todas las comodidades y servicios con los que el hotel cuenta y de los que él puede disfrutar, así no se pierde los servicios del hotel.

4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique y cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Los hoteles boutique no vienen de un concepto nuevo a nivel internacional, sin embargo, en el Perú el concepto no está claro. Por ejemplo, no hay una asociación de hoteles boutique, el cual podría ayudar a evaluar el concepto que actualmente tenemos. En Cusco, solo copian a hoteles 5 estrellas, bajan los precios y no innovan. Se debería encontrar un diferenciador, que es lo que lo hace hotel boutique y que lo puede diferenciar del resto.

5. ¿Cómo se está dando el desarrollo de las grandes cadenas en la ciudad del Cusco?

En la ciudad del Cusco, han entrado nuevos jugadores pertenecientes a grandes cadenas hoteleras internacionales, sin embargo, como lo mencionado antes, estas cadenas no innovan, y esto es porque hay saturación en cantidad pero no en calidad. El Cusco, tiene más oportunidades de crecimiento.

El desarrollo es lento y el único perjudicado no es solo el cliente, en este caso el turista, sino también el mercado el cual no evoluciona lo cual tendrá un impacto en nuestra economía.

6. **¿Cuál es la tendencia de las promociones de los hoteles actualmente?**

Siempre la recomendación es el arma más fuerte, el boca a boca es fundamental. Se implementan diferentes estrategias, pero se tiene que ir más allá, se deben buscar líderes de opinión, establecer alianzas no solo con los entes gubernamentales sino también con prensa y buscar siempre mejorar bajo la opinión del público.

Ficha N° 8

Fecha: 18 de marzo del 2016

Hora: 5:00 pm

Lugar: Universidad ESAN

Duración: 1 hora 20 min

Jr. Alonso de Molina 1652 Monterrico Surco.

Datos del entrevistado

Nombre: **Fernando Santoyo Vargas**

Empresa / Institución: Organización de Gestión del Destino Cusco

Cargo: Gerente

Expertos del sector

(Sector Privado)

1.- ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco, usted ve que hay alguna tendencia quizás?

Si, definitivamente en concordancia con la política nacional que tiene el mismo Estado, en Cusco se ve últimamente que hay una inversión marcada hacia los hoteles de categoría superior, de tres estrellas superior para arriba, que son principalmente hoteles que responden a cadenas hoteleras u hoteles de inversión local pero que tienen ya un estándar mucho más alto no, porque la idea del mismo Estado es hacer que el turismo a nivel nacional sea un turismo de mayor performance a nivel de contratar servicios, de mayor gasto. El año 2014 MINCETUR hizo un estudio sobre brechas de inversión hotelera, entonces ahí se ha quedado marcado que en Cusco, la proyección es más o menos mil doscientos millones de dólares de inversión hasta el año 2021, pero nosotros como OGD estimamos que esto va a ser inclusive más porque va a ver un fuerte impacto, lo que es el aeropuerto internacional de Chinchero que va a traer, se espera que llegue más o menos a, lleguemos cerca de 3 millones 700 mil visitantes para la fecha de operación del aeropuerto, porque ahora estamos al 2015 hemos llegado casi a 2 millones 700 mil visitantes a la ciudad, entonces esto va a impulsar más la demanda para la inversión en infraestructura hotelera principalmente de aquellos hoteles de 3 estrellas para arriba o 3 estrellas superior, 4, 5 estrellas u hoteles boutique que tengan un performance de 5 estrellas también, que es lo que se espera porque es hacia ahí donde ha migrado el principal perfil del visitante en la ciudad de Cusco, hacia un turista que paga digamos o

gasta en promedio más de 250 dólares diarios no, fuera del hotel, por ende buscan hoteles de mayor categoría.

Entonces ese concepto un poco del turista peregrino, de ocasión, mochilero no es tanto, tan fuerte como quizás se podría conceptualizar, que es de mayor tránsito.

No, no, no el turismo mochilero, el backpacker es importante pero solamente responde a temporadas, principalmente responde a temporadas en donde, estamos hablando de vacaciones de año del hemisferio sur que normalmente es verano, donde recién se ve el incremento del turismo mochilero que son principalmente latinoamericanos en Cusco, vale decir chilenos, argentinos, colombianos y algún otro más que viene de Israel no, que también es fuerte a nivel de backpacker pero a nivel de lo que es el perfil del visitante extranjero no, es principalmente marcado por visitantes de EE.UU. y de Europa, que es de donde viene la mayoría y usualmente ya requiere servicios hoteleros mucho más, de mayor performance en calidad y servicio no, de 3 estrellas superior que es la mayoría, inclusive se ve en Cusco como hay muchos hoteles de 2 estrellas que están migrando hacia categorías mayores, justamente por la tendencia del mercado, el backpacker usualmente va a un establecimiento no categorizado y/o va a un hotel u hostel de una estrella pero la mayoría, el fuerte del turismo va normalmente a 3 estrellas para arriba, inclusive es una tendencia que se nota también en el perfil del visitante nacional, donde ellos ya por un tema de facilidad de acceso, por un tema de crecimiento económico, de mayor ingreso de la población hacen que ya requieran hospedajes u hoteles de 3 estrellas para arriba no, uno de esos ejemplos es el caso de Casa Andina en Cusco por ejemplo que ellos tienen 6 unidades de operación en la ciudad, en la ciudad de Machu Picchu, en el Valle Sagrado y normalmente tienen muy buen porcentaje de visitantes que son, huéspedes que son nacionales entonces el turismo nacional está buscando digamos estándares mayores de 3 o para arriba

2.- ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuál es la preferencia? Usted me comentaba justamente acá hay una migración no, entonces si esa tendencia usted ve futuramente seguir un crecimiento fijo, una retracción de repente por la economía, ¿Cuál sería su opinión?

A diferencia, Cusco ha tenido un crecimiento superior al promedio nacional, inclusive superior al promedio mundial del turismo, de la tasa de crecimiento, entonces como comentaba inicialmente el tema del aeropuerto va a ser fundamental porque eso nos va a llegar a 3 millones 700 mil al inicio de operación y al quinto año de operación se estima en casi 5 millones de visitantes a la ciudad de Cusco, entonces vamos a, como destino Cusco inclusive va a superar lo que es la tasa de crecimiento nacional en turismo, entonces que al mismo, la misma estrategia nacional es posicionarse en mercados de mayor poder adquisitivo, en segmentos o nichos de mayor poder adquisitivo a través de PromPerú, entonces eso automáticamente va a hacer que el destino Cusco ofrezca servicios de mayor calidad no, entonces y eso se ve reflejado en el tema hotelero porque más o menos hemos pasado en los últimos dos años de casi 700 camas adicionales en oferta de categoría superior no, con la entrada de operación del hotel Monasterio de Nazarenas, que es un hotel de muy alto performance y otros de, como el Hilton que han hecho que aumente la oferta en ese segmento a diferencia de los otros segmentos donde la oferta está migrando hacia una categoría superior.

3.- ¿Qué es lo que está buscando este turista, que necesidad posiblemente este insatisfecha, que es lo que no está encontrando? De repente es un viajero pues conector que viene de EE.UU., de Europa, ¿qué cree usted que nos está faltando que podríamos ofrecer?

Lo que busca hoy en día el mismo turista extranjero por el mismo perfil internacional de que marca al visitante, son servicios mucho más personalizados no, o sea el tema de la categoría ya es relativo, lo que marca ahora más es el estándar en la calidad que se ofrece y más aún aquellos van a tener mucha mejor performance a futuro aquellos establecimientos que tengan una vinculación directa con algunas prácticas empresariales que les permita vincularse mejor a algunos segmentos no, como por ejemplo prácticas de ecoeficiencia, prácticas de comercio justo, prácticas de sostenibilidad de destino que va a

permitir que ellos puedan anexarse más rápido con algunos mercados que son mucho más exigentes no, como por ejemplo el que da la certificación TourCert que son prácticas de sostenibilidad empresarial en donde, esos son por ejemplo valores agregados a la oferta que van a tener a futuro mucha demanda

Me decía la denominación surge?

TourCert, TourCert es una certificación alemana a empresas prestadoras de servicios turísticos con grado de sostenibilidad, entonces que cosa es certificación TourCert, es una certificación que automáticamente a una empresa le permite articularse con mercados donde hay turistas que buscan justamente establecimientos con buenas prácticas de sostenibilidad no, que cada vez es más creciente a nivel global. Tenemos un ejemplo de que en Cusco como OGD vamos a trabajar unas iniciativas con empresas que sean ecoeficientes, que utilizan racionalmente el tema eléctrico que puedan aprovechar fuentes de calor para generar calor, estamos viendo con la Cooperación Suiza por ejemplo algunas prácticas de servicios con carros eléctricos que les permita digamos hacer una experiencia turística sin contaminar, sin dejar huella, sin dejar una huella de carbono de tal manera...

A lo que denominan eco amigable

Eco amigable correcto, entonces nosotros entendemos que hacia ahí va a ir orientado, pero eso no lo van a hacer las grandes cadenas, tienen que ser establecimientos de menor dimensión pero mucho más enfocados en estos segmentos de mercado que a futuro van a ser cada vez mayores, más crecientes.

4 ¿Qué oportunidades de crecimiento hotelero existe en Cusco?

Bueno, definitivamente si hablamos de la perspectiva del crecimiento del turismo en Cusco va a haber oportunidad para todos, yo creo que el elemento clave es saber prestar servicios diferenciados que permitan generar valor a la experiencia del visitante no, una de esas es como le comentaba, es el tema de garantizar la experiencia, estar en un establecimiento ecoamigable que para mí es un tema clave en un hotel boutique no, incorporar el tema de identidad, el tema local pero también el tema de la práctica ecoamigable desde el enfoque empresarial.

Justamente hacia ahí iba mi pregunta, eco amigable, identidad, porque existe digamos que un gran interés, de repente usted podría corregirme en cuanto a sentirse inmerso en la cultura no, somos herederos de una cultura milenaria.

5.- ¿Cuán atractiva es esa propuesta o al turista no le genera mucho entusiasmo?

No, al turista le genera mucho, mucho el interés por la experiencia, la cultura local, la cultura viva, la identidad no, todo aquello que signifique recurso turístico inmaterial, le interesa mucho. El tema está de que a nivel de destino Cusco no tiene claro una política de gestión de turismo, lamentablemente no es parte de la agenda regional ni local el tema del desarrollo turístico pero creemos que si desde las empresas han sabido adaptarse a este, a este digamos entorno adverso desde el sector público y aprender a vincularse de manera muy eficiente con los mercados, o sea si no tuviéramos un PromPerú que nos ayuda a informarnos, a tener información estadística de lo que pasa con el turista yo creo que el trabajo del privado se vuelve complejo pero ahora con todas estas herramientas tecnológicas de acceso a web, con la posibilidad de acceder a certificaciones internacionales definitivamente el panorama está cambiando bastante en Cusco.

Entonces son dos herramientas que están funcionando a favor y definitivamente pues considerado una nueva maravilla milenaria no, tenemos oportunidad, entonces tenemos oportunidad en crecimiento y digamos que Cusco como ciudad, bueno con lo que usted menciona no ha tenido mucho respaldo no, pero además de PromPerú digamos cual sería otro respaldo que usted podría demandar de las organizaciones formales o no formales o gubernamentales y no gubernamentales para poder impulsar al turismo sobre todo o la referencia que le llaman no.

Claro, lo que Cusco necesita ahora es trabajar de manera más agresiva, la diversificación de los productos turísticos y por ende anexar una serie de ofertas de servicios alrededor de estos nuevos productos turísticos, hay esfuerzos desde el gobierno nacional a través de Mincetur para diversificar los productos a nivel nacional y en Cusco se está trabajando uno de ellos que se llama “Cusco Mágico”, que es un nuevo producto de la ciudad de Cusco, que va más allá del clásico city tour o del circuito religioso que lo que busca justamente es anexar lo que es cultura viva, tradición local hacia una oferta de turismo mucho más organizado.

¿Y esto estaría fuera de Cusco ciudad? ¿Sería un circuito más amplio? la famosa Sal de Maras ha generado mucha expectativa a nivel mundial, de repente salir fuera veo que también conectan mucho con Manu o qué otras perspectivas están viendo por ahí o ya salimos fuera.

En ese caso “Cusco Mágico” es un tema netamente de la ciudad o que esta netamente alrededor de lo que es la ciudad pero como le comento, hay todavía elementos que hay que superar, uno de esos es el tema de la diversificación de productos, otro es el tema de saber articular adecuadamente el uso físico de Machu Picchu, yo creo que desde Machu Picchu está la clave para lo que muchos entendidos en Cusco denominan la desmachupicchización del Cusco, vale decir, ir mas allá de Machu Picchu, entonces mientras no solucionemos este tema, con el tema de los flujos Machu Picchu va a ser difícil sostener alguna otra propuesta que vaya más allá de lo que es Machu Picchu ¿por qué? porque Machu Picchu es el imán que trae el turismo, pero si es que no le anexamos este producto u otras cosas alrededor de, va a ser difícil dejar de depender de Machu Picchu, la idea es que de muchos sectores lo tienen claro, es comenzar a encontrar aquellos elementos adicionales que hagan atractiva la región, nuevos productos, trabajar el tema de Choquequirao no como un tema de llegada, si no como una puerta de ingreso a Machu Picchu que es la idea, es trabajar el tema de hacer que en Cusco ciudad se desarrollen productos claves como es el producto cultural y el producto de convenciones que también lo que como institución le hemos puesto mucho el ojo.

¿A qué le denomina usted producto de convenciones?

Producto de convenciones es trabajar con lo que es el turismo de eventos y convenciones así, ¿por qué? Porque Cusco hemos estimado más o menos unas 3 500 camas en Cusco región de 3 estrellas superior para arriba no, unas 3 mil camas de ofertas lo cual le da soporte para realizar cualquier evento que tengan digamos una concurrencia de hasta mil participantes, entonces es algo que tiene que fortalecerse en Cusco no somos un destino de convenciones como por ejemplo Lima que puede tener actividades con dos mil o tres mil participantes, pero si vemos que Cusco puede tener aquellas actividades a las que nosotros le denominamos convenciones boutique, que son aquellas que van de doscientas a menos de mil, entonces si tenemos la capacidad, si tenemos la planta hotelera, son temas mucho más especializados, Cusco recibe por lo menos al mes dos eventos de más

de doscientos convencionalistas y al año por lo menos tenemos unas dos internacionales, entonces es un potencial fuerte para la ciudad, es algo que tiene que engancharse con lo que ustedes me comentan no, con el tema de la propuesta de hospedaje boutique es importante también, esos son los elementos que tienen que engancharse, que tienen que fortalecerse, en donde ya el tema de Machu Picchu viene a ser complementario ya no viene a ser la dependencia del destino, entonces eso es algo que a nosotros también nos interesa que vaya tomando fuerza.

Perfecto. Bueno esas serían las preguntas Fernando, te agradezco muchísimo el que nos hayas ampliado, tus opiniones son muy valiosas para este proyecto de tesis, esperamos vernos pronto en Cusco para la próxima inauguración y justamente llevarnos con nosotros estos consejos de servicios personalizados y un estándar de calidad exigente para nuestro turista.

Sí es fundamental, el turista que viene ahora a Cusco, es un turista muy informado, es un turista que quiere llevarse una experiencia pero no una experiencia común, sino una experiencia muy propia, muy personalizada en donde el realmente vea el rédito de su inversión para llegar a Cusco y eso le agrega el valor necesario para que la satisfacción sea completa y crear conceptos diferentes como por ejemplo un concepto boutique nos parece importante porque eso es lo que realmente busca el visitante, salir más allá de lo convencional no, porque estamos hablando de que a Cusco llega un 60% de visitantes que contrata los servicios en el lugar, solo un 40% contrata digamos un paquete desde fuera, empaquetado como le denominamos viene un 40% aproximadamente, un 60% decide el destino, que servicios utilizar y de quien.

Que interesante, pensamos que a veces que por el acceso y el facilismo a toda esta plataforma virtual el número no, pero si es una cantidad importante que toma decisión en el punto.

La plataforma virtual es muy importante porque ellos pueden hacer contacto directo con el hotel, a el le decimos que no es empaquetado, porque empaquetado es el que contrata a una agencia de la operación de su visita, es el empaquetado el que desde afuera viene y contrata el hotel, el restaurante, el paquete, el vehículo, el guía, todo está empaquetado, estamos hablando de un 60% que puede hacer el contacto vía online desde cualquier otra

parte del mundo con un hotel completamente, él no es el empaquetado, el es el que decide directamente usar el servicio, no decide una agencia de viajes de por medio.

Claro, estas páginas de Tripadvisor, que se están utilizando mucho, Despegar de repente son que tienen mucho tránsito para

Ellos no son un paquete, o sea ellos no vienen en paquetes en el sentido de que tu no llegas a una operación, si no tu contratas, simplemente estas son plataformas para contratar los servicios a distancia no, el Trivago, el Y tú qué planes, inclusive Y tú que planes son plataformas para contratar directamente con el prestador del servicio, no hay un intermediario, en el caso de digamos de Despegar simplemente hay un intermediario en la transacción para la compra pero no hay un intermediario en la prestación, en cambio cuando los empaquetados si hay un intermediario la prestación porque contratan a una agencia que se encarga de todo, en cambio yo estoy hablando de uno que hace directamente el contacto, la mayoría de los turistas que van a Cusco hacen directamente el contacto con el prestador mismo de servicio.

Mire que interesante, entonces si van buscando, encontrando, van tomando una decisión.

Y hay hoteles inclusive hay un tema bien interesante que se está dando mucho en Cusco de que se está integrando la cadena de prestación de servicios, vale decir un hotel tiene su agencia, un hotel tiene su restaurant, un hotel tiene su servicio de traslado, entonces están, se está integrando mucho lo que es el tema de la prestación del servicio no, yo imagino para optimizar mejor los costos y maximizar las utilidades.

Bueno si es muy común ver fuera del aeropuerto que te ofrecen el trasladarte, la misma Van del hotel no, entonces te da la tranquilidad para alguien que no conoce

Sí claro, esas Van te recogen pero a lo que voy es que el mismo hotel tiene su agencia, a veces son agencias online que lo que hacen es captan y lo llevan al hotel, el mismo hotel tiene su restaurante entonces todo el que viene al hotel le llevan al restaurante, el mismo hotel tiene su servicio de traslado entonces es el mismo que le brinda el servicio, o sea el mismo empresario está comenzando a integrar la cadena, el mismo se encarga de hacer el servicio de hospedaje, de traslado, de operación o de agencia, o sea la misma empresa, el mismo inversionista tiene las cuatro empresas a eso voy cuando digo que se está integrando la cadena de prestación del servicio, es un tema de rentabilidad de la inversión para el mismo empresario, o sea ya no dejo mucho que otro se beneficie, no le llevo al

restaurante de otro si no le llevo a mí mismo restaurante, entonces ahí soy mucho más, optimizo mejor los recursos

Claro y utilizan mi transporte , mi hotel, mi restaurante y trabaja con mi agencia, entonces eso te venden directamente cuando lo captas, entonces el Y tú que planes es una plataforma al menos para el turismo nacional bien interesante porque lo que está haciendo es exactamente, está creando empresas que se están dando cuenta que si ellos operan como agencia, operan como restaurante van a tener mayores ganancias, eso es un fenómeno que está pasando me imagino a nivel nacional pero al menos en Cusco si se ve, que la misma familia tiene la misma agencia y ellos asignan al mismo hotel, le llevan al mismo restaurante, los trasladan por el mismo servicio, los captan y les brindan todo el servicio con la misma inversión, los mismos inversionistas, es muy común, es que también es más rentable porque el inversionista gana, si yo voy a tener un hotel boutique entonces no estaría demás que considere invertir también en un restaurante, en que yo mismo haga la operación, me vuelven agencia para captarlo y en agencia para operar su visita en Cusco, en donde hago el negocio con mi misma empresa afiliada que sería el hotel y la misma empresa afiliada que sería el restaurante por poner un ejemplo.

Y cerramos todo el circuito.

Así es.

Bueno se llevan digamos que la misma comunicación de un establecimiento

Justamente a eso me refería al inicio, el tema del servicio personalizado, siento que una misma empresa es una misma persona, una misma empresa es la que me da todo el servicio o sea, no percibo que me empaquetan en el destino si no al contrario, percibo que me atienden de una manera mucho más cercana

Te doy tranquilidad para que desenvuelvas, desarrolles, te doy esta opción para que la evalúes

Así es, correcto, esa es la idea no, entonces ahí el servicio, toda la cadena de servicio es totalmente personalizado

Que es lo que están buscando, una atención cálida y ¿cómo perciben al latino en este caso? ¿Más cálido?

¿Cómo visitante, como huésped?

Como anfitrión en este caso

No le estoy entendiendo muy bien

Por ejemplo viene un turista de fuera que espera por ejemplo de un mercado latino, que sea mucho más cálido, que tenga digamos, hay una característica en cuanto a la personalidad de nosotros como peruanos

Claro si, como OGD nosotros, cada año medimos lo que es el índice de satisfacción del destino turístico que es diferente al índice que mide PromPerú o que media PromPerú, era el índice de satisfacción, PromPerú media hasta el 2012 el índice de satisfacción de servicios, nosotros medimos el índice de satisfacción en destino, sobre la gestión del destino que es diferente pero es totalmente complementario y lo que hemos notado es que hay una disminución en el índice de satisfacción, nosotros medimos porcentualmente, el índice es alto, estábamos en 78% pero ahora, para el 2015 hemos detectado que hay una satisfacción del 74%, vale decir ha bajado el índice de satisfacción del destino y eso nos preocupa justamente porque hay un tema de, el Estado no se compra el pleito de la gestión del turismo, ese es un problema porque digo Estado, porque el Estado es el facultado para fiscalizar la actividad turística, fiscalizar, registrar, normar, regular y lamentablemente no es así, no es un tema digamos de la agenda de desarrollo local, entonces justamente eso hace que el destino pierda ese nivel de satisfacción por ende competitividad.

Perfecto. Muchísimas gracias José por tus apreciaciones, por tu tiempo y hay muchas cosas lindas que hay que trabajar todavía para la implementación de nuestro proyecto, muchas gracias.

De nada.

Ficha N° 9

Fecha: 24 de marzo del 2016

Hora: 12:00 pm

Lugar: Calle Diego Ferre 235, Miraflores

Duración: 1:50 min

Datos del entrevistado

Nombre: Jorge Peláez

Empresa Hoteles Ferré

Cargo: Propietario y Gerente General de la cadena de Hoteles Ferré

Expertos del sector

(Sector Privado)

1.- ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad de Cusco? ¿Cuál cree usted que es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe una saturación del mercado? ¿Hay espacio para más hoteles?

Si, la respuesta es muy sencilla, es este, Cusco es el ombligo del mundo como todo el mundo lo sabe, es el punto crítico, es el punto, la parte más importante del Perú sinceramente, porque a nivel mundial primero conocen el Cusco y después el Perú, de verdad

Es verdad

Como dicen la maravilla del mundo y ¿dónde queda? Ah Perú, esa es la idea que tienen los turistas, eso se plasma, se capta en los mismos turistas cuando van a Cusco, más que todo Machu Picchu. Cusco yo diría que es un mercado bastante grande para todas las, para todo nivel de gente, ahí la captación o la tendencia es a subir, a subir mucho más de lo que estamos.

2.- ¿En qué nivel podría ser que nos encontramos en este momento? ¿Es un mercado que todavía tiene mucho más para crecer?

Claro, o sea me voy a ir, yo te voy a dar una respuesta quizá de forma variada, te voy a dar la respuesta con la siguiente pregunta, el mercado es para todos ya, bueno hay hostels, hay hostales, hoteles sin estrellas, hoteles de 1, 2, 3, 4, 5 estrellas, para todo nivel de gente que vaya al Cusco. El turista que tu bien sabes, el turista que viene al Perú si no va a

Cusco no viene al Perú, así de fácil es, todo el mundo viene y el 99.9 conoce Cusco bueno y el resto quizás, es por ende, es un país emergente como tú lo dices pero que tiene el punto más, el mejor punto se puede decir si es que hay el termino de turismo es el Cusco y más aún Machu Picchu. La tendencia es bastante buena, bastante buena, tiene su techo el turismo peruano nacional y extranjero, el Cusco no tiene techo todavía, si bien es cierto Machu Picchu propiamente dicho como riqueza arqueológica tiene su techo en visitas, en visitantes, eso no implica que la gente en demasía, cantidad, no puede ir a Cusco, no solamente Machu Picchu, hay varias ruinas más en el Cusco que son hermosas que esa gente va y le hacen un recorrido hermoso por todo Cusco, por eso te digo que la tendencia es a subir, no es a quedarse, no es a estancarse y así como él que habla hay otras cadenas que son muchas más grandes y otras que están creciendo, que están emergiendo en el Cusco, es bastante buena, yo no diría al contrario no, que ya hay techo, que ya no hay más sitio, eso es mentira

Si porque algunos dicen no, tenemos que desmachupicczar Cusco, tenemos que buscar nuevas alternativas no, digo pero es que es un mercado de nuevas generaciones que siempre van a querer conocer no

Siempre, uno, o sea todos saben que es una, que va a ser por siempre una maravilla del mundo, en si eso jala bastante

Sí, no pasamos anónimos no, en otras partes del mundo tú dices Perú y ah Cusco, que si le digas otro país y te digan ah ya,

Usted considera que la oferta actual cubre la demanda? o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?

Si, de verdad

Es verdad, bueno, dentro de la estructura y cual es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a relación, en cantidad, digamos que la cantidad de hoteles que tiene Cusco.

3.- ¿La actual situación hotelera, cubre toda la demanda que hay, que buscan los turistas?

No, no cubre, no cubre, los hoteleros sabemos que en Cusco, la parte turística que es muy distinto, turística, a nivel nacional te digo, existen 2 marcos bien establecidos, es la temporada baja y la temporada alta, la temporada baja te hablo de la zona del sur, el

Cusco, en lo que se llama en diciembre, enero, febrero y marzo, en marzo empieza a subir, la curva estadística te dice que enero, febrero, marzo baja, abril, mayo, junio va subiendo, entonces en las épocas de temporadas altas faltan, faltan hoteles, faltan alojamientos y peor, de todos los niveles porque eso, quizás si tú le preguntas a una persona, a un ciudadano de Cusco, a un cusqueño no, te diría quizás si veo gente masiva, hay turistas, pero yo como hotelero si te digo que si falta, en temporada alta falta bastante, te hablo de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, o sea siempre...

Es una cantidad, una temporada bien grande

Es una temporada alta, bien alta, que si faltan hoteles y de todo nivel

Hay para todos los bolsillos

Para todos los bolsillos. Los hoteles de 5 estrellas, ya por la tendencia, ya por la oferta y demanda como todo negocio, los hoteleros sabemos siempre en que momento sin hacer ningún trabajo de ventas o de marketing, sabemos nosotros que se va a llenar así de fácil.

Ahora ultimo han puesto el Hilton en Cusco, yo diría oye pero el Hilton está alejado...

Si pues está alejado

Ahora es cierto, en hotelería bastante hace el nombre, la marca, la marca hace un montón, o sea la marca hace que donde

El turista viene de todo tipo, pero que busca digamos cuando va al Cusco y quiere hospedarse en un lugar.

4 ¿Cuál crees que son las necesidades insatisfechas actualmente? ¿Qué espera el turista como mínimo?

Lo que quiere esperar es la buena atención.

La atención es lo que, al margen de la estructura o la infraestructura que tengas, la atención es la que marca la diferencia, bastante, o sea tu puedes un hostel, pero en el hostel, yo tengo un hostel también en Machu Picchu, entonces la gente entra a los comentarios y dice, es bonito, es acogedor, es excelente, una vista al rio maldita, esa es la respuesta que dan, es hermosa, este me siento bien, pero imagínate que vayan a un hostel de costo mínimo

¿Un mochilero?

Mochilero, netamente mochileros y las personas que te atienden les llega altamente todo, imagínate vengo acá, esta la atención es lo principal, el resto es secundario, es importante ojo, pero lo más importante es la atención, lógicamente que todo tiene que ir a la par no, de que vale que tengas buena atención cuando la habitación huele mal o es fea o que te den un desayuno mediocre, no encaja, lo que vale es la atención, tiene que ser a la par. Entonces, viendo por ejemplo la amplitud de hoteles que existe en el caso específico de un hotel boutique, un hotel pequeño ¿engancha con el turista? O ¿no tanto? Nuestra intención es justamente poner un hotel boutique en Cusco, no es un terreno muy grande y esta de la plaza de armas como a unas 6 cuadras ¿qué tan interesante podría ser este formato? Porque los hoteles son solamente de 3 estrellas, ser hotel boutique es solo un nombre comercial, ¿es así realmente?

No, es todo lo contrario

¿Cómo funciona entonces?

Hotel boutique es mucho más que uno de 3 estrellas, es mucho más, o sea hotel boutique no significa, si bien es cierto significa, el hotel boutique es un hotel de 5 pequeño, esa es la diferencia, las atenciones, las características de un hotel 5 pero en una estructura pequeña. Uno de 5 estrellas puede tener 100 habitaciones, 80 habitaciones y un hotel boutique puede tener 20 habitaciones pero le das todo.

5.- ¿Cuáles son los próximos proyectos que realizaría como gremio? La parte por ejemplo de sector turismo en Cusco, ¿hay realmente apoyo por parte del gobierno, hay una motivación por parte de la gente, hay nuevos proyectos de repente que Cusco plantea hacer para implementar el turismo?

Yo te diría más que todo la vida empresarial privada, la parte que te hablo estatal, gubernamental no aporta mucho porque como empresarios estamos casi aislados, yo diría no tengo, por ejemplo a mí me encantaría hacer aquí más habitaciones, yo quiero crecer como un edificio grande, lo podría hacer porque no rompo con el perfil urbanístico, pero hay normas que dicta la municipalidad como zona turística entonces ya no me permite crecer más, para un empresario hotelero la rentabilidad es proporcional a la cantidad de habitaciones generalmente, porque más habitaciones tengas, tu responsabilidad crece más, a mí me encantaría crecer en la parte vertical y también horizontal pero no me permiten,

como empresario tengo que buscar relaciones en el gobierno, en Cusco En Cusco esta lo que se llama el casco arquitectónico que tienen sus normas que dice que no puedes crecer más de 2 pisos y si tienes un metraje no tan considerable no vas a crecer mucho, es por eso que el Marriot tiene 3 bajo sótano.

Hay formas de cómo seguir creciendo entonces, de seguir desarrollándose ya que el gobierno en este caso puntual no te

A parte de la demanda, el sector turismo, por ejemplo siempre es bueno hacer comparaciones, en este caso con México, si bien es cierto son 4 veces más la cantidad de población de México. A diferencia de México, en Cusco, en nuestro Machu Picchu, en nuestro Perú, vas a una ciudad que es hermosa, pero Cusco es bonito para visitar, no para vivir, es una ciudad hermosa; ahí viene tu viaje, no solamente es de ida a la ciudad, vas a la ciudad, conoces Sacsayhuaman, es bastante turística la zona, se puede ir en couster a Ollantaytambo, viendo hermosos paisajes.

Muchas gracias por su tiempo.

Ficha N° 10

Fecha: 09 de Marzo del 2016

Hora: 4:30 pm

Lugar: Casa Cartagena Boutique y Hotel Spa

Duración: 30 min

Pumacurco #336 Centro Histórico, Cusco - Perú

Datos del entrevistado

Nombre: **Juan Carlos Burneo Salas**

Empresa / Institución: Casa Cartagena Boutique Hotel & Spa

Cargo: Resident Manager

Expertos del sector

(Sector Privado)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia?, ¿La oferta actual cubre la demanda? o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?**

En Cusco lo que nos está faltando actualmente son hoteles de 4 estrellas para que cubran ese segmento de mercado porque la competencia es bastante baja y definitivamente se necesita mucho mayor número de habitaciones, a un segmento de 3 y 4 estrellas que puedan suplir las camas que están faltando porque en Cusco actualmente falta bastante servicio de calidad; se puede encontrar mucha oferta de hospedajes, hostales y hoteles pero si por ejemplo si llegaría al Perú un cruzero con 3,000 pasajeros y quisieran quedarse una sola noche en Cusco no tendríamos la capacidad para cubrir ese segmento entonces nos quedamos cortos en número de habitaciones.

La tendencia desde el punto de vista hotelero que se va dando actualmente es ir dejando los hoteles masivos de 4 y 5 estrellas e inclinarse más por experiencias únicas que te puedan brindar hoteles boutique como el que estamos acá actualmente u hoteles más pequeños donde no seas uno más del montón sino de que tengas una diferenciación en el tipo de servicio.

2. ¿La oferta actual cubre la demanda? o existe saturación.

Como te decía anteriormente se necesita un mayor número de camas en Cusco, se necesita mayor cantidad de hoteles con cierto nivel y ciertos estándares en los segmentos de 3 y 4 estrellas mayormente.

3. ¿Hay espacio para más hoteles?

Si hay espacio, obviamente no todo en el centro histórico pero se puede desarrollar en otros lugares dentro de la misma ciudad y Cusco es una ciudad que le falta crecer bastante.

4. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad y calidad?

Bueno en la actualidad somos 4 los hoteles que brindamos un servicio de calidad, abundan muchos “entre comillas” hoteles u hostales de 3 estrellas en donde no se certifica una calidad idónea para el turista, en cantidad vas a encontrar muchos hotelitos pequeños; ahí por ejemplo es donde se enfocó “Casa Andina” en cubrir ese segmento de 3 estrellas y actualmente ellos cuentan con unos 8 hoteles dentro del Cusco en ese segmento que es el “clásico” que son 3 estrellas “bed and breakfast”.

5. ¿Cuáles son sus preferencias? Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos.

No tenemos mayor preferencia, americanos, europeos, los rusos es un mercado emergente muy interesante que no está llegando mucho acá a Perú, el japonés también porque es un turista bastante ordenado culto y bastante tranquilo, es un tipo de turista muy interesante el japonés.

6. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento?

Los turistas lo que buscan son experiencias únicas, diferentes, no sentirse como uno más de un paquete sobre todo cuando se manejan los grupos

7. ¿Que busca el turista receptivo?

Busca conocer la ciudad, conocer la historia, conocer Machupichu que es el motivo principal por lo que llegan acá a Cusco; esperamos de que pronto se viabilice “Choquequirao” que va a ser un “boom”, la gastronomía, pero lo que necesitamos es romper un poco el mito del centro histórico y se empiece a diversificar en otras zonas del Cusco.

8. ¿Cuáles son sus necesidades?

La mayor necesidad del turista son los accesos rápidos para Machupicchu, porque está limitado el acceso por vía ferroviaria y el monopolio lo lleva “PerúRail”, tener otros accesos y tener mayor diversificación también en cuanto a rutas turísticas dentro de la ciudad y dentro del Valle Sagrado.

9. ¿Qué necesidades están insatisfechas?

En cuanto al tema de hoteles, el mercado, el segmento de 4 estrellas que es el segmento menos desarrollado aquí en Cusco.

10. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique? ¿Cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Los hoteles boutique es un segmento relativamente nuevo en el mercado peruano, el concepto boutique es dar un concepto de lujo y de exclusividad, lamentablemente en el mercado cusqueño se ha tergiversado el concepto, en otras palabras se ha prostituido el nombre boutique, entonces cualquier persona que piensa que tiene un hostalito de 2x4 cree que por lo que es único, que no forma parte de una cadena indica que es un hotel boutique, pero se ha tergiversado el concepto porque boutique no es cualquiera, boutique debería darte exclusividad,

debería darte lujo, debería darte confort, entonces cualquier hostelito barato de la esquina no va ser boutique.

11. ¿Cómo se está dando el desarrollo de las grandes cadenas de hoteles en la ciudad del Cusco?

Poco a poco están llegando nuevas marcas, hace unos años llegó “Marriot”, actualmente está “Hilton”, está el Four Points del Sheraton que es un 4 estrellas, son hoteles que están llegando a la ciudad del Cusco y se espera que lleguen nuevas marcas.

12. ¿Cuál es la tendencia de las promociones de los hoteles actualmente?

La tendencia para promocionar es ir promocionándose las temporadas de menor afluencia justamente para romper ese estigma de tener temporadas altas y bajas y estos grandes picos y mantener todo el año con una buena ocupabilidad.

Ficha N° 11

Fecha: 11 de Marzo del 2016

Hora: 4:30 pm

Lugar: Maytaq Wasin boutique hotel

Duración: 30 min

Santa Catalina Ancha 342, Cusco – Perú

Datos del entrevistado

Nombre: **Renato Escarín.**

Empresa / Institución: Maytaq Wasin Hotel Boutique

Cargo: Manager

Expertos del sector

(Sector Privado)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia?, ¿La oferta actual cubre la demanda? o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?**

Como sabemos en Cusco la principal actividad económica es el turismo por el tema de Machupicchu, los restos arqueológicos, etc entonces el sector hotelero en Cusco en un sector bastante competitivo existen todo tipo de hoteles para todo tipo de mercado desde backpackers, gente mayor que viene con bastantes ingresos, gente joven que viene mochileando, turistas nacionales, turistas extranjeros, entonces las alternativas que tiene un huésped para encontrar un hotel en Cusco yo creo que es bastante accesible, hay bastante información en internet, tienes “Tripadvisor”, el cliente tiene bastante información de oferta y de precios para saber elegir una buena alternativa. Entonces lo que tenemos que hacer nosotros como oferta es buscar lo que otros hoteles no ofrezcan de tal manera que se pueda generar un factor de diferenciación

2. ¿La oferta actual cubre la demanda? o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?

Yo creo si cubre la demanda y es posible que en temporadas altas como es Junio y Julio la demanda llega a ser mayor; analizando información información vemos que en temporadas altas como es Julio, los últimos días de Diciembre y los primeros días de Enero la demanda es bastante fuerte, viene mucha gente a Cusco hay mucha gente en la calle y creo que en esas épocas de variabilidad en la demanda la oferta puede llegar a ser escasa en algunos momentos.

Yo creo que si hay espacio para más hoteles.

3. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad y calidad?

Tenemos oferta variada, tenemos los hostels que son para los mochileros que buscan precios bajos, tenemos hostales que buscan un poco más de comodidad con una habitación privada y ya no buscan compartir habitaciones y va subiendo el precio; y conforme va subiendo el precio obviamente va subiendo la calidad; tenemos hoteles boutique como nosotros donde la atención es más personalizada, hay mejores servicios como por ejemplo el desayuno buffet; finalmente ya tenemos hoteles de clase “A” como son el “Marriot”, “Palacio Nazarenas”

4. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Que busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades están insatisfechas?

Depende del tipo de turista, en el caso de nuestro hotel boutique, es un turista que primero busca comodidad y buena ubicación, no le importa tanto el precio, sino busca más comodidad porque nosotros cobramos en promedio 90 ó 80 dólares que no es una tarifa barata entonces lo que nuestro cliente busca es comodidad y buen servicio y es en lo que nosotros enfocamos nuestra atención.

5. ¿Cuáles son sus preferencias? Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos.

No tenemos preferencias, recibimos turistas de cualquier nacionalidad, nuestro manejo en porcentaje es el 80% con agencias, y el 20% por contacto directo entonces nosotros trabajamos con la agencia que quiera trabajar con nosotros y pueda cubrir las tarifas, tenemos una base de 60 agencias de turismo con las que trabajamos, siendo grupos de 10 y 12 personas que llegan al hotel y es más atractivo para nosotros.

6. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique? ¿Cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Primero debemos definir el concepto de hotel boutique, es un hotel que ofrece ciertas comodidades que otros hoteles no tienen, los hoteles boutique son hasta 3 estrellas, si tu comparas un Hotel convencional de 3 estrellas los servicios no son tan buenos como los que ofrece un hotel boutique como por ejemplo el servicio de housekeeping todos los días, servicio de lavandería, wi-fi gratis, terraza abierta, zona de no fumadores, secadoras en los baños, cajas de seguridad en todos los cuartos, servicio de desayuno buffet y todo el servicio de alimentación que ofrece el restaurante; entonces lo que diferencia a un hotel boutique es los servicios adicionales que ofrece además del hospedaje.

Entonces creo que ese tipo de hoteles todavía no hay muchos en Cusco y se podrían implementar algunos más.

7. ¿Cómo se está dando el desarrollo de las grandes cadenas de hoteles en la ciudad del Cusco?

Como vemos crecen, tienen una muy buena capacidad de inversión estos hoteles grandes generando economías de escala y se les hace mucho más fácil expandirse, tenemos el “Hilton” que ya está terminado y que tiene la salida al “Valle Sagrado” a 20 minutos y vemos que cada vez más hay ese tipo de proyectos de hoteles grandes que vienen y construyen más hoteles en el Cusco y eso te dice que la demanda también está creciendo.

8. **¿Cuál es la tendencia en las promociones en los hoteles actualmente?**

Como te comento trabajamos el 80% con agencias y lo que tenemos con las agencias y lo trabajan así varios hoteles es publicar 2 tarifas, una pública y una confidencial para agencias que es bastante menor, entonces es básicamente una estrategia de precio.

Promociones no utilizamos mucho, como te digo son agencias que nos llaman y no llega a ser tan necesario; no realizamos muchas actividades de marketing, solo contamos con una página web, y estamos en buscadores como “Tripadvisor”

Ficha N° 12

Fecha: 08 de marzo del 2016

Hora: 3:00 pm

Lugar: Belmont Palacio Nazarenas

Duración: 30 min

Calle Palacio, Plazoleta Nazarenas Cusco - Perú.

Datos del entrevistado

Nombre: **Ximena Luna**

Empresa / Institución: Belmont Palacio Nazarenas Cusco

Cargo: Room Division Manager

Expertos del sector

(Sector Privado)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda? o existe saturación. ¿Hay espacio para más hoteles?**

La propuesta hotelera está muy amplia hay hoteles desde backpackers, hostels, 2, 3, 4, 5 estrellas, muy variado; la tendencia es que siga creciendo el mercado de hoteles; en estos momentos la oferta actual cubre la demanda por lo que no existe saturación, en época alta la oferta actual no cubre la demanda casi todos los hoteles están a más del 80% de ocupabilidad, no creo que haya saturación y si hay espacio para más hoteles. En el caso de temporada baja los hoteles que están en el mismo rango se pelean los clientes pero cuando estamos en temporada alta no sucede esto.

- 2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad y calidad?, ¿Cuáles son sus preferencias? Turistas chinos, europeos, sudamericanos, o americanos**

Nosotros contamos con 55 habitaciones, somos un hotel 5 estrellas queríamos catalogarnos como 6 estrellas pero no existe aca 6 estrellas, pero eso es a lo que aplicamos, la calidad es súper alta, la tarifa también es la más alta de la ciudad y de Perú.

En cuanto a la nacionalidad de los huéspedes el 70% son americanos y también tenemos muchos latinoamericanos hay épocas en las cuales llegan muchos turistas mexicanos y brasileros.

3. ¿Que buscan los turistas en cuanto a alojamiento? ¿Que busca el turista receptivo? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades están insatisfechas?

En un hotel 5 estrellas los que busca el huésped es experiencia, el huésped de lujo no solo busca una buena cama, una buena habitación que es súper buena aca en el hotel, pero busca la experiencia, por eso este hotel tiene la capilla, tiene al Señor de Huanca que es un vestigio muy antiguo de la ciudad cusqueña, tiene muros incas alrededor de toda la propiedad que están exhibidos en el spa también tenemos un muro inca que, un canal colonial por donde pasa agua, etc, entonces el huésped no solamente busca confort ahora busca experiencia.

4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique? ¿Cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Este no es un hotel boutique, no podría opinar sobre su situación, se que los buenos hoteles boutique que están acá por ejemplo en Plaza Nazarenas, es el Inka Terra Real Chateu” y el Casa Cartagena. Sé que hay muchos más con ese concepto pero no podría aportar más.

5. ¿Cómo se está dando el desarrollo de las grandes cadenas de hoteles en la ciudad del Cusco?

Las grandes cadenas están llegando a la ciudad del Cusco, acaba de abrir el Hilton, se va a abrir el Four Points by Sheraton que es un Starwood, ya hay un Starwood Collection que está con el Palacio del inca, está el Marriot, Belmont; yo creo que si está creciendo, no se por cuales más van a apostar pero yo estoy segura que van a seguir viniendo.

6. Con respecto a los Hoteles boutique que Ud. mencionó, el mercado soportaría mayor oferta de este tipo de Hoteles

No estoy segura, un hotel boutique se llama boutique porque no llega a tener estrellas, entonces no se trata que sea mejor o peor que un 5 estrellas, es totalmente diferente, no llegan a la cantidad de habitaciones que se requiere para tener 4 ó 5 estrellas u otras facilidades y no se pueden poner 2 ó 3 estrellas porque obviamente brindan un servicio más lujoso y espectacular donde las habitaciones son espectaculares. Si podrían haber más hoteles boutique pero es necesario tener en cuenta que la tarifa es mayor que un Hotel de 3 o 4 estrellas; en cuanto al servicio un hotel boutique podría llegar a ser un 5 estrellas pero no cumplen los requerimientos para entrar en la categoría.

Ficha N° 13

Fecha: 21 de marzo del 2016

Hora: 7:00 pm

Lugar: La Rambla – San Borja

Duración: 1 hora

Datos del entrevistado

Nombre: **Yazmin Rodríguez**

Empresa / Institución: Mincetur

Cargo: Dirección de Producto Turístico

Expertos del sector

(Sector Público)

- 1. ¿Cómo ve la propuesta hotelera actual en la Ciudad del Cusco? ¿Cuál es la tendencia? ¿La oferta actual cubre la demanda o existe saturación? ¿Hay espacio para más hoteles?**

La propuesta hotelera en la ciudad del Cusco está completa, es decir, está saturada, sin embargo la gran mayoría de hoteles presenta una deficiencia de calidad, no presentan beneficios diferentes a los turistas.

Encuentro oportunidad para el desarrollo de nuevas empresa hoteleras en Cusco.

- 2. ¿Cuál es la situación actual de la planta hotelera en cuanto a la relación cantidad/calidad? ¿Cuáles son sus preferencias? (turistas chinos/europeos/sudamericanos/americanos)**

En relación cantidad – calidad, Cusco tienen oportunidades de crecimiento, la oferta actual es deficiente en su gran mayoría. Incluso las grandes cadenas hoteleras de 4 y 5 estrellas no orientan sus esfuerzos a un perfil u objetivos claros, simplemente brindan el servicio y no miran más allá.

- 3. ¿Qué buscan los turistas en cuanto alojamiento? ¿Qué busca el turista receptivo? ¿cuáles son sus necesidades? ¿Qué necesidades estas insatisfechas?**

Según el perfil del turista receptivo, el turista que llega de visita al Perú, llegan a conocer nuevas culturas, pero hacen mal hoteles en creer que el turista viene sin información. El turista receptivo, viene altamente informado, previamente ha

buscado todo tipo de información en blogs, guías, recomendación de amigos, etc, por lo que es tarea del sector, buscar sorprender al turista, el “factor sorpresa” está insatisfecho.

4. ¿Cuál es su opinión sobre los hoteles boutique y cuál es su conocimiento sobre cómo se ha venido aplicando en Cusco?

Los hoteles boutique en Cusco son convencionales, no destacan del común, y en la mayoría de veces se les percibe más como un hotel 3 estrellas que como un hotel boutique.

5. ¿Cómo se ha venido dando la promoción de la ciudad del Cusco a nivel nacional e internacional?

Cusco es un destino fuerte e imponente, está creciendo, pero podría crecer mejor; es decir, crecer en forma más ordenada. Cusco ya es un destino conocido a nivel nacional e internacional, pero muchas veces el turista cree que si no llega a visitar Machu Picchu, no ha llegado a visitar Cusco y que el viaje ha sido en vano. Se debe ir más allá, Machu Picchu no Cusco, existen otros destinos, otros pueblos los cuales podrían convertirse y ayudar a potenciar el turismo.

6. ¿Cuáles son los próximos proyectos que se realizarán en Cusco (arreglos y cuidados a monumentos, etc.) y que permitirán atraer a más turistas?

El reordenamiento territorial y la capacidad de carga a Machu Picchu. Existe un proyecto impulsado por Mincetur llamado “de mi tierra un producto” el cual basa en un icono de la comunidad para potenciar el turismo en el mismo.

Anexo 3.4. Formato de la encuesta

(Español)

Saphi Inn boutique hotel

Encuesta Hotel Boutique 3 estrellas en el centro histórico de Cusco

*Obligatorio

1. Nacionalidad *

2. ¿ Que edad tiene? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Entre 51 y 60 años
- Más de 60 años

3. Género *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

4. ¿En que tipo de hotel se hospeda durante sus vacaciones en Cusco? *

Marca solo un óvalo.

- 1 - 2 estrellas
- 3 estrellas
- 4 estrellas
- 5 estrellas
- Hotel boutique
- Albergue
- Otros

5. ¿Cuanto suele gastar en alojamiento por noche? **Marca solo un óvalo.*

- Entre US\$ 30 - 50 dólares
- Entre US\$ 51 - 100 dólares
- Entre US\$ 101 - 150 dólares
- Más de US\$ 151 dólares

6. ¿Cuántos días permanecería en Cusco? **Marca solo un óvalo.*

- Menos de 3 días
- De 3 a 5 días
- De 5 a 7 días
- Más de 7 días

7. ¿Cual de los siguientes aspectos considera fundamental para hospedarse en un hotel? (Marque mínimo 3 alternativas) **Selecciona todos los que correspondan.*

- Ubicación céntrica
- Diseño temático
- Servicio personalizado
- Estilo propio
- Atmósfera relajante
- Seguridad
- Precio
- Higiene
- Comodidad y confort
- Otros

8. ¿Conoce usted el concepto de hotel boutique? **Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

Si la respuesta es "Si", pase a la pregunta 9. Si la respuesta es "No", por favor lea el concepto de hotel boutique y pase a la pregunta 9.

Un hotel boutique se caracteriza por contar con un servicio personalizado que cumple con altos estándares de calidad en el servicio, pocas habitaciones y decoración temática.

9. ¿ Cual de los siguientes atributos valoraría más en un hotel boutique? (Marque mínimo 2) *

Selecciona todos los que correspondan.

- DECORACIÓN INCA: Diseño místico y arquitectura autóctona peruana en cada una de sus áreas desde las habitaciones hasta el comedor; compartir la historia a través de sus paredes que destaquen la artesanía tradicional.
- VARIEDAD CULINARIA: Menú y platos a la carta, preparados con recetas nativas e insumos propios de la comunidad, disfrute de una exótica cocina.
- VIVIR LA CULTURA: Realizar visitas de inclusión a los pueblos y comunidades cusqueñas próximas a través de un cronograma de actividades, donde podrá aprender cómo hacer telares, artesanías, comida y otros, y llevar a casa un recuerdo hecho por usted mismo.
- TU CASA LEJOS DE CASA: Descanso y tranquilidad, próximos a la ciudad pero alejados del ruido de la noche, espacios de lectura y acceso a una mini biblioteca y sentirte como en casa.
- FAMILIA E HIJOS: Ofrece servicio de guardería y nannas, espacio de esparcimiento para niños y adolescentes, con la tranquilidad de disfrutar de las noches de cusco y la tranquilidad del buen cuidado de sus hijos.
- SPA: Ofrecer servicio de masajes y lugares de relajación.
- Otro: _____

10. ¿ Se hospedaría en un hotel boutique de 3 estrellas con altos estándares de calidad en el servicio, ubicado en el centro histórico de Cusco? *

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente no
- No
- Posiblemente
- Si
- Definitivamente Si

11. En la escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco importante y 5 muy importante. Indique el nivel de importancia que le asigna a los siguientes medios de información al momento de planificar su viaje e informarse acerca de sus destinos. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy poco importante	2	3	4	Muy importante
Agencia de viajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buscadores de hoteles (tripadvisor, trivago, booking, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página web del hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foros de turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias de amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periódicos/Revistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. En la escala del 1 al 5, donde 1 es poco frecuente y 5 muy frecuente. Indique que tan frecuente utiliza los siguientes medios para pagar su estadía. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Poco frecuente	2	3	4	Muy frecuente
Pago presencial al momento de llegar al hotel (cualquier medio de pago)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envío de dinero y depósito a través de bancos o agencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago con tarjeta de crédito en página web.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago con tarjeta de crédito, por teléfono o e-mail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago en agencia de turismo en el país de origen (cualquier medio de pago)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Que tipo de tarifa prefiere pagar en su estadía en un hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Tarifa diaria "All inclusive" (alojamiento, alimentación, actividades, transporte)
- Tarifa diaria simple (solo alojamiento)

14. En la escala del 1 al 5 donde 1 es muy poco importante y 5 muy importante, Marque ¿Cuan importante es la información virtual al buscar opciones de alojamiento en el extranjero? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy poco importante	2	3	4	Muy importante
E-booking: Información instantánea de habitaciones disponibles y pago de reservas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información detallada del hotel, en la web oficial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografías del hotel y sus alrededores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiniones de pasajeros que se hayan alojado en el hotel previamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepción de pago y reserva electrónica (ej. PayPal, Online creditcard).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Le interesaría que el hotel gestione sus traslados desde el aeropuerto hacia el hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. ¿Le interesaría que el hotel gestione sus actividades recreativas (City tour, visitas a sitios arqueológicos, tour valle sagrado, visitas a comunidades, museos)? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

(Inglés)

Shapi Inn boutique hotel

Boutique hotel 3 stars In the historic downtown of Cusco

*Obligatorio

1. Nationality *

2. How old are you? *

Marca solo un óvalo.

- Between 18 & 25 years old
- Between 26 & 30 years old
- Between 31 & 40 years old
- Between 41 & 50 years old
- Between 51 & 60 years old
- From 61 and more

3. Gender *

Marca solo un óvalo.

- Female
- Male

4. What kind of Hotel you stay while you are on vacation In Cusco? *

Marca solo un óvalo.

- 1 - 2 stars
- 3stars
- 4 stars
- 5 stars
- Hotel boutique
- Shelter
- Other

5. How much do you spend in lodging per night? **Marca solo un óvalo.*

- US\$ 30 – 50 Dollars
- US\$ 51 – 100 Dollars
- US\$ 101 – 150 Dollars
- More than US\$ 150 Dollars

6. How many days will you stay in Cusco? **Marca solo un óvalo.*

- Less than 3 days
- 3 – 5 days
- 5 – 7 days
- More than 7 days

7. Which of the following aspects do you consider fundamental to lodge in a Hotel? (mark minimum 3) **Selecciona todos los que correspondan.*

- Central location
- Thematic design
- Personalized service
- Style
- Relaxing atmosphere
- Security
- Price
- Cleanliness
- Comfort
- Others

8. Do you know the concept: Boutique Hotel? **Marca solo un óvalo.*

- Yes
- No

If the answer is YES, please go to the question 9. If the answer is NO, please read the concept Boutique Hotel, and then go to question 9.

A Boutique Hotel, characterizes, for having a personalized service with high quality service standards and few rooms with thematic decoration.

9. Which one of the following attributes will you value the most in a Boutique Hotel? (Mark minimum 2) *

Selecciona todos los que correspondan.

- INCA'S DDECORATION: Mystical designs and Peruvian autochthonous Architecture; from the rooms to the dining room, that share their history through their walls, that stand out the traditional craftwork
- CULINARY DIVERSITY: Menus and a la carte, prepared with native recipes and food supplies, typical of the community....enjoy an exotic cuisine.
- LIVE THE CULTURE: Make inclusion visits to the towns and communities, close to Cusco, through an activity program, where you can learn how to use a loom, do craftwork, traditional food and more; you can also take souvenirs made for yourself.
- YOUR HOME, AWAY FROM HOME: Rest and tranquility, close to the city, but, far from the night noise, reading spaces and access to a mini library, to make you feel at home.
- FAMILY AND CHILDREN: Will have a child care and nannies, space to recreation for kids and teenagers, with the tranquility to enjoy the Cusco nights, knowing that your children will be well care.
- SPA: Will offer massages services and relaxation places.
- Otro: _____

10. Will you stay in a 3 star Boutique Hotel, with high quality service standards, located in the historic downtown of Cusco? *

Marca solo un óvalo.

- Definitely no
- No
- Possibly
- Yes
- Definitely yes

11. In the scale from 1 to 5, where 1 is less important and 5 is very important. Show the level of importance that you assign to the information of the media, at the moment of planning your trip's destination. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Less important	2	3	4	Very important
Travel agency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel search (Tripadvisor, trivago, booking, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social network	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotel webpage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tourism forums	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friend's references	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newspaper / Magazine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. In a scale of 1 to 5, where 1 is less frequent and 5 is very frequent. When you stay in a hotel, please indicate how often do you use the following ways to pay your reserve. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Less frequent	2	3	4	Very frequent
Personal Payment arriving to the hotel (Any form of payment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Money transfer through banks or agencies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credit card payment on webpage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credit card payment by mail or E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Payment in travel agency at the country of origin (any way of payment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. What kind of rate do you prefer to pay when staying in a Hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Daily rate "All Inclusive" (Lodging, food, activities, transportation)
- Simple daily rate (Lodging only)

14. In a scale of 1 to 5, where 1 is less important and 5 is very important. Mark, How important is for you, the virtual information, when looking for lodging options in a foreign country? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy poco importante	2	3	4	Muy importante
E-booking: Instant information of availability and reservation payments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detailed Hotel Information in their webpage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Photographs of the hotel and its surroundings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Previous hotel guests references.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online booking and payment receipt. (PayPal, Online credit card).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Will you be interest, that the Hotel arranges your transfer from the airport to the Hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Yes
- No

16. Will you be interest, that the Hotel arranges your recreational activities (City tours, Valle Sagrado Tours, visits to Archeological places and communities, museums)? *

Marca solo un óvalo.

Yes

No

Con la tecnología de
 Google Forms

Anexo 4.1. Perfil del turista extranjero que visita Cusco

Perfil del Turista Extranjero que visita el departamento de Cusco - 2014

I. Características Sociodemográficas

Sexo	%
Masculino	54%
Femenino	46%
Total 100%	

Edad	%
De 15 a 24 años	18%
De 25 a 34 años	33%
De 35 a 44 años	16%
De 45 a 54 años	13%
De 55 a 64 años	14%
Más de 64 años	6%
Total 100%	

Estado Civil	%
Soltero	49%
Casado o conviviente	30%
Parte de una pareja no casado ni conviviente	12%
Total 100%	

Grado de Instrucción	%
Primaria	*
Secundaria	10%
Técnica	9%
Universitaria	40%
Post Grado	11%
Maestría	15%
Doctorado	6%
Total 100%	

*Porcentaje menor a 1%

Ocupación	%
Alto funcionario (público ó privado) Director de empresa	2%
Profesional Ejecutivo	13%
Profesional Técnico	11%
Estudiante	16%
Empleado en servicio, comercio, vendedor	9%
Profesor	6%
Retirado / Jubilado	9%
Otros	34%
Total 100%	

Pais de residencia de los turistas	%
EEUU	26%
Chile	7%
España	6%
Francia	6%
Brasil	6%
Argentina	5%
Japón	4%
Reino Unido	4%
Canadá	4%
Alemania	4%
Australia	4%
Colombia	3%
Italia	3%
México	2%
Suiza	2%
Holanda	1%
Ecuador	1%
Corea del Sur	1%
Otros	11%
Total 100%	

Ingreso familiar anual	%
Menos de US\$ 20,000	11%
De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	25%
De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	24%
De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	11%
De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	7%
De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	5%
De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	6%
De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	5%
De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	2%
De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	1%
US\$ 200,000 o más	3%
Total 100%	

Base: Turistas que mencionaron sus ingresos

Tenencia de hijos	%
No tengo hijos	68%
Hijos de 0 a 14 años	7%
Hijos de 15 a 18 años	5%
Hijos mayores de 18 que viven en casa	5%
Hijos mayores de 18 que viven de manera independiente	19%
Total múltiple	

II. Aspectos previos al viaje

¿Hace cuántos meses compró su pasaje y /o paquete para realizar este viaje?	%
Menos de 1 mes	10%
De 1 a 4 meses	63%
De 5 a 8 meses	23%
De 9 a 12 meses	4%
Más de 12 meses	-

Total 100%

Modalidad de viaje al Perú	%
Usó agencia de viajes	50%
Vino por su cuenta	50%

Total 100%

III. Características del Viaje

Motivo de visita al Perú	%
Vacaciones, recreación u ocio (compras)	88%
Visitar a familiares o amigos	4%
Misiones / trabajo religioso / voluntariado	3%
Negocios	2%
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	1%
Educación (realizar estudios, investigaciones por grado, etc.)	1%
Otros	1%

Total 100%

Conformación del grupo de viaje al Perú	%
Solo	33%
Con amigos o parientes, sin niños	35%
Con su pareja	28%
Grupo familiar directo (padres e hijos)	3%
Con amigos o parientes, con niños	1%

Total 100%

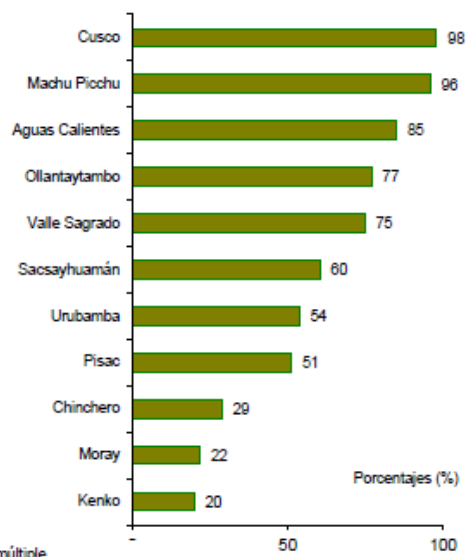
Frecuencia de visita al Perú	%
Primera vez	89%
Más de una vez	11%

Total 100%

Tipo de alojamiento utilizado en Cusco	%
Hotel 4 ó 5 estrellas	23%
Hotel/ hostel 3 estrellas	43%
Hotel/ hostel 1 ó 2 estrellas	34%
Casa de familiares / amigos	2%
Camping	11%

Total múltiple

Principales atractivos visitados en Cusco



Total múltiple

Porcentajes (%)

IV. Actividades Realizadas en Cusco

Actividades realizadas en Cusco	%
CULTURA	100%
Visitar sitios arqueológicos	93%
Pasear, caminar por la ciudad	86%
Visitar iglesias/catedrales/conventos	79%
Visitar parques, plazuela de la ciudad	78%
Visitar museos	66%
Visitar inmuebles históricos	57%
City tour guiado	45%
Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas	18%
Visitar rutas gastronómicas	3%
Participar en festividades locales (no religiosas)	2%
NATURALEZA	59%
Visitar áreas y/o reservas naturales	48%
Observación de flora	26%
Observación de mamíferos	24%
Observación de aves	14%
Pasear por ríos, lagos, lagunas	13%
AVENTURA	38%
Trekking / Senderismo / Hiking	37%
Camping	8%
Andinismo	3%
Ciclismo de montaña	1%

Total Múltiple

Base: Total turistas extranjeros entrevistados que visitaron Cusco

Realizaron compras en Cusco	%
Sí	85%
No	15%

Total 100%

Realizaron actividades de diversión y entretenimiento en Cusco	%
Sí	19%
No	81%

Total 100%

V. Motivaciones para viajar

Aspectos que más influyen en la elección de un destino turístico	%
Cultura diferente	81%
Variedad de actividades	70%
Costo del viaje	47%
Distancia	23%
Idioma	20%
Que esté de moda	13%
La naturaleza / sus paisajes	8%
Conocer su historia	7%
Que no sea masivo	5%
Lugares turísticos	4%
La gastronomía	3%

Total múltiple

Actividades que más lo motivan a viajar	%
Visitar sitios arqueológicos	84%
Observar paisajes	52%
Conocer y aprender sobre la gastronomía del país	43%
Visitar comunidades nativas	36%
Hacer trekking	24%
Asistir a espectáculos de teatro/ exposiciones de arte/m	22%
Descansar en la playa	21%
Visitar iglesias	18%
Observar fauna(en general)	8%
Realizar actividades de diversión nocturna(discotecas, p	7%
Conocer la cultura	6%

Total múltiple

Medios que más influyen en la elección de un destino	%
Internet (en general)	72%
Recomendación de amigos	49%
Guías turísticas	22%
Documentales de TV	21%
Recomendación de familiares	14%
Libros	13%
Revistas	8%
Publicidad	6%
Artículos periodísticos	4%
Blogs de viajes	4%
Agencia de Viajes	4%
Películas	2%

Total múltiple

Ficha Técnica

Estudio: Perfil del Turista Extranjero 2014

Universo: Turistas* extranjeros de 15 a más años de edad, que permanecieron en el Perú por lo menos una noche y cuyo motivo de visita fue diferente al de residencia o trabajo remunerado en el país.

Muestra: 3,197 encuestas (turistas que visitaron el departamento de Cusco)

Punto de muestreo: Lima Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Puesto de Control Migratorio Kasani -Puno, Puesto de Control Migratorio Santa Rosa - Tacna y Puesto control Tumbes CEBAF.

Trabajo de campo: febrero, mayo, agosto y noviembre de 2014.

Fuente: Mincetur (2015)

Anexo 4.2. Lista de hoteles 3 estrellas en el centro histórico de Cusco

RAZON SOCIAL	RUC	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	UBIGEO	TELEFONO
Madge Soria Norma Beatriz	10093601063	Amerindia	Clle Chaparro Nro. 170	Cusco/Cusco/Cusco	84255092
Apu'S Dream E.I.R.L.	20527555575	Awki'S Dream Hotel	Clle Collacalle Nro. 310 -	Cusco/Cusco/Cusco	221521
Bocangel Calderon Fidel	10238090097	Cahuide	Clle Saphi Nro. 845	Cusco/Cusco/Cusco	222771
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Catedral	Clle Santa Catalina Angosta Nro. 149 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 233661
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Koricancha	Clle San Agustin- Nro. 371 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 252633
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic Cusco Plaza	Clle Portal Espinar Nro. 142 - Zn. Centro Historico	Cusco/Cusco/Cusco	084 231733
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Classic San Blas	Clle Chihuampata- Nro. 278 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 263694
Nessus Hoteles Peru S.A.	20505670443	Casa Andina Private Collection Cusco	Pza. Plazoleta De Limacampa Chico Nro. 473 -	Cusco/Cusco/Cusco	232610
Kenamaris E.I.R.L.	20490149539	Cusco Kenamari	Av. Pardo Nro. 769 Int. B - Clle Saphy 486 Nro. 486 - Ci. Con Puerta De Servicios Hacia Calle Tecsecocha	Cusco/Cusco/Cusco	084 223685
Inversiones Continente Srtlda.	20347087620	Cusco Plaza li		Cusco/Cusco/Cusco	263000
Hotel De La Villa Hermoza S.C.R.Ltda	20400199109	De La Villa Hermoza	Av. Pardo Nro. 1079	Cusco/Cusco/Cusco	246342
Corporacion Allende Montoya S.A.C.	20490179527	Don Bosco	Av. Don Bosco -	Cusco/Cusco/Cusco	084 260261
Consortio De Inversores Sac	20523026331	Emperador Plaza	Clle Santa Catalina Ancha Nro. 377 -	Cusco/Cusco/Cusco	261733
Hoteles Garcilaso E.I.R.L	20450687490	Garcilaso I	Clle Garcilaso Nro. 233	Cusco/Cusco/Cusco	233031
Hoteles Garcilaso E.I.R.L	20450687490	Hotel Garcilaso li	Clle Garcilaso Nro. 285	Cusco/Cusco/Cusco	084-227951
Hotel Inka Andina E.I.R.L.	20527658978	Hotel Inka Andina	Clle Belen Nro. 494 Int. 2 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 241727
Koyllur Inn E.I.R.Ltda.	20528039775	Hotel Koyllur	Clle Pumapaccha- Nro. 243 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 245118
Angelica Servicios Turisticos Peru Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	20447725071	Imperial Cusco Hotel	Av. Centenario Nro. 741	Cusco/Cusco/Cusco	244140
Los Andes De America Sac	20527431256	Los Andes De America	Clle Garcilaso Nro. 150	Cusco/Cusco/Cusco	606060
Los Portales S.A	20301837896	Los Portales	Av. El Sol Nro. 602 Lt. 602 - Ci. Avenida El Sol	Cusco/Cusco/Cusco	226507
Inversiones New Marqueses Eir Ltda	20527248133	Marqueses	Clle Garcilaso Nro. 256 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 257819
Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	20455891702	Maytaq Wasi	Clle Santa Catalina Ancha Nro. 342	Cusco/Cusco/Cusco	224291
Inversion Hotelera Melany'S Sociedad Anonima Cerrada	20490494473	Melanys	Av. Huayruropata Nro. 1228 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 224682
Yawata E.I.R.L.	20527326622	Midori	Clle Ataud 204 Nro. 204 - Ci. Centro Historico	Cusco/Cusco/Cusco	084 248144
Suizo Peruana De Hotelaria Eirl	20358071954	Mirador Los Apus	Clle Atoqaycuchi Nro. 515	Cusco/Cusco/Cusco	264243
Delicias Gastronomicas S.A.C	20490536656	Monasterio San Pedro	Clle Ccascaparo N° 116 Nro. 116 -	Cusco/Cusco/Cusco	252131- 262813
Munay Wasi Inn E.I.R.L	20485041240	Munay Wasi Inn	Av. Tullumayo Nro. 418	Cusco/Cusco/Cusco	240283
Pension Alemana Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada - Pension Alemana S.R.L.	20450705145	Pension Alemana	Clle Tandapata 260 Nro. 260 - Ci. Calle Tandapata 260	Cusco/Cusco/Cusco	226861
Corporacion Fischer S.A.C.	20535733806	Plaza De Armas De Cusco	Clle Portal De Mantas Nro. 114 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 225959
Peru Monteros Tours S.R.L.	20490267060	Posada De Atahualpa	Jr. Atahualpa Nro. 405 Mz. A - Urb. Tahuantinsuyo	Cusco/Cusco/Cusco	084 260200
Inversiones Valle Keistel Sociedad Anonima Cerrada - Inversiones Valle Keistel S.A.C.	20450551083	Prisma Hotel Del Cusco	Clle Matara Nro. 394 -	Cusco/Cusco/Cusco	224412
Inversiones Royal Inka S A	20101278582	Royal Inka I	Pza. Plaza Regocijo Nro. 299	Cusco/Cusco/Cusco	233037
Inversiones Royal Inka S A	20101278582	Royal Inka li	Clle Santa Teresa Nro. 335 - Urb. Centro Historico	Cusco/Cusco/Cusco	221567
Hoteles Sur S.A.C.	20442053431	Ruinas	Clle Ruinas Nro. 472	Cusco/Cusco/Cusco	260644
Rumi Punku Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	20527566429	Rumi Punku	Clle Choquechaca Nro. 339 -	Cusco/Cusco/Cusco	221102
Misky Samai Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	20527372144	Samay	Av. San Martin Nro. 206 - Ci. Colindante Con Av. Ejercito-	Cusco/Cusco/Cusco	236000
San Agustin Internacional S.A.C	20513278293	San Agustin Internacional	Clle Maruri Nro. 390 -	Cusco/Cusco/Cusco	231001
Inversiones Finos El Dorado Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	20450791980	San Francisco Plaza Hotel	Clle Ceniza Nro. 147 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 253932
Responsabilidad Limitada-The Ashiana E.I.R.L.	20490639625	San Pedro	Clle Ccascaparo 116 Nro. 116 - Ci. Calle Ccascaparo 116	Cusco/Cusco/Cusco	228181
Zereceda Vasquez Hilda	10244642468	Siete Ventanas	Clle Siete Ventanas Nro. 207 - Ba. San Blas	Cusco/Cusco/Cusco	241917
Inmobiliaria De Turismo S A	20136847237	Sonesta Posada Del Inca Cusco	Clle Portal Espinar Nro. 108 -	Cusco/Cusco/Cusco	227061
Servicios Turisticos J.B.C. Sociedad Anonima Cerrada	20527400881	Suenos Del Inca	Clle Alabado Nro. 119 - Ba. San Blas	Cusco/Cusco/Cusco	242299
Multiservicios Inkas Tarabamba S.A.C.	20564276783	Tarabamba	Clle Pavitos Nro. 527 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 431598
Terra Andina Hotel Sac	20527393737	Terra Andina	Clle Union Nro. 184 -	Cusco/Cusco/Cusco	229848
Hoteleria Peruana S.A.C.	20536047906	Tierra Viva Cusco San Blas	Clle Carmen Alto N° 194 Nro. 194 -	Cusco/Cusco/Cusco	084-233070
Hoteleria Peruana S.A.C.	20536047906	Tierra Viva (Saphy)	Clle Saphy Nro. 766 -	Cusco/Cusco/Cusco	084 245858
Hoteleria Peruana S.A.C.	20536047906	Tierra Viva Cusco Centro	Clle Cruz Verde N° 390 Nro. 390 - Ci. Centro Historico Cusco	Cusco/Cusco/Cusco	263300
Hoteleria Peruana S.A.C.	20536047906	Tierra Viva (Suecia)	Clle Suecia Nro. 345 - Ci. Cusco	Cusco/Cusco/Cusco	084 245858
Inversiones Generales La Union S.R.Ltda	20357642672	Vilandre	Av. El Sol Nro. 910 -	Cusco/Cusco/Cusco	240474

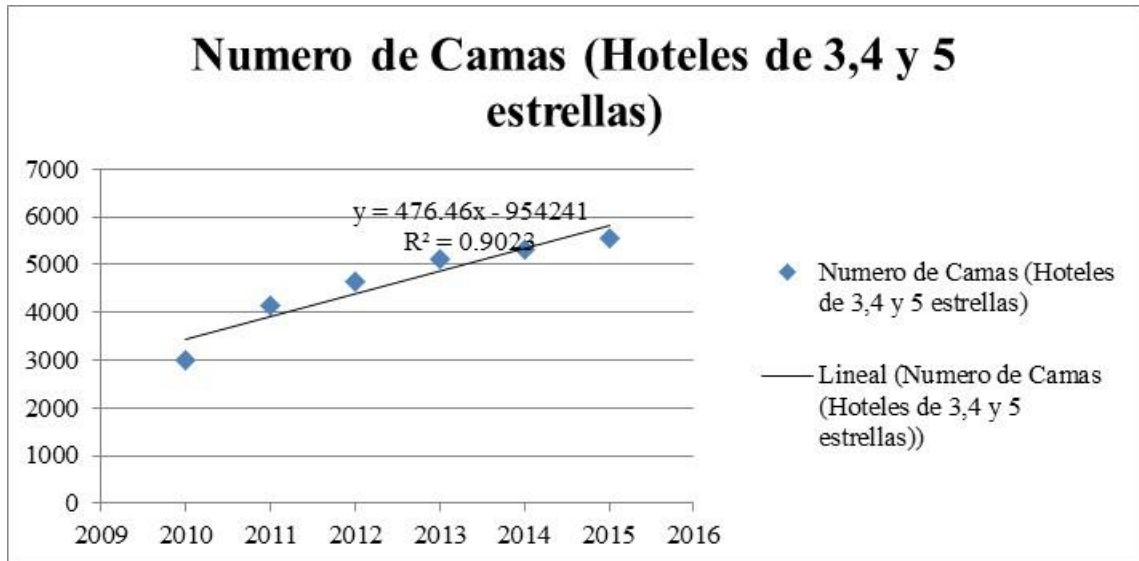
RAZON SOCIAL	WEB	HABITACIONES	PLAZAS	NRO. CERTIFICADO	FECHA EXPIRACION	REPRESENTANTE LEGAL
Madge Soria Norma Beatriz	www.amerindiahotel.com	21	42	0000-2010	06/10/2015	-
Apu'S Dream E.I.R.L.	www.apusdream.com	24	41	050-2015	13/12/2020	Zereceda Vasquez Amandina
Bocangel Calderon Fidel	www.hotelcahuide-cusco.com	40	112	000-2011	29/02/2016	-
Nessus Hoteles Peru S.A.	www.casa-andina.com	43	91	024-2011	16/02/2016	Juan Ernesto Stoessel Florez
Nessus Hoteles Peru S.A.	www.casa-andina.com	40	77	026-2011	16/02/2016	Juan Ernesto Stoessel Florez
Nessus Hoteles Peru S.A.	www.casa-andina.com	40	77	198-2011	23/10/2016	Juan Ernesto Stoessel Florez
Nessus Hoteles Peru S.A.	www.casa-andina.com	38	78	023-2011	16/02/2016	Juan Ernesto Stoessel Florez
Nessus Hoteles Peru S.A.	www.casa-andina.com	94	177	057-2011	14/03/2016	Juan Ernesto Stoessel Florez
Kenamaris E.I.R.L.	www.cuscokenamarhotel.com	21	32	21-2015	25/05/2020	Pilar Rodriguez Riveros
Inversiones Continente Srltda.	www.cuscoplazahotels.com	48	84	028-2013	16/04/2018	Ibarra Villavicencio Juan Manuel
Hotel De La Villa Hermoza S.C.R.Ltda	www.hotelesdelavillahermoza.com	74	148	107-2010	23/09/2015	Muniz Calvo De Hermoza Delia
Corporacion Allende Montoya S.A.C.	www.donboscohotel.com	20	42	000-2011	20/06/2016	-
Consorcio De Inversores Sac	www.emperadorplaza.com	26	42	015-2016	28/04/2021	Holguin Ortega Daniel
Hoteles Garcilaso E.I.R.L	www.hotelesgarcilaso.com	30	55	296-2011	15/12/2016	Camino Aragon Guillermo
Hoteles Garcilaso E.I.R.L	www.hotelesgarcilaso.com	26	45	044-2015	04/11/2020	Camino Aragon Guillermo
Hotel Inka Andina E.I.R.L.	www.inkaandina.com	21	34	99-2010	02/08/2015	Calanche Garcia Fredy
Koyllur Inn E.I.R.Ltda.	www.koyllurhotel.pe	22	45	045-2015	04/11/2020	Veruska Bethyana Guevara Cama
Angelica Servicios Turisticos Peru Empresa Individual De Responsabilidad Limitada		34	69	047-2014	17/08/2019	Vera Loaiza Roger 02/07/2009
Los Andes De America Sac	www.cuscoandes.com	31	67	60	28/09/2019	Galvez Vallenas Hector Alfonso
Los Portales S.A		50	93	302-2011	26/12/2016	Guillermo Juan Velaochaga Raffo
Inversiones New Marqueses Eir Ltda	www.hotelmarqueses.com	32	70	32	10/04/2018	Quintana Mamani Jose Carlos
Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	www.maytaqhotel.com	21	35	000-2011	27/07/2016	Velasquez Ureta Oscar Federico Anselmo
Inversion Hotelera Melany'S Sociedad Anonima Cerrada		42	75	102-2011	29/05/2016	-
Yawata E.I.R.L.	www.midori_cusco.com	20	33	078-2012	11/10/2017	Yawata Seiji
Suizo Peruana De Hoteleria Eirl	www.losapushotel.com	24	31	068 -2012	12/08/2017	Hamel Yancour Antoine Louis Nestor
Delicias Gastronomicas S.A.C	www.hotelmonasteriosanpedro.com	34	61	043-2015	28/10/2020	Cesar Jaime Caman Garcia
Munay Wasi Inn E.I.R.L	www.munaywasi.com	36	70	113-2012	20/06/2017	Toledo Huaman Juan De La Cruz
Pension Alemana Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada - Pension Alemana S.R.L.	www.pension-alemana-cuzco.com	20	39	080-2014	25/12/2019	Forrer De Avendaño Verena
Corporacion Fischer S.A.C.	www.cuscoplazadearmas.com	28	56	nov-14	27/02/2019	Fischer Llanos Luis Eleazar Enrique
Peru Monteros Tours S.R.L.	www.hotelatahuallpa.com	25	42	33-2014	25/06/2019	Tapia Montero Pablo Cesar
Inversiones Valle Keistel Sociedad Anonima Cerrada - Inversiones Valle Keistel S.A.C.	www.hotelprismacusco.com	69	102	73	30/10/2018	Yoni Rina O'Brien Ladrón De Gurvara
Inversiones Royal Inka S A		35	46	057-2014	15/09/2019	Efrain Aller Suarez
Inversiones Royal Inka S A	www.royalinkahotel.pe	46	74	046-2013	21/05/2018	Efrain Aller Suarez
Hoteles Sur S.A.C.	www.hotelruinas.com	46	67	098/2007	08/07/2017	Cuba De Velasquez Marcia Rosa
Rumi Punku Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	www.rumipunku.com	13	23	010-2014	13/02/2019	Bejar Anibal Humberto Torres
Misky Samai Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	www.samayhotel.com	70	140	08/11/2012	07/11/2017	Ccollatupa Roca Raul Silverio
San Agustín Internacional S.A.C		77	130	049-2015	12/11/2020	Manuel Garcia Martinez
Inversiones Finos El Dorado Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	www.sanfanciscoplazahotel.com	30	30	016-2011	31/01/2016	Cruz Torres Odilon Eloy
Responsabilidad Limitada-The Ashiana E.I.R.L.	www.hotelsanpedro.com.pe	31	54	083-2012	29/10/2017	Sharma Samir Kumar
Zereceda Vasquez Hilda		36	56	30	19/11/2017	Hilda Zereceda Vasquez
Inmobiliaria De Turismo S A	www.sonesta.com/peru_cusco/	22	42	023-2015	15/07/2020	Diego Zavala Florez-Estrada
Servicios Turisticos J.B.C. Sociedad Anonima Cerrada	www.suenosdelinka.com	30	67	050-2013	05/08/2018	Karina Vargas Cespedes
Multiservicios Inkas Tarabamba S.A.C.	www.inkastarabambacusco.com/	28	36	56-2014	11/11/2019	Juvenal Zereceda Vasquez
Terra Andina Hotel Sac		31	49	030-2015	13/09/2020	Lopez Vitor Jesus Eduardo
Hotelaria Peruana S.A.C.	www.tierravivahoteles.com	24	40	071-2014	10/11/2019	Lazarte Molina Rodrigo
Hotelaria Peruana S.A.C.	www.tierravivahoteles.com	20	30	000/2011	16/08/2016	Lazarte Molina Rodrigo
Hotelaria Peruana S.A.C.	www.tierravivahoteles.com	20	30	76	04/11/2018	Lazarte Molina Rodrigo
Hotelaria Peruana S.A.C.	www.tierravivahoteles.com	20	26	000/2011	12/09/2016	Lazarte Molina Rodrigo
Inversiones Generales La Union S.R.Ltda	www.hotelvilandre.com	39	70	017-2016	02/05/2021	Covarrubias Medina German Atilio

Fuente: Mincetur (2016)

Anexo 5.1. Cálculo de número de camas

Ecuación lineal: $y = 476,46x - 954241$

R²: 0,9023 (fuerte correlación)



Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 5.2. Crecimiento del PBI Internacional a una tasa del 3,9%

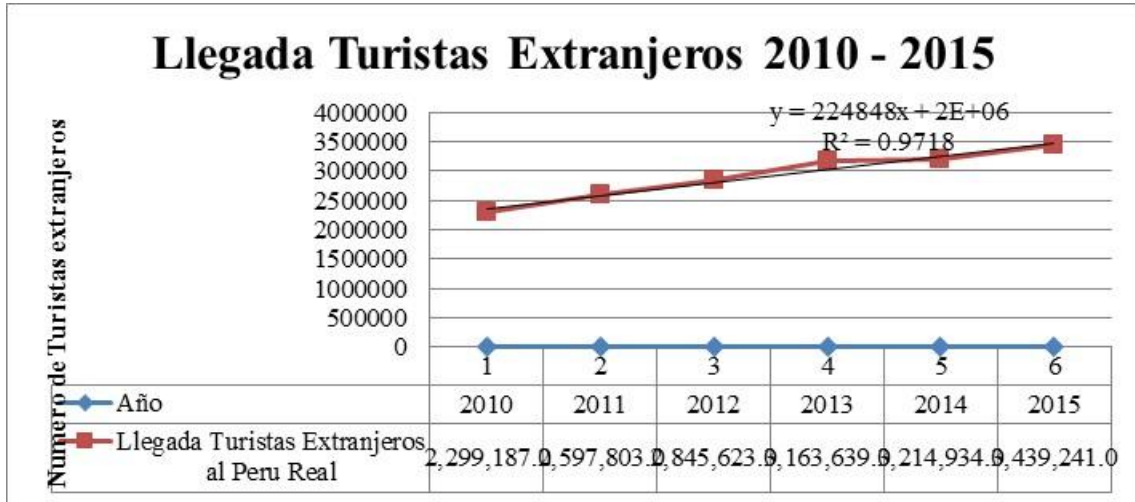
Año	PBI Internacional
2015	3,1
2016	3,4
2017	3,5
2018	3,7
2019	3,8
2020	4,0
2021	4,1

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 5.3. Llegada de turistas extranjeros 2010 – 2015

Ecuación lineal: $y = 224848x + 2E+06$

R²: 0,9718 (fuerte correlación)



Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 5.4. Cálculo de Error para pronóstico de llegada de turistas extranjeros al Perú

Año	X	Llegada Turistas Extranjeros al Perú Real	Llegada Turistas Extranjeros al Perú Teórico	Error
2010	1	2.299.187,00	2.224.848,00	0,03
2011	2	2.597.803,00	2.449.696,00	0,06
2012	3	2.845.623,00	2.674.544,00	0,06
2013	4	3.163.639,00	2.899.392,00	0,08
2014	5	3.214.934,00	3.124.240,00	0,03
2015	6	3.439.241,00	3.349.088,00	0,03

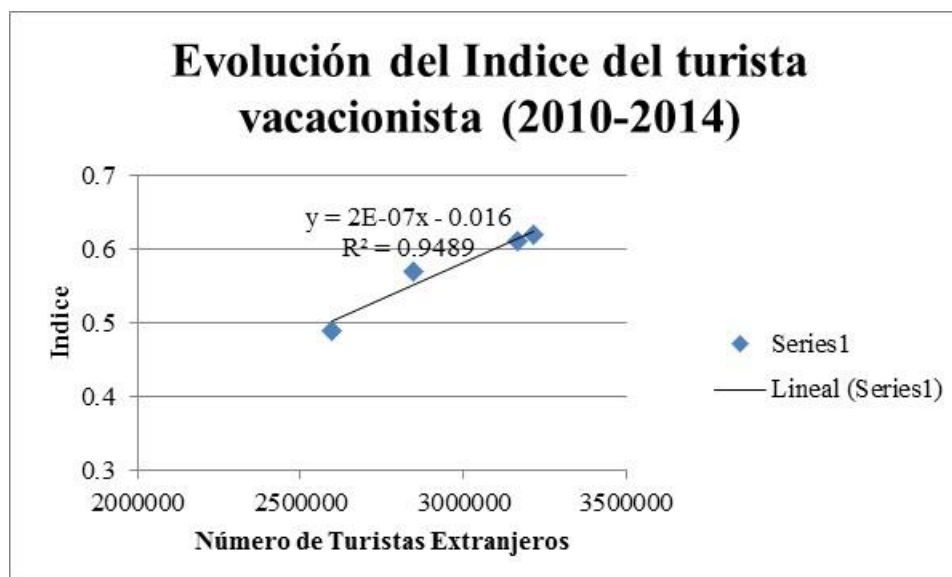
Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 5.5. Cálculo del índice del turista extranjero vacacionista

Año	Turista Vacacionista
2010	0,53
2011	0,49
2012	0,57
2013	0,61
2014	0,62
2015	0,67
2016	0,70
2017	0,74
2018	0,79
2019	0,83
2020	0,88
2021	0,92

Ecuación lineal: $y = 2E-07x - 0,016$

R²: 0,9489 (fuerte correlación)



Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 7.1. Requisitos mínimos requeridos para categorización de hotel

ANEXO N° 1 - HOTEL

A. REQUISITOS MINIMOS DE INFRAESTRUCTURA

Deberán cumplir con el ANEXO 1 de la Norma Técnica A.30 Hospedaje del Numeral III.1 Arquitectura, del Título III Edificaciones, del Reglamento Nacional de Edificaciones-RNE.¹

B. REQUISITOS MINIMOS DE EQUIPAMIENTO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Custodia de valores (individual en la habitación o caja fuerte común)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Internet	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
En habitaciones					
Frigobar	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Televisor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

- En el caso de los requisitos de teléfono, televisor, internet u otros similares, se tendrá en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique el Hotel.

C. REQUISITOS MINIMOS DE SERVICIO

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Generales					
Limpieza diaria de habitaciones y de todos los ambientes del Hotel	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de lavado y planchado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos y contratación de taxis	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Servicio de custodia de equipaje	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Primeros auxilios (2)	Obligatorio	Obligatorio	Botiquín	Botiquín	Botiquín
Habitaciones					
Atención en habitación (room service)	Obligatorio	Obligatorio	-	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas diario y cada cambio del huésped (3)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio

(1) Servicio prestado en el Hotel o a través de terceros.

(2) Para las categorías de 4 y 5 estrellas el servicio puede ser brindado en el mismo local o a través de terceros. En caso se requiera botiquín, este deberá contar con las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.

(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios ambientales u otros.

D. REQUISITOS MINIMOS DE PERSONAL

REQUISITOS	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Personal calificado (1)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-
Personal uniformado las 24 horas	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

(1) Definición contenida en el Reglamento.



¹ Decreto Supremo N° 008-2014-VIVIENDA que modifica el Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones y aprueba la Norma Técnica A.030 Hospedaje.

Fuente: DS N°001-2015

Anexo 7.2. Detalles del mobiliario en general

Sistema de abastecimiento de agua			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Sisterna	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Tanque	3	S/. 600.00	S/. 1,800.00
Bomba centrífuga	1	S/. 660.00	S/. 660.00
Total			S/. 4,460.00

Equipos y sistema contra incendios			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Rociadores	36	S/. 90.00	S/. 3,240.00
Sistema tuberías	1	S/. 3,360.00	S/. 3,360.00
Total			S/. 6,600.00

Sistema de cámaras de seguridad + inst.			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Cámaras externas	2	S/. 150.00	S/. 300.00
Cámaras interiores	9	S/. 120.00	S/. 1,080.00
DVR 16 canales HD	1	S/. 1,300.00	S/. 1,300.00
Fuente centralizada	1	S/. 190.00	S/. 190.00
Rollo cable UTP x 300 m	1	S/. 360.00	S/. 360.00
Juegos de balun	11	S/. 15.00	S/. 165.00
Total			S/. 3,395.00

Elementos de emergencia			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Panel 5 zonas	1	S/. 550.00	S/. 550.00
Detectores de humo	1	S/. 38.00	S/. 38.00
Sirena 5t	1	S/. 45.00	S/. 45.00
Cable 22 xy	1	S/. 315.00	S/. 315.00
Pulsador	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Batería 12 v	1	S/. 45.00	S/. 45.00
Extintores	6	S/. 79.75	S/. 478.50
Detector de temperatura	1	S/. 35.00	S/. 35.00
Gabinete	1	S/. 55.00	S/. 55.00
Gabinete con manguera 30 mt	1	S/. 645.00	S/. 645.00
Juego letreros de seguridad	1	S/. 7.50	S/. 7.50
Total			S/. 2,264.00

Lavandería			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Lavadora industrial	2	S/. 14,000.00	S/. 28,000.00
Planchador industrial	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Lavadora alto contrifugado	1	S/. 19,250.00	S/. 19,250.00
Secadora	2	S/. 14,000.00	S/. 28,000.00
Total			S/. 85,250.00

Equipos de Cocina			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Cuchillos de cocina (6)	2	S/. 69.30	S/. 138.60
Juego de ollas (10 piezas)	2	S/. 1,392.30	S/. 2,784.60
Utencilios de cocina (15 piezas)	2	S/. 399.20	S/. 798.40
Procesador de alimentos	1	S/. 1,575.00	S/. 1,575.00
Licuadora industrial	2	S/. 850.00	S/. 1,700.00
Exprimidor de citricos	2	S/. 1,300.00	S/. 2,600.00
Pelador de papas	2	S/. 3,675.00	S/. 7,350.00
Cortadora de fiambre	1	S/. 1,732.50	S/. 1,732.50
Cámara Frigorífica De Congelación	2	S/. 11,900.00	S/. 23,800.00
Cava de vinos	2	S/. 740.00	S/. 1,480.00
Estantes para cocina	4	S/. 1,100.00	S/. 4,400.00
Mesa mural para cocina	4	S/. 2,000.00	S/. 8,000.00
Lavadero para cocina de 2 pozas	2	S/. 2,750.00	S/. 5,500.00
Mesa refrigerada	2	S/. 4,500.00	S/. 9,000.00
Cocina de 6 quemadores	1	S/. 2,450.00	S/. 2,450.00
Horno convector	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Total			S/. 77,509.10

Tecnología de Información			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Sistema de hoteles	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Sistema de restaurante	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Página web	1	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00
Total			S/. 30,000.00

Central telefónica y anexos			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Central hotelera 12 puntos	2	S/. 220.00	S/. 440.00
Telefonos anexo	20	S/. 42.00	S/. 840.00
Fuente 12 V	2	S/. 100.00	S/. 200.00
Total			S/. 1,480.00

Equipos de limpieza			
Item	Cantidad	Precio unit.	Precio total
Aspiradora	1	S/. 1,702.00	S/. 1,702.00
Lustradora	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Carritos de limpieza	1	S/. 923.79	S/. 923.79
Total			S/. 5,625.79

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 9.1. Cálculo de pronóstico de ventas – Escenario moderado

ESCENARIO MODERADO					
Ocupabilidad	Hab. Disponibles	Ocup. 40%	Redondeo	Precio (S/)	Representan
40%	8	3.2	3	396	40%
	Doble	4.8	5	554.4	60%

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Número de habitaciones (día)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Número de habitaciones (mes)	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Total de ingresos	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00	118,800.00

Ventas	2018	2019	2020	2021
Número de habitaciones (día)	96	106	117	129
Número de habitaciones (mes)	2880	3180	3510	3870
Total de ingresos	1,425,600.00	1,563,408.00	1,722,600.00	1,898,424.00
				2,090,880.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 9.2. Cálculo de pronóstico de ventas – Escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
Ocupabilidad	Hab. Disponibles	Ocup. 40%	Redondeo	Precio (S/.)	Representan	
60%	Simple	4.8	5	396	40%	
	Doble	7.2	7	554.4	60%	

Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Número de habitaciones (día)	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Número de habitaciones (mes)	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Total de ingresos	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00	175,824.00

Total 2017	2018	2019	2020	2021
144	162	182	204	229
4320	4860	5460	6120	6870
2,109,888.00	2,385,504.00	2,680,128.00	3,003,264.00	3,371,544.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 9.3. Cálculo de pronóstico de ventas – Escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA		Hab. Disponibles		Occup. 40%	Redondeo	Precio (S./)	Representan
30%		Simple	8	2.4	2	396	40%
		Doble	12	3.6	4	554.4	60%

Ventas

Número de habitaciones (día)

Número de habitaciones (mes)

Total de ingresos

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00	90,288.00

Total 2017	2018	2019	2020	2021
72	77	85	94	104
2160	2310	2550	2820	3120
1,083,456.00	1,133,352.00	1,252,152.00	1,382,832.00	1,530,144.00

Elaboración: Autores de esta tesis

BIBLIOGRAFÍA

- Anhar, Lucienne. (2001) The definition of boutique hotels
- Agencia peruana de noticias (2016)
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-omt-peru-se-esta-posicionado-el-mundo-una-imagen-turistica-%E2%80%9Cmagnifica%E2%80%9D-551955.aspx>
(10/4/16; 22:06 h)
- Asociación de hoteles, restaurantes y afines (2016)
<http://www.ahoracusco.com/normas.html> (25/3/16; 20:30 h)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú, (2014), Perfil del Turista Extranjero 2014
- Blogia (2016)
<http://evolucionhotelera.blogia.com/2011/021102-evolucion-de-la-hoteleria.php>
(28/02/16; 14:59 h)
- Diario Gestión (2016)
<http://gestion.pe/economia/turismo-interno-crece-9-y-turismo-receptivo-lo-hace-7-al-cierre-2015-2150692> (30/3/16; 18:33 h)
- Diario Gestión (2016)
<http://gestion.pe/tecnologia/sector-hotelerero-surge-como-oportunidad-crecimiento-uso-wi-fi-2136558> (1/4/16; 19:25 h)
- Ecpat España (2016)
<http://www.ecpat-spain.org/programas.asp> (5/4/16; 17:48 h)
- Eumed. Net Enciclopedia virtual (2016)
<http://www.eumed.net/eve/resum/07-07/llc.htm> (15/3/16; 23:37 h)
- E How en español (2016)
http://www.ehowenespanol.com/son-hoteles-boutique-sobre_261315/ (25/2/16; 22:15 h)
- Hospitality Net (2016)
<http://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html> (8/4/16; 21:03 h)
- Instituto Distrital de Turismo (2016)
<http://www.bogotaturismo.gov.co/turismo-vacacional> (18/4/16; 22:22 h)

Instituto nacional de estadística e informática (2016)

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/libro.pdf (28/4/97; 08:25 h)

Instituto nacional de estadística e informática (2016)

<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/> (27/2/16; 22:03 h)

Kotler P., Bowen J., & Makens, J, (1997), Mercadotecnia para Hotelería y Turismo, México: Prentice Hall.

Lieberman, W, (1993). Debunking the myths of Yield Management, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly.

Los recursos humanos (2016)

<http://www.losrecursoshumanos.com/perfil-del-trabajador-de-hoteleria-y-turismo/> (8/4/16; 17:15 h)

Lovelock, C, Reynoso, J., Andrea, G., Huete, K &Wirtz, J. (2011). Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios: Prentice Hall

Lovelock, C. (1997), Mercadotecnia de servicios. Mexico: Prentice Hall.

Lundberg, D.E.(1986). Organizacióny Admisnitración de Turismo. Barcelona: Centrun

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014), Nota de Prensa Enero 2016

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014), Reglamento de establecimientos de hospedaje.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), Plan estratégico Nacional de Turismo PENTUR

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016),

<http://www.mincetur.gov.pe/newweb/Default.aspx?tabid=139> (8/4/16; 13:30 h)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016),

http://www.mincetur.gov.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf (28/4/16; 15:16 h)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016)
http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/antep_hospedaje04.htm (1/5/16; 14:19 h)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016)
[http://www.mincetur.gob.pe/setregiones/\(S\(ncbow5fyh5vmyf55p5upsn55\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados](http://www.mincetur.gob.pe/setregiones/(S(ncbow5fyh5vmyf55p5upsn55))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados) (19/3/16; 01:03 h)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016)
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf (3/5/16; 22:44 h)
- Panorama OMT del turismo internacional (2015)
<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875> (4/5/16; 08:59 h)
- Perú Tops Tours (2016)
www.perutoptours.com (30/3/16; 12:04 h)
- R.Sampieri, C, Fernández, P. Baptista. (2010) Metodología de a investigación: Mc Graw Hill
- Secretaria de turismo Gobierno Mexicano (2016)
<http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/05/14/turismo-cultural/> (1/4/16; 08:09 h)
- Universidad ESAN (2016)
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/10/situacion-perspectiva-del-desarrollo-tecnologico-peru/> (10/4/16; 23:38 h)
- Tesis A.Lecaros, P.García, J.Manrique, H.Ríos Lau, (2012). Plan de negocios para el crecimiento de una cadena de hoteles tres estrellas en la costa norte del Perú: caso Hoteles Paraíso S.A.C. ESAN, Lima
- Tinajero Morales, José Omar (2012) Blog Turismo cultural en México
- Turismo Cultural en México: Misión de turismo cultural CM (2016)
<http://turismoculturalcm.blogspot.com/2012/03/definiciode-turismo-de-negocios-y.html> (30/3/16; 23:30 h)
- Wikipedia (2015) Artículo: Hotel boutique
https://es.wikipedia.org/wiki/Hotel_boutique (2/5/16; 22:08 h)
- Zorita Lloreda, Enrique (2015) Plan de Negocio, ESIC