



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

Escuela de  
Postgrado

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL HOTEL QOYLLOR WASI EN EL  
DISTRITO DE URUBAMBA - CUSCO**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Sr. Ángel Guillermo Guzmán Gonzales**

**Sra. Leslie Sagastegui Tamayo**

**Srta. Magaly Stefany Sáenz Cárdenas**

**Srta. María Laura Olivarez Morales**

**Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**Lima, julio de 2022**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias que son fuente de inspiración para nuestro crecimiento y desarrollo profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a todos los docentes de la Universidad del Pacífico quienes aportaron su dedicación y experiencia a lo largo del desarrollo del MBA, en especial a nuestro asesor Juan Flores Castro por su apoyo, paciencia, tiempo y conocimientos brindados.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en desarrollar un plan de negocio para los próximos 5 años de Qoyllor Wasi, un hotel de 4 estrellas ubicado en el poblado de Yanahuara, distrito de Urubamba, departamento del Cusco. El servicio ofrecido será de alojamiento y diversas actividades turísticas.

El plan de negocio recoge la problemática generada por el impacto pandémico de la COVID-19 dentro del sector hotelero y las estrategias a utilizar para poder aminorarlo. El plan de negocio considera objetivos estratégicos a nivel de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

La estrategia competitiva utilizada es la de enfoque por diferenciación y la estrategia de crecimiento a través de la penetración de mercado.

La propuesta de valor de Qoyllor Wasi está centrada en la calidad de sus instalaciones, en el equilibrio con la naturaleza del lugar, disfrute de la gastronomía local y novoandina, ofreciendo actividades vivenciales, experiencias con misticismo y buscando una experiencia inolvidable a los huéspedes. Parte de estas actividades están incluidas en el paquete ofrecido por noche a los huéspedes, de modo que puedan encontrar actividades inmersas y que faciliten sus itinerarios.

La evaluación económica del proyecto se calculó con el valor actual neto (VAN) y con la tasa interna de retorno (TIR). La operación en Cusco espera lograr un VAN económico de alrededor de 6 millones de soles. Al finalizar el año 2026 se proyecta cumplir los objetivos financieros de un crecimiento de venta anual del 15%, obtener un EBITDA del 30% y una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) mayor al 10% con una tasa de ocupación por encima del 70%, por lo que se puede concluir que la inversión es atractiva para los accionistas.

El presente plan de negocio considera la diversificación de los ingresos, alta calidad de servicio, el empleo de la tecnología para obtener eficiencia, enfoque en el cliente, desarrollo del colaborador y la generación de crecimiento de la mano con la comunidad, cuidando el medio ambiente y realizando un turismo sostenible.

**Palabras clave:** ESTRATEGIAS DE NEGOCIO; TURISMO VIVENCIAL; HOTEL EN CUSCO; PLAN DE NEGOCIO; MODELO DE NEGOCIO.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del macroentorno .....	5
1.1. Entorno político .....	5
1.2. Entorno económico .....	5
1.3. Entorno sociocultural .....	6
1.4. Entorno tecnológico .....	6
1.5. Entorno ecológico .....	7
1.6. Entorno legal.....	7
1.7. Entorno global.....	8
2. Sector Turismo.....	8
2.1. Características del turismo receptivo peruano .....	9
2.2. Industria hotelera .....	9
2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.3.1. Amenaza de nuevos participantes (Alto) .....	10
2.3.2. Rivalidad de los competidores (Alto) .....	11
2.3.3. Amenaza de los sustitutos. (Medio).....	11
2.3.4. Poder de los proveedores (Bajo).....	12
2.3.5. Poder de los compradores (Medio) .....	13

2.3.6. Resultados de la evaluación general de la industria.....	13
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14
3. Conclusiones.....	14
<b>CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....</b>	<b>15</b>
1. Objetivo del capítulo.....	15
2. Metodología.....	15
3. Fuente de información primaria.....	15
3.1. Investigación cualitativa .....	15
3.2. Investigación cuantitativa - Encuesta.....	17
4. Fuente de información secundaria .....	18
4.1. Perfil del consumidor.....	18
4.1.1. Perfil del turista extranjero .....	18
4.1.2. Perfil del turista nacional .....	18
4.2. Análisis de la oferta .....	19
4.2.1. Análisis del precio de los ofertantes .....	19
4.3. Tendencias del sector hotelero.....	20
4.4. Análisis de la demanda .....	20
4.5. Conclusiones de los resultados de la investigación de fuentes secundarias.....	23
5. Mercado meta .....	23
5.1. Mercado meta del turista nacional .....	23
5.2. Mercado meta del turista extranjero.....	23
5.3. Proyección de demanda de pernoctaciones por turistas nacionales .....	23
5.4. Proyección de demanda de pernoctaciones por turistas extranjeros .....	24
5.5. Conclusiones.....	24
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>25</b>
1. Propuesta del negocio .....	25

2. Visión.....	25
3. Misión.....	25
4. Valores.....	25
5. Objetivos.....	26
5.1.Objetivos estratégicos.....	26
6. Modelo de negocio.....	27
6.1.Segmento de clientes.....	27
6.2.Propuesta de valor.....	27
6.3.Canales.....	28
6.4.Relaciones con los clientes.....	28
6.5.Fuentes de ingresos.....	28
6.6.Recursos clave.....	28
6.7.Actividades clave.....	28
6.8.Asociaciones clave.....	29
6.9.Estructura de costos.....	29
7. Cadena de valor.....	29
7.1.Actividades primarias.....	29
7.2.Actividades de soporte.....	30
8. Formulación estratégica.....	30
8.1.Estrategia genérica competitiva.....	31
8.2.Estrategia de crecimiento.....	31
9. Fuentes de ventaja competitiva a desarrollar.....	31
<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>32</b>
1. Objetivo general.....	32
2. Objetivos específicos.....	32
3. Infraestructura e instalaciones.....	32
4. Política de Operaciones.....	33

4.1.Políticas de calidad .....	33
4.2.Políticas de servicio .....	33
5. Descripción de procesos .....	34
5.1.Proceso de reservas .....	34
5.2.Proceso de <i>check in</i> .....	34
5.3.Proceso de <i>check out</i> .....	34
5.4.Proceso de atención de servicio de alimentos y bebidas.....	35
5.5.Proceso de atención de actividades vivenciales.....	35
6. Servicio.....	36
7. Presupuesto de Operaciones .....	37
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE <i>MARKETING</i>.....</b>	<b>39</b>
1. Objetivos del plan de <i>Marketing</i> .....	39
2. Estrategia de <i>marketing</i> .....	40
2.1.Estrategia de segmentación.....	40
2.2.Estrategia de posicionamiento .....	40
3. Estrategia comercial - <i>Mix de marketing</i> .....	42
3.1.Servicio (Producto) .....	42
3.2.Precio .....	42
3.3.Plaza.....	43
3.4.Promoción.....	44
3.4.1. <i>Marketing</i> digital.....	44
3.4.2. <i>Marketing</i> directo.....	45
3.4.3. Relaciones Públicas .....	45
3.4.4. Revistas especializadas de turismo .....	45
3.4.5. Promoción.....	45
3.5.Personas .....	45
3.6.Evidencia o prueba física .....	45



3.7. Procesos .....	46
4. Presupuesto de <i>Marketing</i> .....	46
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>47</b>
1. Diseño y organización.....	47
2. Objetivos de Recursos Humanos .....	47
3. Descripción y análisis de puestos. ....	47
4. Políticas de Recursos Humanos .....	48
4.1. Reclutamiento .....	48
4.2. Selección.....	48
4.3. Inducción .....	49
4.4. Evaluación de desempeño.....	49
4.5. Capacitación y desarrollo.....	49
4.6. Compensación.....	50
4.7. Clima laboral.....	50
5. Presupuesto de Recursos Humanos .....	50
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>51</b>
1. Grupos de interés del hotel .....	51
2. Objetivos de Responsabilidad Social.....	52
3. Políticas, acciones y actividades .....	53
4. Presupuesto de Responsabilidad Social .....	53
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE FINANZAS .....</b>	<b>54</b>
1. Objetivos .....	54
2. Consideraciones generales .....	54
3. Consideraciones tributarias-contables.....	55
4. Consideraciones financieras.....	55

5. Presupuestos y análisis de punto de equilibrio.....	55
6. Estructura de financiamiento .....	56
7. Flujo de caja económico y financiero .....	56
8. Análisis financiero .....	57
9. Análisis de sensibilidad.....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones .....	60
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores claves del entorno político .....	5
Tabla 2.	Factores claves del entorno económico .....	6
Tabla 3.	Factores claves del entorno sociocultural .....	6
Tabla 4.	Factores claves del entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Factores claves del entorno ecológico .....	7
Tabla 6.	Factores claves del entorno legal.....	7
Tabla 7.	Factores claves del entorno global.....	8
Tabla 8.	Perú: Arribos según procedencia de los huéspedes 2016-2021 (Personas).....	9
Tabla 9.	Amenaza de nuevos participantes.....	10
Tabla 10.	Rivalidad de competidores .....	11
Tabla 11.	Amenaza de sustitutos .....	12
Tabla 12.	Poder de los proveedores.....	12
Tabla 13.	Poder de los compradores.....	13
Tabla 14.	Evaluación general de la industria hotelera .....	13
Tabla 15.	Distribución de los hoteles de 1 a 5 estrellas en la región Cusco 2016-2021 .....	19
Tabla 16.	Arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje a Cusco 2016-2021 .....	21
Tabla 17.	Arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje a distrito de Urubamba 2016-2021 .....	21
Tabla 18.	Arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje a distrito de Urubamba por categoría de hotel 2016-2021 .....	21
Tabla 19.	Pernoctaciones de huéspedes a establecimientos de hospedaje en Cusco 2016-2021 .....	22
Tabla 20.	Pernoctaciones de huéspedes a establecimientos de hospedaje en el distrito de Urubamba 2016-2021 .....	22
Tabla 21.	Pernoctaciones de huéspedes a establecimientos de hospedaje en el distrito de Urubamba por categoría 2016-2021 .....	22

Tabla 22.	Cálculo del mercado meta para turista nacional, año 2021 .....	23
Tabla 23.	Cálculo del mercado meta para el turista extranjero, año 2021 .....	23
Tabla 24.	Proyección de la demanda - Pernoctaciones por turistas nacionales en Cusco 2022-2026.....	24
Tabla 25.	Proyección de la demanda - Pernoctaciones de turistas extranjeros en Cusco 2022-2026.....	24
Tabla 26.	Análisis de fuentes de ventaja competitiva.....	31
Tabla 27.	Objetivos específicos del plan de Operaciones .....	32
Tabla 28.	Presupuesto de inversión .....	37
Tabla 29.	Presupuesto de costos y gastos .....	38
Tabla 30.	Presupuesto de capital de trabajo - Inicial .....	38
Tabla 31.	Objetivos del plan de <i>Marketing</i> .....	39
Tabla 32.	Precio anual promedio de las habitaciones.....	43
Tabla 33.	Presupuesto de <i>Marketing</i> .....	46
Tabla 34.	Objetivos del plan de Recursos Humanos .....	47
Tabla 35.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social .....	52
Tabla 36.	GRI del Hotel Qoyllur Wasi.....	53
Tabla 37.	Presupuesto de Responsabilidad Social.....	53
Tabla 38.	Objetivos del plan de Finanzas.....	54
Tabla 39.	Flujo de caja económico (en soles).....	57
Tabla 40.	Flujo de caja financiero (en soles).....	57
Tabla 41.	TIR y VAN del proyecto .....	57
Tabla 42.	Ratios financieros .....	57
Tabla 43.	Resultados de los indicadores financieros .....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Resultados de la encuesta .....	17
Gráfico 2.	Matriz ANSOFF .....	31
Gráfico 3.	Localización del hotel.....	32
Gráfico 4.	Logotipo .....	40
Gráfico 5.	Posicionamiento de marca .....	41
Gráfico 6.	Relación precio-puntuación en reputación en metabuscadores .....	42
Gráfico 7.	Estructura organizacional .....	47
Gráfico 8.	Grupos de interés de Hotel Qoyllur Wasi.....	51
Gráfico 9.	Análisis del punto de equilibrio 2022-2026.....	56

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Factores claves externos .....	67
Anexo 2.	Perfil turista nacional y extranjero.....	68
Anexo 3.	Encuesta hotel 4 estrellas.....	69
Anexo 4.	Características de los hoteles de provincia de Urubamba (Cusco) a enero 2022...	72
Anexo 5.	Mapa de valor y perfil de cliente nacional.....	73
Anexo 6.	Mapa de valor y perfil de cliente extranjero.....	74
Anexo 7.	Modelo de negocio .....	75
Anexo 8.	Maqueta del hotel y dimensiones del Hotel Qoyllur Wasi .....	76
Anexo 9.	Perfil de puestos de gerencias y jefaturas .....	77
Anexo 10.	Perfil de puestos <i>staff</i> .....	78
Anexo 11.	Cálculo del costo de la planilla.....	79
Anexo 12.	Presupuesto de planilla mensual.....	80
Anexo 13.	Presupuesto de gastos de personal.....	81
Anexo 14.	Variables para la determinación de ingresos .....	81
Anexo 15.	Proyección de ingresos 2022-2026 (en soles) .....	82
Anexo 16.	Proyección de costos 2022-2026 (en soles).....	82
Anexo 17.	Proyección de gastos 2022-2026 (en soles).....	83
Anexo 18.	Proyección de estado de ganancias y pérdidas 2022-2026 (en soles).....	83
Anexo 19.	Proyección de estado de situación financiera 2022-2026 (en soles) .....	84
Anexo 20.	Cálculo del WACC.....	85
Anexo 21.	Cadena de Valor del Hotel Quoyllur Wasi .....	86

## INTRODUCCIÓN

El impacto de la crisis de la COVID-19 ha afectado económicamente a la industria del turismo, así como a los sectores hoteleros, restaurantes y transporte en todo el mundo. En el Perú, el nivel de producción del sector de alojamiento al 2021 cayó en 8% respecto al año previo por el impacto de la segunda ola de la pandemia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022). El turismo era uno de los sectores de mayor contribución a la economía del Perú, tomando en cuenta que para el año 2019 representaba el 3.9% del producto bruto interno - PBI (INEI, 2021).

La ciudad de Cusco, principal destino turístico del Perú, no ha sido ajena al impacto de la pandemia, en el 2021 solo recibió un total de 1.5 millones de turistas, generando el 41% de lo obtenido en el 2019; no obstante, presentó un crecimiento del 44% con respecto al 2020. El arribo de turistas nacionales creció en un 48,4% durante el 2021 y los extranjeros en un 32,8% respecto al 2020 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2021a). Los países de procedencia de los turistas extranjeros en el 2021 fueron los siguientes países: Estados Unidos (39,8%), Colombia (9,2%), Chile (8,3%), España (7,4%) y México (5,5%) (Mincetur, 2021a).

Cusco, capital del imperio inca y teniendo como punto de partida la increíble ciudadela de Machu Picchu considerada como una de las “Nuevas Siete Maravillas del Mundo Moderno” a partir del año 2007, cuenta con un alto atractivo turístico por sus costumbres, gastronomía y arte que así la avalan. La oferta hotelera es variada, pero insuficiente para la proyección de incremento progresivo que se espera para los años siguientes.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el mercado del hotel en el distrito de Urubamba, provincia de Urubamba, para ello se indicarán las necesidades del turista nacional e internacional, así como las nuevas tendencias en un nuevo escenario de viajes originado por la pandemia de la COVID-19. También se evaluará el perfil del consumidor, la oferta, perspectiva anual, la proyección de la demanda y del mercado meta.

El presente documento está dividido en nueve capítulos que desarrollarán los antecedentes (idea del negocio); el estudio del entorno (macroambiente y fuerzas competitivas); investigación del mercado (objetivos, diseño de investigación de mercado, conclusiones de los resultados de investigación de fuentes primarias y fuentes secundarias); el plan de negocio (visión, misión, cultura, valores, objetivo estratégico, formulación de estrategia y selección); plan de Operaciones (objetivos, estrategias de operación, políticas de Operaciones, diseño, descripción, servicio, instalaciones, programa de actividades, presupuesto de Operaciones); plan de *Marketing* (objetivos, estrategia del *marketing*); plan de Recursos Humanos (diseño organización, objetivos de Recursos Humanos, descripción y análisis de puesto, políticas de Recursos Humanos, clima laboral, presupuestos de Recursos Humanos); plan de Responsabilidad Social (objetivos,

acciones estratégicas, presupuesto) y el plan Financiero (consideraciones generales previas, tributarias, contables, financieras, presupuestos y tablas informativos, flujo de caja, resultados, análisis financiero y de sensibilidad).

El presente plan de negocio permitirá determinar la viabilidad de abrir las operaciones del hotel Qoyllur Wasi en el distrito de Urubamba. La información obtenida en el estudio de mercado ayudó a elaborar el diseño del proyecto con la visión de que el hotel sea reconocido como un referente en el servicio, con operaciones a nivel nacional enfocado a brindar servicios exclusivos con experiencia únicas e inolvidables orientado al sector turístico, satisfaciendo los gustos más exigentes, siendo flexible a las nuevas tendencias, considerando una inversión de 10,6 MM de soles, lo cual brinda un pronóstico de resultado en la rentabilidad positiva con una proyección de crecimiento anual de ventas para el año 2026 de 15%; ello debido a que existe un entorno de recuperación y un segmento por satisfacer.



## **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

Cusco representa la majestuosidad de nuestro país. Es una región que reúne historia, modernidad aventura con una mística que envuelve desde la plaza de Armas cusqueña hasta los lugares más alejados de ella. Se descubre una impresionante arquitectura en Ollantaytambo, Pisac y la ciudadela inca de Machu Picchu donde el turista logra sentirse más cerca del cielo. Denominada también como el ombligo del mundo está llena de arte contemporáneo, vida nocturna y los aventureros encontrarán una diversidad de deportes que asegura la adrenalina pura.

Cusco generaba arribos de turistas por 3.5 MM en el 2019, lo que representaba el 5.6% de los arribos totales a nivel nacional, y recibía el 27% de los turistas extranjeros. La ciudadela de Machu Picchu era visitada por 1,5 MM de turistas durante el mismo año de los cuales el 80% eran de origen extranjero (Mincetur, 2022). En el 2021, Cusco recibió apenas 1,45 MM de arribos de los cuales el 72% era de origen nacional. Machu Picchu recibió la visita de 449.000 personas (Mincetur, 2022).

Se proyecta una recuperación sostenida a partir del 2022 por la modificación de los niveles de alertas, las medidas focalizadas y las nuevas medidas para contrarrestar el avance de la pandemia. Además, el Gobierno está impulsando la reactivación del turismo mediante programas que consoliden la oferta de destinos sostenibles como los pueblos con encanto, turismo comunitario, turismo social, la red de Centro de Innovación Tecnológica de Turismo y Artesanía (Hosteltur, 2021). El Gobierno ha asignado un presupuesto para el sector Turismo por 551 millones de soles que representa un crecimiento del 12,9% respecto al 2021 (Andina, 2021).

Se considera como limitante la aparición de nuevas variantes y/o surgimiento de otras pandemias que puedan alterar las proyecciones de crecimiento, la desaceleración en la economía por la inestabilidad política del Gobierno actual que desalienta la inversión privada y el incremento de la percepción de inseguridad.

En el Cusco se encuentra uno de los valles más hermosos denominado Urubamba. Este se encuentra en el corazón del Valle Sagrado, por donde se observe que presenta una estupenda vista para el turista. Entre sus atractivos turísticos se encuentra la plaza de Armas donde se ubica la iglesia de San Francisco, en donde también encontramos presencia de andenes incaicos y los cimientos de la misma época que han servido como base para la construcción católica. Entre los atractivos naturales tenemos el hermoso río Urubamba, que presenta una ruta interesante para realizar canotaje.

La oferta hotelera de categoría 4 estrellas en Urubamba es insuficiente pese al incremento de las inversiones en hoteles que se viene dando y que se dará en los próximos años, se estima que habrá una demanda por satisfacer, lo cual hace muy atractivo este sector.

Los hoteles de cuatro estrellas ofrecen habitaciones amplias y confortables, pero con una decoración más lujosa y una serie de comodidades adicionales como secador de pelo, TV con acceso a canales de pago y conexión a internet de alta velocidad. Además, cuentan con instalaciones como restaurantes, gimnasio, piscina y salas de eventos (Toscani, 2020).

Nuestra propuesta ofrecerá instalaciones de calidad y confort que se mimetizan con el valle andino además de brindar alternativas experimentales al turista, de vivencias ancestrales que permitan entender, rescatar y valorar la cultura cuzqueña, somos conscientes de la importancia de atender mejor las necesidades de las partes interesadas, brindando además servicios de restaurante de cocina moderna y degustación con carta típica de la zona.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

En el presente capítulo analizaremos el macroentorno y microentorno para una visión global del plan de negocio, para el macroentorno se utilizará la herramienta de PESTEL y para el microentorno después del levantamiento de información utilizaremos las cinco fuerzas de Porter.

### 1. Análisis del macroentorno

Se evaluará el aspecto político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, legal y global del macroentorno peruano, para identificar el contexto y elaborar las estrategias del plan del negocio. La metodología utilizada es el modelo PESTEL basado en el análisis macroambiental en gestión estratégica de Fahey y Narayanan.

#### 1.1. Entorno político

El Perú viene atravesando por un entorno político inestable desde el 2017, el cual ha originado que se cuente con 5 Gobiernos en cuatro años. En el 2021 se produjeron las elecciones, siendo ganadas por el presidente Castillo Terrones del grupo político Perú Libre con un perfil de izquierda, este partido logró ocupar treinta y siete asientos en el Congreso. Existen discrepancias y cuestionamientos entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo.

**Tabla 1. Factores claves del entorno político**

Tendencia	Efecto	O/A
Inestabilidad política: Incertidumbre respecto al sistema económico del Gobierno y con ello la calificación de riesgo país, a octubre 2021 la calificación crediticia de Perú bajo de A3 a Baa1 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021a).	Menor inversión privada y extranjera.	Amenaza
Avance del plan de vacunación e inicio de una tercera dosis de refuerzo.	Reducción de morbimortalidad y la normalización progresiva de las actividades.	Oportunidad
Percepción alta de corrupción en el país.	Quita la oportunidad de un mercado competitivo, generando sobrecostos, afectando la reputación de las empresas y el país.	Amenaza
Cambios constantes de ministros en los primeros seis meses de Gobierno (Infobae, 2021)	Incrementa la inestabilidad política.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 1.2. Entorno económico

La economía peruana cayó un 11,12% en el 2020 por la emergencia sanitaria iniciada en marzo (INEI, 2020), esto debido a los confinamientos obligados y la propagación del virus a nivel mundial. En el 2021 con el inicio del plan de vacunación, la apertura de las distintas actividades, el dinamismo de los sectores no primarios, la recuperación de la inversión privada y por una baja base comparativa, se tuvo una tasa crecimiento del PBI de 13,31% respecto al 2020 (AmCham, 2021).

Sin embargo, frente a la incertidumbre por la que atraviesa el país por la política del nuevo Gobierno el dólar alcanzó niveles altos por encima de años anteriores. La tasa de inflación superó la meta (6,4%) por el mayor precio de los alimentos con alto contenido importado y los combustibles; así como por la depreciación del sol.

**Tabla 2. Factores claves del entorno económico**

Tendencia	Efecto	O/A
Apoyo a empresas por parte el Estado con programas crediticios para el sector Turismo entre ellos y FAE-Turismo.	Recuperación económica.	Oportunidad
Incremento del tipo de cambio monetario, a cierre de diciembre TC: 3,99 (BCRP, 2021a).	Afecta los negocios con dependencia de bienes importados. Disminución de clientes locales.	Oportunidad/ Amenaza
El INEI publicó que el crecimiento de la economía peruana fue de 13,31 % en el año 2021 (AmCham, 2021) y perspectivas de crecimiento del 3,4% para el período 2022-2025 según el Ministerio de Economía y Finanzas.	Recuperación del empleo formal e informal.	Oportunidad
Crecimiento de la tasa de inflación del 2021 variación acumulada es de 6,4% (BCRP, 2021b).	Incremento en el costo de vida y menor gasto por los turistas locales en su presupuesto de ocio.	Amenaza
La tasa de desempleo a la quincena de diciembre fue de 9,1% frente a 9,6% del mes anterior (Investing, 2021).	Una leve recuperación económica.	Oportunidad
Incremento de riesgo país, al cierre de diciembre Perú obtuvo 1,40 puntos porcentuales subiendo nueve puntos respecto a la sesión anterior, pero por debajo de la región (Diario Gestión, 2021).	Determina la percepción del país para los inversionistas.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 1.3. Entorno sociocultural

La pandemia evidenció las brechas en el sistema de salud y bienestar, además generó desempleo incrementando los niveles de pobreza y pobreza extrema.

**Tabla 3. Factores claves del entorno sociocultural**

Tendencia	Efecto	O/A
Miedo de un grupo de personas por vacunarse.	Demora en la inmunización, retrasando la reactivación económica.	Amenaza
Incremento del interés de las personas por experiencias culturales genuinas y fuera de la ciudad (UNWTO, 2021).	Aumento del turismo.	Oportunidad
Por la pandemia se intensificó el trabajo <i>home office</i> . (Baz, 2021).	Cambio de estilo de vida a nómada digital (trabajo de forma remota, lo que le permite poder vivir viajando).	Oportunidad
A noviembre de 2021 en Perú se tiene 199 conflictos sociales de los cuales 147 se encuentran activos y 52 latentes. En Cusco tenemos 18 casos (Defensoría del Pueblo, 2021).	Inseguridad que dichos conflictos se conviertan en violencia y paralización de inversiones.	Amenaza
Oposición por un grupo de pobladores contra el proyecto del aeropuerto de Chincheros.	Descenso de viajes por posibles conflictos.	Amenaza
Investigan la renovación de permisos brindado a PeruRail.	Reducción de turistas.	Amenazas
Preferencia generacional por los <i>millennials</i> , <i>centennials</i> , generación X y <i>boomers</i> por viajar, siendo lo <i>millennials</i> quienes representan un mayor porcentaje por dicha preferencia (menor temor ante los viajes).	Incremento de turismo por sectores generacionales.	Oportunidad/Amenaza.
Crece la intención de las personas por hospedarse en hoteles que cumplan los protocolos de prevención de riesgos de contagio. (Baz, 2021).	Implementación de las medidas sanitarias por los establecimientos.	Oportunidad
Incremento de inseguridad ciudadana (Statista, 2021).	Disminución del turismo extranjero, siendo percibidos como un país inseguro.	Amenaza
Al 2022 se proyecta que 73% de empresas aplicará el trabajo semipresencial (RPP noticias, 2021).	Disminución del turismo interno. Incremento de nómades digitales	Amenaza/ Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 1.4. Entorno tecnológico

La tecnología ha llevado a una transformación digital de las empresas en gran escala, con lo cual también se viene desarrollando medidas de ciberseguridad con el objetivo de proteger la información de los clientes que acceden por los canales virtuales para su compra u otras actividades.

**Tabla 4. Factores claves del entorno tecnológico**

Tendencia	Efecto	O/A
Baja inversión en la innovación tecnológica en el sector hotelero.	Estancamiento en el servicio de calidad.	Oportunidad/Amenaza
Aumento acelerado en todos los sectores de la tecnología digital por el impacto de la pandemia.	Transformación digital para cumplir nuevas expectativas que están surgiendo.	Oportunidad/Amenaza
Por temas de seguridad, las personas incrementaron sus compras por vía <i>on-line</i> .	Nuevas tendencias y hábitos de consumo online ( <i>e-commerce</i> ). Incremento de pagos de transacciones sin contacto.	Oportunidad/Amenaza
Marcar la diferencia respecto a sus competidores, mediante mejoras tecnológicas.	Innovación y desarrollo tecnológico.	Oportunidad/Amenaza
Incremento de la implementación de inteligencia artificial durante la pandemia.	Uso de inteligencia artificial en el sector hotelero como herramienta de apoyo.	Oportunidad/Amenaza
Se implementaría un ministerio de Innovación y tecnología en el país. (USIL, 2020).	Apoyo en el desarrollo de innovación y tecnología en los diversos sectores.	Oportunidad/Amenaza
Incremento de disposición de información personal de clientes por las empresas en su base de datos.	Ataques tecnológicos (ciberseguridad)	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 1.5. Entorno ecológico

Actualmente se viene impulsando en diversas empresas la medición de huella de carbono con el fin de contribuir con el medio ambiente para reducir las emisiones de gas.

**Tabla 5. Factores claves del entorno ecológico**

Tendencia	Efecto	O/A
El país busca incrementar industrias limpias como el turismo.	Mayor apoyo al sector Turismo.	Oportunidad
Mayor preocupación por los turistas por un viaje ecológico.	Adaptación de preferencias.	Oportunidad/ Amenaza
Exigencia del cumplimiento de los protocolos de seguridad. (National Geographic,2020)	Incremento del uso de plásticos y agua, para garantizar el cumplimiento de las medidas sanitarias en la limpieza.	Amenaza
El ministerio del ambiente en diciembre de 2020 invirtió S/10 millones para acondicionar zonas turísticas de áreas protegidas entre ellas: Machu Picchu, Paracas, Huascarán, Ballestas, Paucay Samiria entre otros (TurisWeb, 2020).	Incremento de turismo a dichas zonas.	Oportunidad
Hoteles a nivel mundial apuestan por una sostenibilidad a través de la medición de huella de carbono.	Mayor preocupación en el sector para cumplir con la medición de huella de carbono.	Oportunidad/ Amenaza
Reconocimiento de Cusco con el sello <i>safe and travel</i> .	Incremento del turismo.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 1.6. Entorno legal

El entorno legal de jurisdicción peruana se ha estado modificando constantemente por la pandemia, siendo los principales cambios los siguientes:

**Tabla 6. Factores claves del entorno legal**

Tendencia	Efecto	O/A
Modificación del reglamento de establecimiento de hospedaje con el Decreto Supremo N° 005-2021-MINCETUR (El Peruano 2021a).	Mayor control en el ingreso de niños y adolescentes.	Oportunidad/ Amenaza
Política nacional de competitividad y productividad.	Estrategias para facilitar la inversión y promoción del turismo.	Oportunidad
Resolución viceministerial N°0004-2021 MINCE-TUR/VMT por el cual se aprueba la estrategia de reactivación del sector Turismo 2021-2023 (El Peruano, 2021b).	Preocupación por reactivar el sector Turismo y establecer medidas para ello.	Oportunidad
Actualización de protocolos de bioseguridad de prevención y control de la COVID-19. (Minsa, 2021).	Reducción del gasto generado por los pediluvios y mayor comodidad para los clientes que les incomodaba dicha norma.	Oportunidad
Decreto Supremo N° 167-2021-PCM cambia de condición las medidas de ingreso de los pasajeros al territorio peruano respecto a la vacunación y aislamiento. (El Peruano 2021c).	Mayor ingreso de turistas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 1.7. Entorno global

El sector hotelero a nivel mundial ha sido uno de los más afectados por la pandemia. Las exigencias y/o regulaciones del sector han impulsado a los empresarios a incorporar los aspectos medioambientales en sus gestiones.

Por la pandemia se aprecia un cambio en las preferencias de los consumidores, por lo cual el sector viene adaptándose, buscando satisfacer estas nuevas necesidades.

**Tabla 7. Factores claves del entorno global**

Tendencia	Efecto	O/A
Incremento de proyectos que buscan abordar las problemáticas producidas por la pandemia.	Apoyo internacional para impulsar el turismo.	Oportunidad
Mayor preocupación por la salud de la población generada por la pandemia. (National Geographic, 2020)	Exigencia por un mejor servicio y que cumpla con todos los protocolos sanitarios.	Oportunidad/ Amenaza.
Conflictos sociales en América Latina.	Incertidumbre de los mercados globales.	Amenaza
Economía circular.	Brindar servicios ecoamigables y sostenibles.	Oportunidad
Tendencia de fusiones y adquisiciones en el sector hotelero. (Noceda, 2021).	Sinergia entre el grupo.	Oportunidad/ Amenaza

Fuente: Elaboración propia. 2022.

## 2. Sector Turismo

El turismo a nivel mundial alcanzó la cifra récord de 1466 millones de turistas en 2019 y presentaba una tasa de crecimiento anual de 5% durante el período 2009-2019, por la pandemia del coronavirus presentó una caída del 74% en el 2020 y en el continente americano presentó una reducción del 69% (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2021). Perú solo representó el 0,3% del total del flujo turístico mundial en el 2019. En el año 2021, el turismo mundial creció en un 4%, 72% por debajo de las obtenidas en el 2019 y América presentó una recuperación del 17% (OMT, 2022).

El turismo ha contribuido significativamente al crecimiento de la economía peruana. En el período 2010-2019 el turismo receptivo creció a una tasa promedio del 9,0%, pasando de 2,3 a 4,4 millones de turistas (Mincetur, 2021a), mientras los ingresos en divisas alcanzaron en el 2019 los 4.784 millones de USD (BCRP, 2021a). Por la pandemia del COVID-19, los ingresos de divisas generadas por turismo receptivo en el 2020 cayeron en un 79% respecto al año previo y se ha incrementado en un 4% en el 2021 alcanzando los 1042 millones de dólares (Mincetur, 2021a). El arribo de turistas solo alcanzó los 0,9 millones de turistas en el 2020 y en el 2021 0.4 millones de turistas (Mincetur, 2021a). El peso del turismo en el PBI peruano representaba 3,9% en 2019 (INEI, 2021).

## 2.1. Características del turismo receptivo peruano

Destinos visitados: Tres departamentos (Lima, Cusco y Tacna) concentran la mayor parte del turismo extranjero, las proporciones de turistas que declararon haberlos visitado en 2019 fueron, respectivamente, el 72, 36 y 27% (Promperú, 2020a).

Concentración temática. El turismo receptivo se concentra, fundamentalmente, en los recursos histórico-culturales 90% de los extranjeros tiene preferencia por esto (Promperú, 2020a).

En 2019, el turismo interno alcanzó los 48,6 millones de viajes mientras que en el 2020 se redujo en un 70% (14,4 millones de viajes). El principal departamento emisor de turismo es Lima, el cual genera el 42% de los viajes; también es el principal destino de los viajeros, con un 32%. Le siguen los destinos Ica, con un 13% y Arequipa que genera un 6% de los viajes.

## 2.2. Industria hotelera

Características y evolución del sector de alojamiento en el Perú.

El sector alojamiento en el Perú presentó una disminución del 8.04% en el 2021 respecto al 2020 (INEI, 2022). El rubro fue uno de los más afectados por la crisis sanitaria. Las medidas impuestas por el Gobierno como el cierre de fronteras y la menor demanda de servicios turísticos en el mercado interno impactaron de manera significativa en el rubro de hospedajes.

Los arribos totales a los establecimientos de hospedaje en el Perú en el 2021 ascendieron a 47,8 millones (Mincetur, 2021a), variación positiva del 31%. Cabe mencionar que los arribos extranjeros aumentaron en 15.6% y los arribos nacionales aumentaron en un 32% respecto al año previo. En el período 2016 al 2019 los arribos a hospedajes de Perú venían creciendo en un 7% anual, tal como se indica en la Tabla 8.

**Tabla 8. Perú: Arribos según procedencia de los huéspedes 2016-2021 (personas)**

Procedencia	2016	2017	2018	2019	2020	Dic. 2021
Extranjeros	7.924.892	7.847.619	7.961.584	8.264.767	1.778.619	2.056.293
Nacionales	42.639.785	44.047.924	47.466.421	54.897.127	34.588.588	45.714.634
Total Arribos	50.564.677	51.895.543	55.428.005	63.161.894	36.367.207	47.770.927

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022)

La oferta de hospedajes en el Perú en el 2021, de acuerdo con el Mincetur (2021a), se recuperó en un 37% respecto al 2020 alcanzando los 23.100 de establecimientos mientras que en la plaza de Cusco creció en un 58% por la reactivación posterior a la pandemia.

## 2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se analiza cada una de las cinco fuerzas competitivas establecidas en *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* de Porter (2008).

El enfoque del análisis se realiza en función a una empresa promedio que viene operando en el mercado peruano, específicamente en la ciudad de Cusco. En el análisis de cada fuerza competitiva se asigna una puntuación a cada variable, en función del grado de atracción de la industria siendo 1 “Muy poco atractiva” y 5 “Muy Atractiva”.

Obtenidas las puntuaciones, se halla el resultado promedio de cada fuerza y así se obtiene el puntaje promedio de atraktividad de esta industria o sector.

### 2.3.1. Amenaza de nuevos participantes (Alto)

En el mercado hotelero se requiere una inversión inicial elevada tanto en capital fijo como en activos corrientes la cual será una variable de decisión del nuevo participante.

La empresa ingresante tiene que generar un elemento diferenciador, ofreciendo opciones de personalización y un servicio de gran calidad.

Existen marcas internacionales posicionadas en el rubro hotelero y operaciones locales tradicionales posicionadas en Cusco, el desarrollo de una marca para los nuevos operadores es costosa y toma tiempo conseguir un posicionamiento.

Existen curvas de aprendizaje que genera ventaja en costes a las empresas que ya están operando en el mercado respecto a los nuevos operadores. El acceso a canales de distribución para un nuevo competidor será más costoso respecto a los que ya están compitiendo en el mercado. La localización del hotel es factor importante y diferencial frente a la entrada de nuevos competidores.

**Tabla 9. Amenaza de nuevos participantes**

Variable	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor
Economías de escala	Bajo		X				Alto	2
Diferenciación de producto	Bajo			X			Alto	3
Intensidad de requerimiento de capital	Alto		X				Bajo	2
Facilidad de acceso a los canales de distribución	Alta		X				Bajo	2
Ubicación geográfica	Facilita		X				Dificulta	2
Tecnología	Amplia			X			Restringida	3
Promedio								2,33

Fuente: Hax y Majluf (2014). Elaboración propia, 2022.



### 2.3.2. Rivalidad de los competidores (Alto)

Existen numerosos hoteles en Cusco y de diferentes categorías; se pueden encontrar cadenas reconocidas internacionales (JW Marriot, Accor, Belmond, Hilton y Wyndham) y cadenas nacionales (Casa Andina, Aranwa, San Agustín y Tierra Viva). Adicionalmente, según el INEI, Cusco cuenta con 15 hoteles de 4 estrellas. La rivalidad entre los competidores es fuerte y la diferenciación en la calidad de los servicios prestados contrarresta parcialmente la guerra por una participación en el mercado. El mercado hotelero en Cusco está altamente fragmentado.

Como consecuencia de la pandemia se ha presentado un exceso del crecimiento de la oferta y ha forzado a los competidores a participar en guerras de precios para lidiar con el exceso de capacidad.

**Tabla 10. Rivalidad de competidores**

Variable	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor
Crecimiento de la industria	Lento		X				Rápido	2
Equilibrio entre competidores	Importante		X				Bajo	2
Elevados costes fijos	Alto		X				Bajo	2
Barreras de salida	Alto	x					Bajo	1
Diferenciación	Bajo				X		Alto	4
Promedio								2,2

Fuente: Hax y Majluf (2014). Elaboración propia, 2022.

### 2.3.3. Amenaza de los sustitutos (Medio)

La industria hotelera en la plaza seleccionada tiene como sustituto el alquiler de casas de campo y/o *bungalows* por medio de aplicativos tecnológicos como Airbnb (modelos de economía colaborativa). Se pueden conseguir hospedajes con buena ubicación a precios más accesibles que un hotel.

En cuanto a la calidad/rendimiento del hotel: el servicio hotelero al brindar un servicio personalizado, cuenta con la ventaja de ofrecer una mayor variedad de servicios y tener una mayor atención a los requerimientos del huésped respecto al sustituto.

Los costes de cambio son relativamente bajos, ya que existen opciones disponibles para los turistas.

**Tabla 11. Amenaza de sustitutos**

Variable	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor
Disponibilidad de sustituto	Importante			x			Escasa	3
Costo de cambio	Bajo				x		Alto	4
Diferenciación de servicio	Alto				x		Bajo	4
Precio de sustituto	Alta		x				Bajo	2
Promedio								3,25

Fuente: Hax y Majluf (2014). Elaboración propia, 2022.

### 2.3.4. Poder de los proveedores (Bajo)

Los proveedores ejercen un poder de negociación bajo dado que existen muchas empresas que pueden abastecer las necesidades de un hotel de calidad.

La industria hotelera requiere múltiples proveedores desde el equipamiento de habitaciones, equipos electrónicos, insumos de alimentación, productos de limpieza y mantenimiento, personal entre otros.

No existen costes de cambio de los principales proveedores de hotel

No existe la posibilidad que los proveedores de hotel presenten una integración hacia adelante ya que son actividades distintas al *core* o que la industria presente una integración hacia atrás.

**Tabla 12. Poder de los proveedores**

Variable	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor
Número de proveedores importantes	Escasos			x			Muchos	3
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja					x	Alto	5
Costo de cambio	Alto					x	Bajo	5
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta				x		Bajo	4
Amenaza de la integración de la industria hacia atrás	Baja					x	Alto	5
Contribución de los proveedores a la calidad	Alta			x			Bajo	3
Promedio								4,2

Fuente: Hax y Majluf (2014). Elaboración propia, 2022.

### 2.3.5. Poder de los compradores (Medio)

El poder de negociación de los clientes se considera como moderado. Los clientes en el sector que provienen del canal de agencias de viaje presenta cierto poder de negociación por el volumen de compra realizado, mientras que el cliente minorista que realiza compra directa presenta un poder de negociación bajo y acepta las condiciones en función de su poder adquisitivo. No existe posibilidad de integración hacia atrás por parte de los clientes.

**Tabla 13. Poder de los compradores**

Variable	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite superior	Valor
Número de compradores importantes	Escasos			X			Muchos	3
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Baja				X		Alto	4
Costo de cambio de los compradores	Alto				X		Bajo	4
Amenaza de compradores de integración hacia atrás	Alta					X	Bajo	5
Amenaza de la integración de la industria hacia adelante	Baja	x					Alto	1
Promedio								3,4

Fuente: Hax y Majluf (2014). Elaboración propia, 2022.

### 2.3.6. Resultados de la evaluación general de la industria

La evaluación final de la industria da como resultado un valor final de 3,1, es decir, neutral siendo los factores de rivalidad de la industria y la amenaza de nuevos participantes los factores que puedan afectar la rentabilidad de la industria en el futuro.

**Tabla 14. Evaluación general de la industria hotelera**

Fuerzas	Valor
Amenaza de nuevos participantes	2,3
Rivalidad de la industria	2,2
Poder de los compradores	3,4
Poder de los proveedores	4,2
Amenaza de sustitutos	3,3
Promedio	3,1

Fuente: Hax y Majluf (2014). Elaboración propia, 2022.

#### **2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Del análisis del macroentorno se identificaron las oportunidades y amenazas que afectan a la industria de alojamiento y a la empresa. Luego de evaluar las principales variables es posible observar que se ha obtenido un valor ponderado de 2.47, lo que significa que no se están capitalizando las oportunidades externas y no se controlan las amenazas del sector. Ver detalle en el Anexo 1: Factores claves externos.

### **3. Conclusiones**

El macroentorno en el que se desarrolla el hotel se presenta desfavorable en el aspecto político y económico debido a la incertidumbre que genera el Gobierno del presidente Castillo y por los posibles cambios en el modelo económico que desalienta las futuras inversiones.

Pese al avance del proceso de vacunación y a las medidas de control de bioseguridad impuestas para el control de la COVID-19 por el Gobierno existe incertidumbre de la continuidad de las operaciones del sector por la aparición de nuevas variantes que no puedan ser controladas.

Las tendencias generadas por la pandemia también han hecho surgir nuevas oportunidades en el sector como la preferencia a sitios rurales, el trabajo remoto, los nómades digitales, *free lance*, servicio transaccional sin contacto entre otras.

En cuanto al microentorno, la empresa pertenece a la industria hotelera. La cual es altamente competitiva por el número de ofertantes que brindan un servicio diferenciado y de experiencia, existen cadenas nacionales e internacionales con presencia significativa. Existen barreras de entradas al sector hotelero por la alta inversión en infraestructura y el capital de trabajo exigido, sin embargo, las cadenas hoteleras con respaldo financiero podrían abrir nuevas operaciones o adquirir hoteles en el mercado del Cusco generando amenazas a los operadores actuales.

## **CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

### **1. Objetivo del capítulo**

El objetivo de este capítulo es analizar el mercado hotelero en el distrito de Urubamba, provincia de Urubamba, departamento de Cusco, para ello se identificarán las necesidades del turista nacional y extranjero, así como las nuevas tendencias en un nuevo escenario de viajes originadas por la pandemia de la COVID-19, que permita dar luz al escenario del nuevo turismo. De esta forma se conocerá el perfil del consumidor, la oferta, perspectiva actual y la proyección de la demanda y del mercado meta.

### **2. Metodología**

La metodología empleada para la investigación de mercado consiste inicialmente en relevar información de fuentes secundarias a través de la información disponible del sector en publicaciones y fuentes oficiales como Mincetur, PromPerú, Dircetur, Canatur y diversos diarios como Gestión, El Comercio, entre otros. A partir de ello, se ha logrado obtener información respecto a la oferta y demanda de hoteles categorizados de la ciudad de Cusco en el distrito de Urubamba. De otro lado, también se está considerando la información primaria a través de entrevistas a expertos y la aplicación de una encuesta cuantitativa para corroborar las preferencias y gustos establecidos en las fuentes secundarias.

### **3. Fuente de información primaria**

#### **3.1. Investigación cualitativa**

La metodología utilizada consistió en realizar 4 entrevistas virtuales a expertos del sector Turismo tanto a nivel de Lima como en la ciudad de Cusco, para ello se elaboró un cuestionario de preguntas donde se abarcaron situación actual hotelera, exigencias de los clientes actuales y perfiles, perspectivas e innovaciones que se vienen en el sector de alojamiento. Los resultados de las entrevistas se utilizarán para el desarrollo del plan de negocio, de los cuales destacamos los siguientes:

Los factores claves en la gestión del sector hotelero son: contar con un plan comercial, con estrategias claras, con un segmento de mercado bien delimitado, estándares de servicio y un replanteamiento de su plan tarifario por coyuntura no perdiendo calidad. Muchas cadenas hoteleras están complementando su estrategia con un programa de recompensa que les permita acceder a beneficios por fidelidad.

El turista que utiliza servicios de un hotel de categoría espera vivir una experiencia al mismo nivel. El cuidado en los detalles, calidad de servicio y reconocimiento continúan siendo los pilares para una estadía memorable sea un viaje de negocios, turismo o conmemorativo (bodas, aniversarios, etc.).

La oferta hotelera en el valle de Urubamba-Cusco, está brindando sus servicios de restaurantes, *spa*, piscina, bar de manera separada a sus servicios de alojamiento. Además, uso de energía solar para reducir el consumo de energía no renovable.

Por la coyuntura del COVID-19, el sector estuvo migrando al turista local nacional y cuentas corporativas.

De acuerdo con Madueño (2021), el vacacionista nacional poscuarentena presenta varios cambios en su comportamiento:

- El vacacionista ha realizado menos viajes: en el período 2020-2021 en promedio, 2 viajes por vacaciones en vez de 3 (antes de la pandemia).
- El 75% de los vacacionistas nacionales se movilizaron en grupos reducidos.
- Respecto al alojamiento usado, han preferido alojamientos de mayor categoría, conectividad, espacios exclusivos con preferencia a terrazas y jardines como sinónimo de mayor bioseguridad por la pandemia.
- Mayor uso de las agencias de viaje o tour operadores por obtener mayor seguridad en el viaje.
- Se aprecia un incremento en las actividades culturales (dado que muchos centros arqueológicos se encuentran en reservas naturales) y de aventura (que forma parte del turismo de naturaleza pero que implica actividades físicas con cierto riesgo, pero controlado).

Para el caso del turista extranjero se ha podido recoger ciertos rasgos generales tales como:








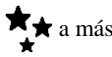






- “Turismo Naranja”: Modalidad de viaje que te permite tener un rol activo y elegir experiencias para sentirte integrado a la comunidad local y a su cultura acorde a los principios de sostenibilidad y conservación de los recursos de los destinos turísticos.
- Experiencias turísticas: Los turistas buscan experiencias memorables, sentir emociones y vivir aventuras placenteras en cada uno de sus viajes, de allí que buscarían tours personalizados o “a la medida” y no paquetes tipo “enlatados”
- Al igual que el turista nacional existiría una preferencia por actividades al aire libre y espacios abiertos, sin demasiada gente en muchos casos. Tienen mayor interés por actividades relacionadas con la naturaleza, aventura, avistamiento de aves, visita a comunidades y por la cultura del destino a través de historias del lugar y la gastronomía.
- Viajes de bienestar: relacionados al cuidado a la transformación personal.
- Compra y reserva: buscarán opciones flexibles que permitan cambiar la fecha de visita al destino sin penalidades con facilidades de pago.

- Hospedaje: tendencia hacia alojamientos de mayor categoría (como sinónimo de mayor bioseguridad), con conexión a internet (trabajar y vacacionar).
- Al igual que el vacacionista nacional, serían menos los que han viajado, pero el gasto sería mayor, dado que estarían usando servicios de mejor categoría (como alojamiento, transporte).

### 3.2. Investigación cuantitativa - Encuesta

Se realizó una encuesta a 360 personas, potenciales visitantes nacionales y extranjeros de carácter anónimo para poder conocer las preferencias y características que buscan los turistas en una estancia en el valle de Urubamba-Cusco. Las encuestas fueron realizadas de manera virtual con enlace de fácil acceso. Dicha encuesta constó de 20 preguntas (el cuestionario se encuentra en el Anexo 3), resaltamos los siguientes puntos en la presente infografía

**Gráfico 1. Resultados de la encuesta**

Sexo		53%		47%
Generación		90%		
Origen		78%		22%
Viaja con		62%		44%
Salario anual	Menor a 25.000 USD	61%		
Visitó a Cusco	Sí	87%	No	13%
Hoteles	 a más	86%		
Motivo		96%		
Búsqueda e información		52%	Web Hotel 	36%
Actividades preferidas		63%/50%		47%
Preferencia por Urubamba		95%		
Atributos del hotel	Comodidad/Limpieza/ Seguridad/Atención	+85%	Relación Precio/Calidad Hermosa vista	75%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Adicionalmente se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 50% de los encuestados definitivamente tomaría los servicios del hotel Qoyllour Wasi y el 46% probablemente lo haría.
- El 59% pernoctaría entre 3 a 4 noches.
- El 54% estaría dispuesto a pagar por noche de hotel entre USD 71 y 100.
- El 49% tomaría un plan de alimentación de USD 15 a 30 diarios y 27% de USD 31 a 50.
- El 55% estaría dispuesto a gastar entre USD 25 y 50 diarios en tours y/o experiencias.
- Al 65% le gustaría contar con descuentos por reservas anticipadas y el 43% preferiría descuento por clientes recurrentes.

Como conclusión de los resultados de la encuesta se tiene, el 90% de los encuestados tienen entre 26 y 54 años, se observa un interés por mantenerse alejados de la ciudad y la práctica de actividades al aire libre ya sean actividades de naturaleza, aventura o vivenciales. Valora mucho los atributos de comodidad, seguridad y limpieza de la habitación. La mayoría de encuestados viaja con familiares o amistades, observamos como oportunidad para fidelizar a nuestros clientes el uso de promociones por venta anticipada y descuentos para clientes recurrentes; asimismo, esta encuesta ratifica la importancia de mantener alianzas con metabuscadores y promocionar nuestra oferta a través de las redes sociales.

#### **4. Fuente de información secundaria**

##### **4.1. Perfil del consumidor**

###### **4.1.1. Perfil del turista extranjero**

El perfil del turista extranjero que visita Cusco está representado por hombres con un 51% y mujeres con 49%, el 65% tiene entre 25 a 64 años y provienen principalmente de EE. UU. (25%) y Chile (7%). Su promedio de permanencia en la ciudad de Cusco es de 7 días y en el Perú de 10. El gasto promedio del turista extranjero es de USD 1671. De preferencia buscan realizar las siguientes actividades: culturales: 40%, naturaleza: 33%, aventura: 27%. El turista extranjero suele hospedarse en hoteles 3 estrellas (31%) y de 4 a 5 estrellas en un 18%. Las fuentes de búsqueda por las que se informan son a través de internet (54%) y páginas como Booking (49%) Airbnb 69% y redes sociales 73% (Promperú, 2020a). Mayor detalle en el Anexo 2: Perfil del turista nacional y extranjero.

###### **4.1.2. Perfil del turista nacional**

El perfil del turista nacional está representado por hombres en un 55% son hombres y el 45% son mujeres; 63 % está en el rango de edad de 25 a 54 años, pertenece a nivel socioeconómico A/B (62%), su promedio de permanencia en la ciudad de Cusco es de 6 días. El gasto promedio del



turista nacional es de S/986 en todo el viaje. De preferencia buscan realizar las siguientes actividades culturales: 16%, naturaleza: 26%, urbana: 41% y diversión y entretenimiento 17%.

Suele hospedarse en hotel/ hostel de 1 o 2 estrellas (24%), casa de familiares o amigos (24%) y albergue/hotel (18%). Las fuentes de búsqueda por las que se informa son a través de internet (25%), familiares y amigos (44%) (Promperú, 2020b). Mayor detalle en el mencionado Anexo 2.

#### 4.2. Análisis de la oferta

La oferta hotelera en la región de Cusco en los últimos años había crecido en un 7% anualmente en promedio, sin embargo, en el 2020 sufrió una contracción del 45% por el confinamiento decretado por el Gobierno para frenar el avance del virus SARS-CoV-2, ante lo cual Cusco fue la principal ciudad afectada en arribos y empleos perdidos. Los hoteles categorizados de la región Cusco tienen la siguiente distribución:

**Tabla 15. Distribución de los hoteles de 1 a 5 estrellas en la región Cusco 2016-2021**

Establecimientos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1 estrellas	43	42	39	39	28	27
2 estrellas	103	100	99	121	105	102
3 estrellas	79	88	81	95	89	101
4 estrellas	11	12	13	15	8	12
5 estrellas	12	12	14	14	9	13
Total	248	254	246	284	239	255

Fuente: Mincetur (2021b) Elaboración propia, 2022.

De los 58 hoteles de la provincia de Urubamba solo 27 están categorizados como hoteles de 3 y 4 estrellas. Según el Directorio Nacional de Prestadores de servicios Turísticos del Mincetur se tenía el mismo número de hoteles existentes antes de la pandemia.

##### 4.2.1. Análisis del precio de los ofertantes

Con la finalidad de conocer los precios de los hoteles de 3 y 4 estrellas en la provincia de Urubamba se realizó una simulación de reserva para una cama doble con capacidad hasta 2 personas en la página web booking.com, para fines de la simulación consideramos el *check in* el 28 de enero del 2022 y el *check out* el 29 de enero del 2022 Respecto a los hoteles de 3 y 4 estrellas nuestra muestra seleccionada son 9 hoteles de la provincia de Urubamba quienes ofrecen una tarifa por noche de S/350 en promedio, una puntuación promedio de 9,1 en una escala del 1 a las 10. El detalle de las tarifas se encuentran en el Anexo 4: Características de los hoteles de provincia de Urubamba (Cusco) a enero 2022.

### **4.3. Tendencias del sector hotelero**

#### **Turismo Naranja**

El Turismo Naranja, turismo comunitario o turismo creativo, busca un intercambio cultural, contacto profundo con las poblaciones locales, conocer y entender la cultura local, ser actores proactivos, sentirse parte de una cultura que desconocen. Además, representa una experiencia de abstracción: alejarse del ajetreo de la vida moderna, experimentar el regreso a las raíces y un contacto con la naturaleza (Promperú, 2017). El turismo rural comunitario podría convertirse en uno de los medios más eficientes para mejorar la calidad y el bienestar de vida de los pueblos más excluidos del Perú.

La creación de experiencias personalizadas, tanto para parejas como para familias, marca la pauta en la oferta hotelera del Urubamba, dentro de las actividades a ofrecerse bajo esta categoría: Cuentacuentos del ande, clases de pan andino, demostración de tejidos de Chinchero, degustación de cervezas artesanales, actividades de relatos sobre leyendas e historias de la zona (Sugobono, 2020).

El Turismo Naranja se presenta como una oportunidad para innovar y colaborar con las comunidades de la región donde operan los hoteles.

### **4.4. Análisis de la demanda**

#### **Movimiento del aeropuerto de Cusco**

Durante el 2021 según CORPAC, el flujo de pasajeros al Aeropuerto Internacional Velasco Astete alcanzó los 1.4 MM, presentando un crecimiento del 47%. El flujo de pasajeros venía creciendo en un 6.5% desde el 2016 hasta el 2019 (Mincetur, 2021a). Cabe mencionar que según información de Lima Airport Partners (LAP) al mes de diciembre de 2021, se contaba con 26 vuelos diarios a Cusco realizados desde Lima, operado por tres empresas (Latam, Viva Air y Sky Perú).

#### **Estacionalidad**

Cusco presenta dos estaciones durante el año, la estación lluviosa (noviembre-abril) y la estación seca (mayo-octubre). La temporada seca es la que presenta mayor número de turistas dado que se suelen hacer mayor cantidad de actividades al aire libre, deportes de aventura entre otros, adicionalmente para los viajeros internacionales concuerda con las vacaciones de verano del hemisferio norte, lo que aumenta la cantidad de viajeros hacia diferentes zonas del mundo, incluyendo el Perú. Sin embargo, la temporada baja tampoco es una mala época para viajar a la región y cuenta con una afluencia significativa. Muchos aprovechan la caída de los precios para poder viajar y obtener los paquetes más asequibles.

## Visitas a Machu Picchu

En el 2021, la llegada de visitantes al Santuario Histórico de Machu Picchu ascendió a 449,000 turistas según el Ministerio de Cultura. Ello significó una recuperación del 67% respecto al 2020, año en que el Santuario registró 269.000 de visitantes. Sin embargo, solo representa el 28% de lo generado en el 2019 (Mincetur, 2021a).

## Arribos totales a establecimientos de hospedaje

Por su parte, los arribos totales a los establecimientos de hospedaje de Cusco ascendieron a 1,4 MM variación positiva de 44% con respecto a lo registrado en el 2020. Por la pandemia del COVID-19 la composición de los turistas cambió, representado los locales el 72% del total de los arribos y 28% los extranjeros.

**Tabla 16. Arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje a Cusco 2016-2021**

Arribos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nacional	1.277.139	1.199.875	1.264.755	1.260.205	708.723	1.051.087
Extranjeros	1.962.665	2.083.247	2.264.459	2.265.219	307.149	408.850
Total	3.239.804	3.283.122	3.529.214	3.525.424	1.015.872	1.459.937

Fuente: Mincetur (2021b). Elaboración propia, 2022.

En relación con el distrito de Urubamba se tiene que el 4% de los visitantes del departamento de Cusco se hospedan en dicho distrito y el 35% eran de origen extranjero en el 2021.

**Tabla 17. Arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje, distrito de Urubamba 2016-2021**

Arribos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nacional	43.769	46.560	57.413	47.840	20.749	38.701
Extranjeros	136.910	124.755	162.060	164.456	20.375	19.562
Total	180.679	171.315	219.473	212.296	41.124	58.263

Fuente: Mincetur (2021b). Elaboración propia 2022.

El 56% de los arribos en el distrito Urubamba se dieron en hoteles categorizados de 3 a más estrellas en el 2021 En el 2019, el 89% de los huéspedes de hoteles categorizados de 3 a 5 estrellas eran de origen extranjero mientras que en el 2021 solo representan el 38%.

**Tabla 18. Arribos de huéspedes a establecimientos de hospedaje a distrito de Urubamba por categoría de hotel 2016-2021**

Arribos	2016	2017	2018	2019	2020	Oct. 2021
Tres Estrellas	52,499	38,571	54,365	40,331	6,676	5,337
Cuatro Estrellas	7,157	8,360	13,480	16,773	2,100	4,990
Cinco Estrellas	30,040	30,793	33,272	60,197	9,306	22,556
Total	89,696	77,724	101,117	117,301	18,082	32,883

Fuente: Mincetur (2021b). Elaboración propia, 2022.

## Pernoctaciones

Por su parte, las pernoctaciones totales a los establecimientos de hospedaje de Cusco ascendieron a 2,5 millones, variación positiva del 42% respecto al 2020. Explicado principalmente por la mayor pernoctación del turista local el cual creció en un 47%. (Mincetur, 2021a).

**Tabla 19. Pernoctaciones de huéspedes a establecimientos de hospedaje en Cusco 2016-2021**

Pernoctaciones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Extranjero	3.238.671	3.486.690	3.842.450	3.912.906	589.850	785.656
Nacional	1.851.647	1.675.403	1.776.246	1.804.675	1.152.359	1.693.050
Total	5.092.334	5.164.110	5.620.714	5.719.600	1.744.229	2.478.706

Fuente: Mincetur (2021b). Elaboración propia, 2022.

Las pernoctaciones del distrito de Urubamba representaron el 5.2% del total de la región Cusco en el 2021, el 79% de huéspedes eran de origen extranjero hasta el año 2019, mientras que en el 2021 eran tan solo el 32%.

**Tabla 20. Pernoctaciones de huéspedes a establecimientos de hospedaje en el distrito de Urubamba 2016-2021**

Pernoctaciones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nacional	63.776	65.453	78.387	67.495	36.998	86.348
Extranjeros	226.150	204.104	255.798	250.193	34.153	41.309
Total	289.926	269.557	334.185	317.688	71.151	127.657

Fuente: Mincetur (2021b). Elaboración propia, 2022.

El 59% de las pernoctaciones en el distrito Urubamba se dieron en hoteles categorizados de 3 a más estrellas en el 2019 un porcentaje similar al del 2021.

**Tabla 21. Pernoctaciones de huéspedes a establecimientos de hospedaje en el distrito de Urubamba por categoría 2016-2021**

Arribos	2016	2017	2018	2019	2020	Ene-Oct 2021
Tres Estrellas	77.191	55.389	78.520	54.372	13.512	17.918
Cuatro Estrellas	9.465	10.970	19.574	26.057	3.504	8.922
Cinco Estrellas	59.106	61.673	63.732	105.622	17.902	46.720
Total	145.762	128.032	161.826	186.051	34.918	73.560

Fuente: Mincetur (2021b). Elaboración propia, 2022.

## Tasa de “ocupabilidad” de hoteles

Los hoteles de 3 estrellas del departamento de Cusco presentaban una “ocupabilidad” del 51% en temporada alta y del 35% en temporada baja mientras que los hoteles de 4 estrellas del departamento de Cusco presentaban una tasa del 79% en temporada alta y del 57% en temporada baja antes de la pandemia. En el 2021, la “ocupabilidad” promedio ha sido 20% en los hoteles de tres estrellas y 33% en los de 4 estrellas (Mincetur, 2021b).

Los hoteles de 4 estrellas en distrito de Urubamba tenían una tasa del 65% en temporada alta y 40% en temporada baja mientras que los hoteles de 3 estrellas de Urubamba presentaban una “ocupabilidad” del 39% en temporada alta y del 23% en temporada baja. En el 2021 presentan una tasa promedio del 26% los hoteles de 4 estrellas y del 14% los hoteles de 3 estrellas (Mincetur, 2021b).

#### 4.5. Conclusiones de los resultados de la investigación de fuentes secundarias

El turista nacional que visita Cusco pertenece a la generación Y, X y *baby boomers*, quienes tienen un mayor porcentaje. Proviene del sector A/B (62%) permanecen 6 días, realiza turismo urbano (88%) y realizan visitas arqueológicas principalmente (36%).

El perfil extranjero que visita Cusco tiene entre 15 y 44 años (73%), proviene principalmente del EE. UU., Chile y Francia. Tienen un período de pernoctación de 7 días en Cusco y gastan en promedio USD 1671 en la estadía en el Perú. Tienen preferencia por visitar sitios arqueológicos (100%) y realizar deportes de aventura (68%). El 34% se hospeda en hoteles de 3 estrellas y 20% en hoteles de 4 y 5 estrellas.

La oferta hotelera de la provincia Urubamba está conformada por 58 hoteles categorizados según el Mincetur, de los cuales 27 corresponden a hoteles entre 3 y 4 estrellas y solo 9 están ubicados en el distrito de Urubamba.

Las pernoctaciones en el Cusco y en el distrito de Urubamba han crecido en un 42% y 78% en el 2021, pero solo representan el 43 y 39% de lo generado en el 2019, la información revela una recuperación significativa desde el segundo semestre del 2021.

### 5. Mercado meta

#### 5.1. Mercado meta del turista nacional

Respecto al turista nacional, hemos realizado el cálculo de mercado meta nacional de acuerdo con la información tomada del perfil del turista nacional: desarrollada en el punto 4.1.2.

En la tabla 22 se realiza el cálculo del mercado meta, obteniendo un valor de 36.405 pernoctaciones para el año 2021. Considerando un promedio de 2 noches, tenemos un mercado objetivo de 18.202 personas.

**Tabla 22. Cálculo del mercado meta para turista nacional, año 2021**

Características	Factor	Cantidad * Factor
Pernoctaciones 2021	• Total (100%)	1.693.050
Nivel socioeconómico	• A y B (68%)	1.151.274
Generación	• <i>Millennials</i> y Generación X (59%)	679.251
Motivo	• Interés por visitar el Valle Sagrado (10.07%)	68.400
Actividad realizada	• Turismo natural (10,66%) • Turismo cultural (29,47%) • Turismo de aventura (6,90%) • Turismo de entretenimiento (7,84%)	37.531
Preferencia por tipo de hotel (Gasto diario de alojamiento por noche S/400)	• Hospedarse en hotel pagado dispuesto a un gasto mayor igual de 400 soles por persona durante el viaje. (97%).	36.405

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 5.2. Mercado meta del turista extranjero

Respecto al mercado meta del turista extranjero, 785.656 huéspedes pernoctaron en Cusco en el 2021 (Mincetur, 2021b), se ha realizado el cálculo de mercado meta de acuerdo con la información considerada en el punto 4.1.1.

**Tabla 23. Cálculo del mercado meta para el turista extranjero, año 2021**

Características	Factor	Cantidad * Factor
Pernoctaciones 2021	• Total (100%)	785.656
Generación	• <i>Millennials</i> y Generación X (54%)	424.254
Motivo	• Interés por visitar el Valle Sagrado (6.40%)	27.152
Actividad realizada	• Turismo natural (33,33%) • Turismo cultural (39,69%) • Turismo de aventura (26,98%)	27.152
Preferencia por tipo de hotel	• Hospedarse en hoteles de 3,4 y 5 estrellas. (49%). Tarifa por día 100 USD.	13.304

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Considerando un promedio de 2 noches, tenemos un mercado objetivo de 6652 personas para el año 2021.

#### 5.3. Proyección de demanda de pernoctaciones por turistas nacionales:

La tasa de crecimiento del 2022 al 2026 de pernoctaciones de huéspedes nacionales considerada es de 4,0%, tasa de crecimiento del rubro de servicio según el MEF (2021b).

**Tabla 24. Proyección de la demanda - Pernoctaciones por turistas nacionales en Cusco 2022-2026**

Proyección	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Pernoctación nacional Cusco	1.804.675	1.152.359	1.693.050	1.797.572	1.869.475	1.944.254	2.022.024	2.102.905
Demanda pernoctaciones	38.805	24.779	36.405	38.652	40.199	41.807	43.479	45.218
Tasa de crecimiento	-	-36%	47%	4%	4%	4%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 5.4. Proyección de demanda de pernoctaciones por turistas extranjeros

Tomando en cuenta que los diversos países extranjeros han aprobado la aplicación de una tercera dosis y los niveles de contagios a la fecha han disminuido; consideramos que a partir del 2023 el crecimiento será del 10%.

Para el 2022 se ha proyectado un rebote estadístico, para ello se está considerando un volumen mensual de pernoctaciones teniendo en cuenta el promedio del período septiembre-diciembre 2021 obteniendo como resultado un total de 1.525.596 pernoctaciones, lo cual representa un crecimiento del 94%, aunque este solo representa el 39% de los niveles pre-pandemia.

**Tabla 25. Proyección de la demanda - Pernoctaciones de turistas extranjeros en Cusco 2022-2026**

Proyección	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Pernoctación	3.912.906	589.850	785.656	1.525.596	1.678.156	1.845.971	2.030.568	2.233.625
Mercado meta	66.263	9.988	13.304	25.834	28.417	31.259	34.385	37.823
Tasa de crecimiento		-85%	33%	94%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

#### 5.5. Conclusiones

La proyección de demanda depende del comportamiento futuro de la pandemia (local y mundial).

Las pernoctaciones del turista nacional en el 2021 (68%) son mayores a las pernoctaciones del turista extranjero en la ciudad de Cusco (27%), siendo el motor actual que viene reactivando dicho sector.

Se proyecta un incremento de pernoctaciones en el año 2022 del 33% en el Cusco y del 35% en el distrito de Urubamba. Se espera que las pernoctaciones de extranjeros crezcan más dadas las vacunaciones y apertura de fronteras a nivel mundial.

El mercado meta se está recuperando en Urubamba. Al cierre del año 2021, representaba el 47% del 2019 mientras que en el 2020 solo representaba el 33%. Se proyectan tasas de crecimiento del 4% para el mercado local y del 10% para el mercado externo para el período 2023-2026.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO**

### **1. Propuesta del negocio**

El plan de negocio tiene como objetivo poder definir la viabilidad del proyecto, para ello, el hotel de 4 estrellas estará ubicado en el centro poblado de Yanahuara, Urubamba (a una hora y 30 minutos de la ciudad de Cusco y a 20 minutos de la estación de tren de Ollantaytambo), con un bello entorno paisajístico y un clima acogedor. La propuesta de valor se caracteriza en brindar una auténtica experiencia mística y vivencial dentro del programa de actividades. Contará con un servicio personalizado en instalaciones caracterizadas por su calidad y confort rodeadas de un bello paisaje del valle andino. Adicionalmente, se ofrecerá el servicio de restaurante rescatando lo mejor de la región y el empleo de productos nativos con excelente variedad que incluye propuestas tradicionales peruanas, novoandinas y platos con influencia internacional. Durante su estadía, el huésped podrá disfrutar de una oferta de variados y apetecibles cocteles a base de frutos y hierbas típicas en la zona de bar.

### **2. Visión**

Ser reconocido como un referente en el servicio hotelero de clasificación de 4 estrellas en los próximos diez años con operaciones sostenibles enfocadas a brindar servicios exclusivos con experiencias únicas e inolvidables, orientado al sector turístico satisfaciendo los gustos más exigentes de los clientes, siendo flexibles a las nuevas tendencias.

### **3. Misión**

Ofrecer a todos los clientes experiencias únicas e inolvidables en el rubro hotelero con un estándar de alta calidad, basado en la excelencia del servicio, buscando generar valor con prácticas de desarrollo sostenible para los huéspedes y socios estratégicos.

### **4. Valores**

**Excelencia:** Como valor de exigencia para la satisfacción de los clientes, buscando siempre ofrecer una experiencia única de perfeccionamiento del servicio y de confort para la buena estancia de los huéspedes.

**Honestidad e integridad:** Como parte del engranaje de la cultura empresarial, el Hotel Qoyllur Wasi busca mantener arraigado en su personal un comportamiento que refleje calidad personal y profesional, demostrando su rechazo a cualquier tipo de práctica deshonestas que pudiera atentar contra ella.

**Transparencia:** Implica ofrecer una información suficiente y fidedigna. Asimismo, la publicidad y material promocional estarán íntegramente relacionados al servicio ofrecido.

Trabajo en equipo: Los trabajadores representan el eje funcional del hotel, principales gestores de la calidad y atención. Equipo altamente capacitado para brindar atención personalizada y adecuada en diversos escenarios, buscando siempre la satisfacción y fidelización de los huéspedes.

Respeto: El hotel demuestra hospitalidad y le da gran importancia a los actos de servicio, respeto y reciprocidad con los huéspedes y demás personas que forman parte del *staff*. Todo el personal involucrado basa su actuación en el respeto y preocupación por los demás.

## **5. Objetivos**

El principal objetivo para los siguientes cinco (5) años es fortalecer la presencia nacional en el Cusco (valle del Urubamba) mediante la ejecución de un plan de negocio del Hotel Qoyllur Wasi basándose en la optimización de todos los procesos operativos, elevar el nivel de satisfacción de los clientes, incrementar la rentabilidad por encima del promedio de mercado y mantener la mayor tasa de “ocupabilidad” en el sector.

### **5.1. Objetivos estratégicos**

#### **Rentabilidad**

- Lograr una rentabilidad superior a 10% sobre el capital invertido a partir del 2024.

#### **Crecimiento**

- Alcanzar una tasa de “ocupabilidad” en el periodo (2022-2024) del 40% y del 70% a partir del año 2026.
- Incrementar los ingresos en 15% para los periodos 2024 y 2026 de forma sostenible utilizando tarifas dinámicas en la publicidad, ofertas personalizadas e innovación en los servicios turísticos.

#### **Sostenibilidad**

- Lograr y mantener un índice de calidad de servicio superior al 100% desde el primer año de operación.
- Obtener un nivel de satisfacción de los clientes que utilizaron los servicios del hotel de mínimo 85% el primer año, incrementado un 5% durante los próximos años.
- Obtener y mantener la certificación de calidad, seguridad y medioambiente.
- Alcanzar un nivel de clima laboral superior al 85%.
- Posicionar la marca en el mercado hotelero en Urubamba.



## **6. Modelo de negocio**

Para la definición de nuestra propuesta se hizo uso de la metodología presentada en el libro *Diseñando la propuesta de valor* escrito por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015). Para ello, se identificaron las necesidades del cliente en los distintos segmentos (nacional y extranjero) a los que atenderá el hotel (Ver Anexo 7: Modelo de negocio) Se realizó una recopilación de los beneficios y frustraciones de nuestros potenciales clientes del rubro hotelero y con ello se pudo determinar los productos y/o servicios que ayudarán a crear alegrías y aliviar sus frustraciones. Determinando que el hotel se enfocará en el servicio de calidad diferenciado, con un programa único de actividades vivenciales que revaloriza las tradiciones de la cultura andina, el cual ha sido denominado como *Markakunapa Ruraynin* (Actividades rurales descritas en los Anexos 5 y 6 Mapa de valor y Perfil del cliente nacional y extranjero, respectivamente).

### **6.1. Segmento de clientes**

#### **Turista nacional**

Hombre o mujer desde 25 a 65 años que tiene como motivación de viaje familiar y vacacional, que viaja con amigos, parientes o solos. Este segmento prefiere las actividades culturales, visitas arqueológicas, visitas de áreas y reservas naturales, y diversión y entretenimiento. Tiene como preocupación que el hotel no cubra las expectativas del precio pagado, valora mucho la comodidad y el equipamiento del establecimiento. Visitar el Cusco le genera orgullo y sentido de identidad.

#### **Turista extranjero**

Hombre o mujer desde 25 a 65 años que tiene como motivación de viaje recreación y ocio, que viaja con amigos o parientes. Este segmento prefiere actividades que incluyan la conexión con la cultura, visitas a zonas arqueológicas y tiene gran inclinación por los deportes de aventura como *trekking/senderismo/hiking*. Tiene como preocupación que no cumplan con lo prometido y ser víctima de la inseguridad ciudadana, valora mucho la seguridad y disfruta de conocer la forma de vida, costumbres y cultura de las comunidades, todo lo que vea en su visita es completamente desconocido.

### **6.2. Propuesta de valor**

El hotel estará ubicado en el valle del Urubamba donde nuestros huéspedes podrán participar del programa de actividades vivenciales y místicas dentro y fuera del hotel de tal manera que puedan conectarse con la historia, naturaleza y cultura del valle, las cuales serán ofrecidas de manera permanente los siete días de la semana, y podrán ser adquiridas de forma separada a nuestro servicio de alojamiento.

El hotel contará con 40 habitaciones amobladas y equipadas y buscará brindar un servicio de calidad y una experiencia única al cliente, haciendo de su estadía la más confortante y segura por sus instalaciones, vista paisajística, arquitectura que combina detalles andinos con elegancia.

El personal estará capacitado para brindarle una atención personalizada en todo momento. Adicionalmente, los huéspedes podrán disfrutar de la comida típica de la zona y comida internacional para el deleite de los paladares más exigentes. Se quiere que los huéspedes disfruten su estadía sin preocupaciones, es por ello que se cuenta con medidas de bioseguridad.

### **6.3. Canales**

El hotel se apoyará de la distribución directa e indirecta (agencias de viaje nacional e internacional), como parte de su estrategia se proyecta tener una presencia muy fuerte en las redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok. Adicionalmente, se contará con una página web y los huéspedes podrán encontrar nuestra oferta en los metabuscadores como Booking, Tripadvisor, Atrápalo, Trivago, entre otros.

### **6.4. Relaciones con los clientes**

Los clientes son el foco de toda la estrategia, la cual está soportada en tres pilares: atención personalizada, atención posventa y el constante lanzamiento de promociones y descuentos, con el propósito de fidelizar a los huéspedes.

### **6.5. Fuentes de ingresos**

Los ingresos del hotel se generarán de dos formas:

Ingresos por alojamiento: pudiendo ser generados en mostrador o con reserva anticipada a través de agencia, página web y/o aplicativo del hotel.

Ingresos por servicios complementarios: se contará con ingresos por los servicios de restaurante, bar, *spa*, transportes, experiencias vivenciales y alquiler de espacios para eventos.

### **6.6. Recursos clave**

Los recursos clave de la empresa serán: Personal permanente y temporal altamente calificado, instalaciones del hotel con decoración tradicional andina y mobiliario confortable, con amplios espacios para el desarrollo de las actividades vivenciales dentro del hotel (jardines y 2 salones de eventos), cultura organizacional y Sistema de información - ERP.

### **6.7. Actividades clave**

Las actividades más importantes para el modelo del negocio serán las siguientes:

Atención personalizada al cliente, experiencias vivenciales, mantenimiento permanente de las instalaciones del hotel, selección de personal exhaustiva y capacitación permanente del personal.

## 6.8. Asociaciones clave

Los socios estratégicos del hotel serán las agencias de viaje, tanto nacionales como internacionales, operadores turísticos locales, empresas de transporte de pasajeros, sistema de pago web (pasarelas), entidades financieras, comunidades de los alrededores de la provincia del Urubamba y la Cámara Hotelera de Cusco.

## 6.9. Estructura de costos

Se han identificado los siguientes costos:

**Costos fijos:** Incluiría el pago de planilla y capacitación de personal permanente, gastos financieros (amortización de préstamos e intereses), gastos de mantenimiento, *marketing* y mejoramiento de instalaciones y costos operativos.

**Costos variables:** costos variables de habitaciones ocupadas, costos operativos de servicios de alimentación y bar.

## 7. Cadena de valor

Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva* (1991) proponía a la cadena de valor como una herramienta de gestión donde se puede analizar la contribución de valor de cada una de las actividades de una empresa, facilitando la identificación de ventajas competitivas. Por otro lado, Alonso, basado en el trabajo de Pierre Eiglier y Eric Lange *Servucción* de 1987, en su libro *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor* (2008) propone la cadena de valor para empresas de servicios. (Ver Anexo 21: Cadena de Valor). A continuación, se realizará una descripción de cada una de las actividades identificadas.

### 7.1. Actividades primarias

Comprenden las principales actividades que agregan valor al hotel con la finalidad de brindar una excelente experiencia al huésped y comprende lo siguiente:

**Marketing y ventas:** Es el primer contacto con los potenciales clientes para la prestación del servicio hotelero, el *marketing* del hotel es muy importante para dar a conocer la propuesta de valor y ser referentes en el mercado.

**Personal de contacto:** Se considera que todo el personal en la organización va a ser clave y que se debe difundir su cultura de servicio por el cliente a todo nivel. El personal representa al hotel frente a los huéspedes, del mismo modo influye en la calidad del servicio que se quiere prestar.

**Soporte físico y habilidades:** Son todos los elementos que forman parte de la prestación del servicio y también tiene gran influencia en la calidad de este y la experiencia que se quiere brindar a los huéspedes.

**Prestación:** El objetivo del hotel es brindar una experiencia única, atención personalizada enmarcada dentro del concepto del hotel cuatro estrellas (decoración, ubicación, arquitectura, zona de picnic). Los huéspedes podrán disfrutar del plan de actividades vivenciales preparado exclusivamente durante su estadía, poniéndose en contacto con las tradiciones andinas (música, gastronomía, tejidos, alfarería, entre otros). Se busca que la estadía de los huéspedes sea de ensueño, que disfruten del valle del Urubamba y todo ello sin dejar de lado el compromiso con la comunidad donde opera el hotel. Asimismo, es importante destacar que las prestaciones que se ofrecen pueden cambiar en la medida que los gustos y preferencias de los huéspedes también lo hagan, ya que hay que adaptarse rápidamente para brindar una grata experiencia.

**Clientes:** Es el eslabón primario no controlable, por ello lo que se busca es generar sinergias entre los eslabones previamente mencionados, de tal manera que se logre garantizar la satisfacción y fidelidad de estos.

## **7.2. Actividades de soporte**

Estas actividades brindan soporte a las actividades primarias:

**Dirección General y de Recursos Humanos:** Las principales actividades son el reclutamiento y selección de personal altamente calificado, capacitación, sistema de remuneración, retención del talento humano y evaluación del desempeño, todo es vital debido a que el personal está en contacto con los clientes y por tanto son quienes transmiten la cultura del hotel. El personal contará con capacitaciones efectivas y evaluación permanente para que pueda brindar soporte y anticiparse a las necesidades de nuestros huéspedes.

**Organización interna y tecnología:** La estructura orgánica del hotel cuenta con un gerente general acompañado de dos gerencias funcionales. La Gerencia definirá los objetivos de gestión y lineamientos, sobre la base de ello la organización interna debe llevar a cabo sus actividades de manera coherente y coordinada.

**Infraestructura y ambiente:** Dentro de las actividades incluidas en infraestructura se considera a Administración y Finanzas, Contabilidad, Seguridad, Mantenimiento, estas áreas son claves en cualquier empresa para su funcionamiento.

**Abastecimiento:** Es una de las actividades más importantes debido a que proporcionará los insumos necesarios para poder cumplir la propuesta de valor dentro de los procesos de alojamiento, alimentación, mantenimiento y limpieza.

## **8. Formulación estratégica**

A continuación, se desarrollan las principales estrategias y de mayor impacto para el negocio:

### 8.1. Estrategia genérica competitiva

La estrategia genérica (Porter, 1991) del hotel se centra en satisfacer las necesidades específicas de selectos nichos de mercado enfocada en la alta valoración del servicio de atención personalizada y de confort, para ello se cuenta con una cultura organizacional orientada al servicio e infraestructura de calidad, además del uso de plataformas tecnológicas que abarquen todos los procesos del hotel y ofrecer un servicio único y exclusivo a los huéspedes. Es por ello por lo que la estrategia competitiva elegida es la de “Enfoque en diferenciación”.

### 8.2. Estrategia de crecimiento

Teniendo en cuenta las estrategias de Ansoff para el crecimiento del hotel, se ha seleccionado la estrategia de penetración de mercado, la cual busca incrementar la participación de los servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de *marketing*. Esta opción representa un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mercado actual.

**Gráfico 2. Matriz Ansoff**

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>Penetración de mercados</b>	Desarrollo de nuevos producto
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Fernández Romero (2004).

## 9. Fuentes de ventaja competitiva a desarrollar

La herramienta análisis VRIO fue desarrollada originalmente por Barney (1991) en su trabajo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, donde el autor identificó cuatro atributos que los recursos de la empresa deben poseer para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida. Utilizando esta herramienta, se realizó la identificación de las fuentes de ventajas a lograr en el Hotel Qoyllur Wasi, las cuales se detallan a continuación:

**Tabla 26. Análisis de fuentes de ventaja competitiva**

	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicaciones competitivas
Instalaciones y políticas de mantenimiento	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Ubicación geográfica	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Servicio de atención personalizada	Sí	No	-	Sí	Paridad competitiva
Bajos niveles de rotación de personal	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Respaldo financiero	Sí	No	-	Sí	Paridad competitiva
Protocolos de bioseguridad	Sí	No	-	Sí	Paridad competitiva
Compromiso con la comunidad y medioambiente	Sí	No	-	Sí	Paridad competitiva
Diseño de las instalaciones y habitaciones	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Experiencia mística y actividades al aire libre	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El mercado hotelero es muy competitivo en la provincia de Urubamba, sin embargo, se quiere brindar una experiencia única diferenciada por brindar un servicio de excelente calidad que sumado a la comodidad de las instalaciones y a las actividades que se han diseñado cuidadosamente permitan tener una estadía de ensueño y sobre todo conectar con la naturaleza y la cosmovisión incaica. El *staff* del hotel se encontrará capacitado para atender y anticiparse a las necesidades de los huéspedes; por todo esto y más el hotel quiere ser conocido como el refugio al que los huéspedes acudan dentro del valle. Por lo tanto, la ventaja competitiva a desarrollar en el futuro será la diferenciación.

## CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se desarrollará el plan de Operaciones del hotel que incluye objetivos, estrategias, políticas, diseño de procesos, servicio que se brindará y el presupuesto.

### 1. Objetivo general

Cumplir con la propuesta de valor, las expectativas de calidad, con procesos eficientes y competitivos, que permitan al hotel ser rentable.

### 2. Objetivos específicos

Tabla 27. Objetivos específicos del plan de Operaciones

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionales	Actividad estratégica	KPI indicadores
Lograr una rentabilidad superior a 10% sobre el capital invertido en los próximos cinco (05) años.	Optimizar los procesos operativos apoyados en la tecnología e información interna y del sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarizar los procesos operativos del hotel.</li> <li>Mejora continua de los servicios brindados acorde a las tendencias.</li> <li>Empleo de tecnología en los procesos operativos e innovación de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio de procesos automatizados: Número de procesos automatizados / Total de procesos.</li> </ul>
Alcanzar una tasa de “ocupabilidad” en el periodo (2022-2024) del 40% y del 70% a partir del año 2026.	Lograr un índice de recomendación mayor a 50 (NPS) anualmente por el servicio brindado y la calidad de las instalaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los tiempos establecidos y estándares para cada servicio brindado.</li> <li>Brindar servicios singulares (cadena de valor).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de recomendación (NPS): % Promotores - % Detractores.</li> <li>Tasa de “ocupabilidad”: Habitaciones ocupadas/ habitaciones totales.</li> </ul>
Lograr y mantener un índice de calidad de servicio superior al 100% desde el primer año de operación.	Cumplir con la política de mantenimiento de las instalaciones y equipos en un porcentaje mayor a 100 anualmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar una política de mantenimiento de instalaciones.</li> <li>Obtener y mantener alianzas estratégicas con los proveedores homologados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de cumplimiento de mantenimiento según política.</li> <li>Ejecución de presupuesto anual de mantenimiento: Gasto real de mantenimiento / gasto presupuestado de mantenimiento.</li> <li>Número de reclamos registrados en el año.</li> </ul>
Obtener un índice de satisfacción de clientes de 85% el primer año, incrementado un 5% durante los próximos años.	Lograr una alta calificación en satisfacción cliente del 90% en la gestión operacional (anualmente).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar un servicio por encima de las expectativas del cliente.</li> <li>Agilizar la atención de reclamos de clientes.</li> <li>Homologar a nuestros proveedores estratégicos de acuerdo a su calidad y cumplimiento.</li> <li>Gestionar la información brindada por los clientes para poder brindar nuevos servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje (%) de calificación de la encuesta de satisfacción para la gestión operacional.</li> </ul>
Obtener y mantener la certificación de calidad, seguridad y medio ambiente.	Implementar al 100% las certificaciones de calidad, seguridad y medio ambiente en un plazo de 3 años y mantenerlas operativas los siguientes años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar y mantener la ISO 9001.</li> <li>Implementar la medición del impacto ambiental generado por el hotel (huella de carbono).</li> <li>Cumplir con los protocolos y normativas vigentes establecidas por el Estado.</li> <li>Alianzas estratégicas con laboratorios de Cusco, para el descarte de COVID-19 de nuestros clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de implementación de las certificaciones.</li> <li>Seguimiento de cumplimientos con los lineamientos de las certificaciones: porcentaje (%).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

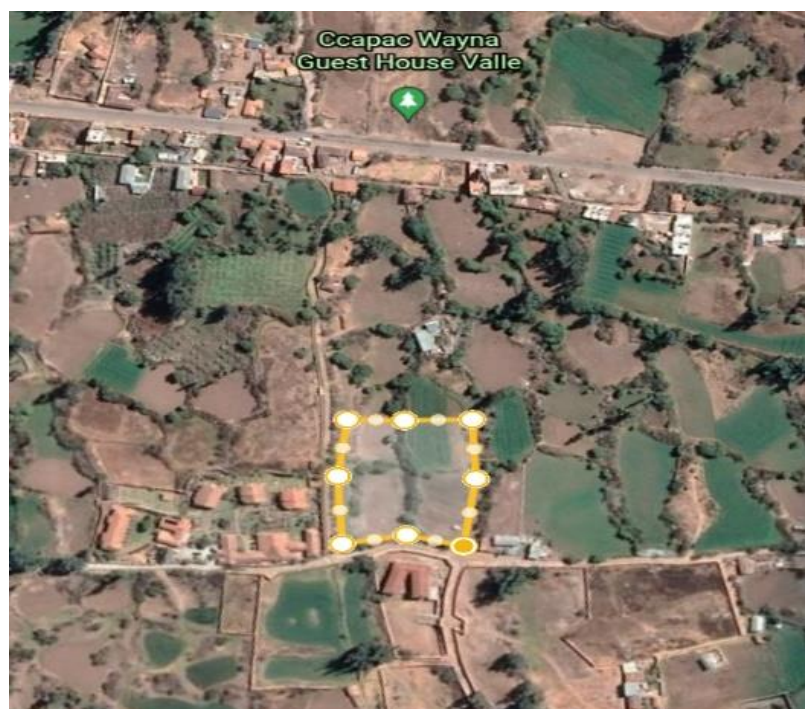
### 3. Infraestructura e instalaciones

El predio donde estará ubicado el hotel colinda con áreas verdes y un cerco perimétrico.

El hotel estará ubicado en un terreno de 7000 m<sup>2</sup> y un área construida de 2500 m<sup>2</sup>, con un límite de capacidad de 120 personas en el área de habitaciones.

La construcción será de material noble y madera, con techo a dos aguas y teja andina.

Gráfico 3. Localización del hotel



Fuente: Google Earth.

El hotel contará con 40 habitaciones (6 simples de 25 m<sup>2</sup>, 21 dobles de 35 m<sup>2</sup>, 8 triples de 35 m<sup>2</sup>, 4 suites de 40 m<sup>2</sup> y 1 habitación para discapacitados de 30 m<sup>2</sup>).

Las habitaciones tendrán un estilo rústico-colonial, con pisos de madera, equipadas con aire acondicionado y calefacción con baños privados.

El área de recepción contará con un *lobby* y una sala principal que será parte de la bienvenida de los huéspedes, todos los pasillos y la decoración del ambiente será con la temática de la cultura Inca y será considerado como un espacio y punto de cercanía a la historia del Cusco.

Dentro de las instalaciones, el hotel posee un área de cocina, restaurante con capacidad de atención de 10 mesas, un bar con barra, *lobby* con chimenea, dos ambientes amplios de jardín, una terraza, estacionamientos para 20 autos. La distribución de los espacios está descrita en el Anexo 8: Maqueta del hotel y dimensiones del Hotel Qoyllur Wasi.

## **4. Política de Operaciones**

### **4.1. Políticas de calidad**

El hotel brindará un servicio de calidad y satisfacción total a sus huéspedes. Se compromete a:

- Mantener a los huéspedes alojados conforme a las condiciones ofrecidas y brindar una atención personalizada que busque la satisfacción total del cliente
- Estandarización y optimización de los procesos del hotel mediante el empleo de protocolos y procedimientos de atención.
- Controlar la calidad de las instalaciones y de los servicios ofrecidos a los huéspedes.
- Trabajar en la implementación del sistema de Gestión de Calidad ISO9001 a mediano plazo, ya que esto permitirá mejorar el servicio, generar eficiencias y reducir costos.
- Los objetivos operativos del hotel serán alineados conforme cambien las preferencias de nuestros clientes y del sector.
- Mantener activos nuestros canales de comunicación para obtener un *feedback* oportuno y poder brindar un mejor servicio.
- Asegurar que los proveedores que participan de la cadena de valor del hotel cumplan con los requerimientos mínimos exigidos con la compañía para garantizar un servicio de calidad.

### **4.2. Políticas de servicio**

- Los procesos de *check in* y *check out* realizados de forma presencial en *counter* tendrán una duración máxima de 10 minutos cada uno.
- El huésped podrá solicitar el servicio de *early check in* y *late check out* sujeto a la disponibilidad de habitaciones.

- Cumplir a cabalidad los servicios ofrecidos por el hotel.
- La limpieza y desinfección de los baños y habitaciones se realizará todos los días y en un plazo máximo de 30 minutos.
- El servicio de alojamiento incluye el desayuno tipo bufé.
- Los eventos del programa contarán con un cronograma y será compartido a través de todos los canales de comunicación del hotel.
- El servicio de *room service* estará disponible las 24 horas del día.
- Para el servicio de masajes y los tratamientos de *spa* es necesaria una reservación previa, esto se puede realizar por teléfono o en la recepción del hotel.
- Todo requerimiento del huésped será canalizado por el personal de atención al cliente.

## **5. Descripción de procesos**

Para la definición de los procesos se consideró el ejemplo de pasillo del cliente en un hotel de acuerdo con lo presentado por Moscoso y Lago en su libro *Gestión de Operaciones para Directivos* (2016).

### **5.1. Proceso de reservas**

Se inicia cuando la persona interesada desea separar una habitación o más que determine a su elección según las características y gustos, durante un rango de fechas cuyo periodo mínimo es de 24 horas. En caso el huésped desee asegurar una estadía, este podrá gestionar la reserva vía metabuscadores, página web propia del hotel o de manera presencial.

El proceso de reserva estará a cargo del área de Ventas y Reservaciones y contiene las siguientes actividades: gestión de solicitudes de reservas, verificación de disponibilidad y tarifas según temporada, aceptación mediante llenado de ficha de reserva y finalmente el pago

### **5.2. Proceso de *check in***

El proceso del *check in* estaría dentro del servicio de reservas, este se iniciaría con la toma de los datos personales del huésped. Iniciará a partir de las 12:00 h (hora local) y el *early check in* tendrá un recargo adicional.

Se podrá hacer bajo dos modalidades: Presencial en *counter* y *check in on-line* vía aplicación del hotel. El hotel contará con una app orientada al huésped donde se podrá ingresar información ya obtenida en la reserva y se generará un código QR que deberá presentar en el hotel para que pueda ser identificado y pasar los protocolos sanitarios vigentes.

### **5.3. Proceso de *check out***

El proceso de *check out* refiere a la salida del huésped del hotel para lo cual deberá hacer entrega de la(s) tarjeta(s) asignada(s) y se realizará a las 10:00 h (hora local). La entrega de la habitación



deberá confirmarse en el mismo día. Podrá hacer uso del *late check out* con 24 horas de anticipación. El hotel se reservará la aceptación en caso de disponibilidad.

Se podrá hacer bajo dos modalidades: Presencial en *counter* y *check out on-line* vía aplicación del hotel. Esto para agilizar el proceso de entrega de habitación evitando retrasos y tiempo de espera adicional en el *counter*.

#### **5.4. Proceso de atención de servicio de alimentos y bebidas**

El proceso inicia con el registro del cliente y la verificación de la reserva, en caso de no contar con reserva de mesa, se le asigna una disponible o se le indica el tiempo de espera. Ubicado el huésped se le consulta si requiere carta física o revisará las opciones de alimentación por QR. El personal de atención del restaurante toma el pedido y registra la comanda en el sistema. Con la confirmación que el pedido se encuentra listo se ofrece los alimentos solicitados en los tiempos indicados a los huéspedes. El personal consulta al cliente sobre algún requerimiento adicional de bebida y/o comida. Concluida la toma de alimentos se le preguntará al cliente si se realiza cargo a cuenta o pago de manera inmediata. Finalmente, se realiza el levantamiento y limpieza de la mesa por parte del personal que atendió al huésped.

#### **5.5. Proceso de atención de actividades vivenciales**

El huésped consulta actividades disponibles del plan diario de actividades por el aplicativo del hotel o realizando llamada a recepción. En caso de presentar disponibilidad, se le confirma su inscripción al taller y/o experiencia, se le informa en caso tenga un costo adicional y se le refuerza sobre los horarios. En caso de actividades fuera del hotel, se realiza la coordinación con operadores para consulta de la disponibilidad y se le brinda información al huésped sobre la hora de recojo y llegada al hotel.

#### **Programa de actividades vivenciales - *Markakunapa Ruraynin***

Se enfocará en el público objetivo: los turistas que buscan actividades culturales, vivenciales y de naturaleza. Se ofrecerá un cronograma de actividades culturales dentro y fuera del hotel los 7 días de la semana siendo las siguientes:

Clases demostrativas de tejido, danza, música, alfarería y cocina con traductor entrenado del hotel. Se invitará a integrantes de las comunidades de Chinchero, Pisac y Chahuaytire para que enseñen sus costumbres a los huéspedes.

Noches de mitos y leyendas. A través de la narrativa oral y danzas (en algunos de los relatos) se transmitirán las diversas leyendas y mitos de la zona, acompañados de la luz de las estrellas y, en ciertos días, de la luna, en un ambiente místico.

Los grupos estarán conformados con un máximo de 15 personas y se ubicarán alrededor de una

fogata. Al contar con espacios amplios, se ubicarán tres fogatas distribuidas estratégicamente. Sujeto a horario y disponibilidad de cupos.

Astrología incaica (Observatorio de estrellas). Se aprovechará la claridad del cielo del Valle Sagrado para explicar la cosmovisión andina. Se ofrecerá dos veces por semana.

Degustación de cerveza artesanal de la región. Para esta actividad se van a considerar tres tipos de cervezas de productos oriundos de la zona, para ello se contará con el apoyo de socios estratégicos como las siguientes empresas: Cervecería Zenith, Cervecería del valle, Yucay Brewery, Raymi y Kapún. Se ofrecerá el servicio todos los días.

Modo Valle. En las diversas comunidades perduran las tradiciones y la relación que se tiene con la naturaleza, en un trabajo en conjunto entre el hotel y la comunidad se buscará brindar una experiencia única a los huéspedes. Los pobladores mostrarán el proceso de elaboración de artesanías, sus rituales (como pagos a la Pachamama) y medicina natural, además, podrán vivir la experiencia de alimentar a los animales tales como ovejas, vacas, entre otros, y formar parte de la siembra o cosecha de frutos, semillas u hortalizas (de acuerdo a temporada, horario y disponibilidad).

Noches con música andina y danzas. Posibilidad de disfrutar de música folclórica en la zona de eventos.

Alquiler de bicicletas para los huéspedes que quieran disfrutar de los paisajes cercanos al hotel.

Tardes de pícnic en las que los huéspedes podrán disfrutar de los paisajes que rodean al hotel en medio de una fogata desarrollada en los jardines.

## **6. Servicio**

El hotel ofrecerá los siguientes servicios:

Servicio de hospedaje: Este servicio incluye el desayuno bufé, la limpieza de la habitación, suministro de toallas, artículos de limpieza personal, cambio de ropa de cama, reposición de artículos de bienvenida o acogida, *amenities* y productos de minibar. Cada habitación cuenta con televisión por cable, servicio de caja fuerte, conexión Wi-Fi, aire acondicionado y calefacción en la habitación. Se le hace entrega de su código QR y/o tarjeta que podrá dar lectura en la puerta de su habitación para el ingreso.

Servicio de experiencia: El hotel contará con un programa de eventos con actividades a realizar dentro y fuera del hotel descritas en el punto 5.5.

Servicio de alimentación y bar: El hotel contará con un restaurante y un bar para atender a los clientes. Se ofrecerá cocina moderna que rescata lo mejor de la región y el empleo de productos de la zona creando sabores y aromas.

Servicio de vigilancia y parqueo de autos: Contará con sistema de cámaras fuera del hotel y para las áreas comunes. El servicio de parqueo estará disponible las 24 horas.

Servicio de traslado (aeropuerto, estaciones de tren y atracciones turísticas): Servicio que solicitará el cliente con un cargo adicional.

Servicios de información turística: En alianza con proveedores turísticos se ofrecerán paquetes a realizar en el Valle Sagrado.

Servicio de posventa: Se atenderán las solicitudes de reclamos y requerimientos relacionados con la atención recibida por los clientes. Adicionalmente, se evaluará el grado de satisfacción por la estadía en el hotel.

Tópico con atención disponible las 24 horas del día.

Servicios de telefonía, internet y cable: Sin costos adicionales

Eventos: Se contará con dos espacios en ambientes cerrados para la realización de eventos sociales y un espacio de jardín para el programa de actividades.

Servicios de *spa* y sauna: Lugar especial dentro de las instalaciones del hotel que brindará bienestar al huésped. Mediante tratamientos de relajación ancestral-andina con el uso de hierbas medicinales de la zona.

## 7. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto de inversión del hotel asciende 10.25 MM S/ de los cuales 7.03 MM S/ corresponden a la construcción, 1.95 MM S/ al terreno y 1.25 MM S/ al equipamiento, el detalle se menciona a continuación:

**Tabla 28. Presupuesto de inversión**

N°	Descripción	Total (S/)
1	Presupuesto de terreno y construcción en soles (TC: 3.987 S/USD)	8.975.491
2	Presupuesto de licencias de funcionamiento, permisos y seguro	40.006
3	Presupuesto de recepción - Equipamiento	16.613
4	Presupuesto de Lavandería - Equipamiento	81.430
5	Presupuesto de Cocina - Restaurante - Bar - Equipamiento	102.600
6	Presupuesto Área Administrativa - Mantenimiento - Equipamiento	107.442
7	Presupuesto de sistemas de seguridad	19.299
8	Presupuesto de <i>spa</i> y sauna	30.618
9	Presupuesto por equipamiento de habitaciones	557.687
10	Presupuesto de movilidad - Equipamiento	113.960
11	Presupuesto de actividades vivenciales	121.046
12	Presupuesto - <i>Lobby</i> y terraza	46.868
13	Presupuesto - Sala de eventos	52.118
	<b>Total Inversión</b>	<b>10.225.172</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El presupuesto de costos y gastos del primer año de operación sin incluir la planilla se detalla a continuación

**Tabla 29. Presupuesto de costos y gastos**

N°	Descripción	Total (S/)
1	Presupuesto anual de servicios	576.249
2	Presupuesto anual de consumibles por habitación	344.501
3	Presupuestos anual suministros de habitación y restaurante (renovaciones)	37.622
4	Presupuesto costo de restaurante	250.280
5	Presupuesto costo bar	64.620
6	Presupuesto costo <i>spa</i> - sauna	44.880
7	Presupuesto costo eventos (2 eventos mensuales)	4.800
8	Presupuesto costo programa de actividades	211.665
9	Presupuesto gastos de Administración	673.942
	<b>Total costos y gastos</b>	<b>2.208.559</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El capital de trabajo inicial requerido para el funcionamiento del hotel asciende a 0,26 MM S/.

**Tabla 30. Presupuesto de capital de trabajo - Inicial**

N°	Descripción	Total (S/)
1	Cuentas por cobrar (período de cobro 30 días)	244.148
2	Suministros	60.929
3	Cuentas por pagar (período de pago 30 días)	(40.973)
	<b>Total de capital de trabajo</b>	<b>264.105</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO VI. PLAN DE *MARKETING*

El Hotel Qoyllor Wasi es un hotel ubicado en el Valle Sagrado, a 10 minutos de la plaza de Urubamba, la particularidad del hotel es brindar un servicio único en conjunto con las experiencias vivenciales de turismo con las que cuenta, para de esta forma ser identificado por los clientes como un lugar que brinda momentos especiales en donde los huéspedes tendrán el placer de descansar rodeados por la naturaleza mística que ofrece el valle y disfrutar de su viaje compartiendo con las comunidades y aprendiendo un poco más de la cultura de Cusco. A continuación, se desarrollarán los objetivos y estrategias del plan de *Marketing* que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos del hotel.

### 1. Objetivos del plan de *Marketing*

Los objetivos de *marketing* se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 31. Objetivos del plan de *Marketing***

Objetivos estratégicos	Objetivos de <i>marketing</i>	Actividad estratégica	KPI indicador
Posicionar nuestra marca en el mercado hotelero en Urubamba.	Obtener un crecimiento mensual del número seguidores redes sociales Obtener y mantener una calificación 9 /10 puntos en los principales metabuscadores.	Potenciar nuestra presencia en los principales buscadores de hospedaje y en las redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok a través de lanzamiento de sorteos, GoogleAds y la contratación de <i>influencers</i> .	Porcentaje de crecimiento de seguidores: Número de seguidores mes actual/ Número de seguidores mes anterior. Ratio de nivel de compromiso: Comentarios a favor +Likes+Compartidos en un período de tiempo/Total de seguidores.
Incrementar los ingresos en 15% para los periodos 2024 al 2026 de forma sostenible utilizando tarifas dinámicas en la publicidad, ofertas personalizadas e innovación en los servicios turísticos.	Incrementar el nivel de ventas en un 15% anualmente.	Diseñar una estrategia de 7P. Empoderamiento de las comunidades aledañas a Urubamba.	Crecimiento de nivel de venta: Venta año actual /Venta año anterior. Porcentaje de clientes originados de <i>marketing</i> : nuevos clientes iniciados como una oportunidad de venta de <i>marketing</i> - Nuevos clientes en un mes.
Alcanzar una tasa de “ocupabilidad” en el periodo (2022-2024) del 40% y del 70% a partir del año 2026.	Incrementar nuestros nuevos clientes en 11% a partir del segundo año.	Realizar un análisis de investigación de mercado anualmente a fin de identificar como están variando los gustos y preferencias de nuestros clientes, a fin de adaptar nuestra propuesta de valor. Implementación y difusión del programa de actividades <i>Markakunapa Ruraynin</i> .	Participación de cliente nuevos: Clientes nuevos / clientes totales. Participación a nivel de ingresos del programa de actividades: Ingresos programa /Total ingresos. ROI del programa de actividades: Margen del programa/ Inversión del programa.
Obtener un nivel de satisfacción de los clientes que utilizaron nuestros servicios de mínimo 85% el primer año, incrementado un 5% durante los próximos años.	Obtener un nivel de satisfacción de los clientes que utilizaron nuestros servicios de mínimo 85% el primer año, incrementado un 5% durante los próximos años.	Implementar un programa de fidelización de clientes: se brindarán recompensas a base de los números de días reservados, numero de huéspedes, entre otros.	Índice de satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 2. Estrategia de *marketing*

### 2.1. Estrategia de segmentación

La estrategia de *marketing* para el hotel ha considerado la teoría de Kotler y Keller (2016). De acuerdo con los resultados de la encuesta, el segmento sociodemográfico de cliente sobre el que trabajaremos nuestra propuesta está indicado en el punto 3.2 del capítulo III. De acuerdo a los estilos de vida desarrollados por Arellano Marketing (Arellano, 2017), el hotel está enfocado para un estilo de vida: sofisticado y moderno.

Considerando el perfil de los potenciales clientes, estaremos lanzando una estrategia concentrada, donde con una misma estrategia se dirige a varios segmentos.

### 2.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia del Hotel Qoyllur Wasi está enfocada en ser reconocida por brindar la mejor experiencia de cliente y por su programa de actividades *Markakunapa Ruraynin* que busca conectar a nuestros huéspedes con la cosmovisión andina.

#### Nombre

El nombre del hotel surge de la combinación de las palabras en quechua Qoyllor que hace referencia a las estrellas fijas en el cielo, y Wasi que significa casa. La combinación de las palabras significa casa de las estrellas.

Desde el hotel se podrá apreciar la luz de las estrellas, las cuales también nos acompañarán al momento de contar los relatos en la fogata y las cuales podrán apreciarse en nuestras instalaciones.

#### Eslogan y Logo

En base a los colores y emociones que transmiten los mismos, hemos considerado para nuestro logo los siguientes colores: azul: Este color está relacionado a la tranquilidad, confianza, frescura y limpieza, blanco: Se relaciona con pureza y paz y el color negro: Se relaciona con elegancia, estabilidad y sofisticación.

#### Gráfico 4. Logotipo



Fuente: Elaboración propia 2022.

El eslogan está ligado al análisis realizado en nuestro mapa de valor y perfil de cliente, en donde observamos que tanto los turistas nacionales y extranjeros buscan descansar y disfrutar de ello, es así que el eslogan es “El placer de descansar”.

Para el establecimiento del posicionamiento de la marca se utilizó el mapa de posicionamiento el cual se encuentra detallado en el gráfico 5. A continuación, se detallan sus componentes:

El mantra de la marca se ha definido como “Experiencias místicas y vivenciales”, la cual está referida a nuestra experiencia de cliente y al exclusivo programa de actividades *Markakunapa Ruraynin*.

Los puntos de diferencia del hotel son experiencia de cliente y calidad de servicio, atributos que nos diferencia de la competencia y que representa nuestra ventaja competitiva.

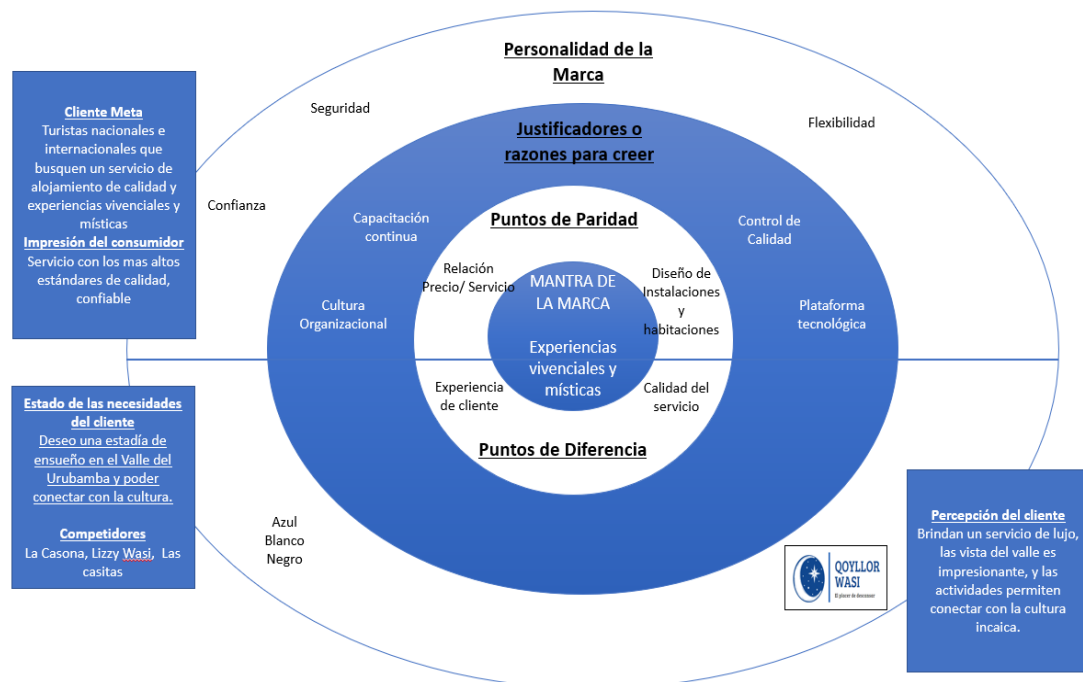
Puntos de paridad de la categoría: Paridad de precios, relación precio-servicio

Puntos de paridad competitivos: Diseño de instalaciones y habitaciones, ambientes cómodos y amplios, vista panorámica del valle.

Los justificadores o razones para creer en la propuesta de valor serían las condiciones óptimas de trabajo, capacitación constante, la cultura organizacional que será desplegada desde la alta dirección hasta el *staff*, el control de calidad y la mejora continua que permitirá encontrar eficiencias en los procesos.

Consideramos que los atributos del hotel serán i) contar con instalaciones seguras y vigiladas, todo el día, ii) flexibilidad ya que nos adecuamos a las necesidades de nuestros clientes y iii) confianza por el servicio prometido.

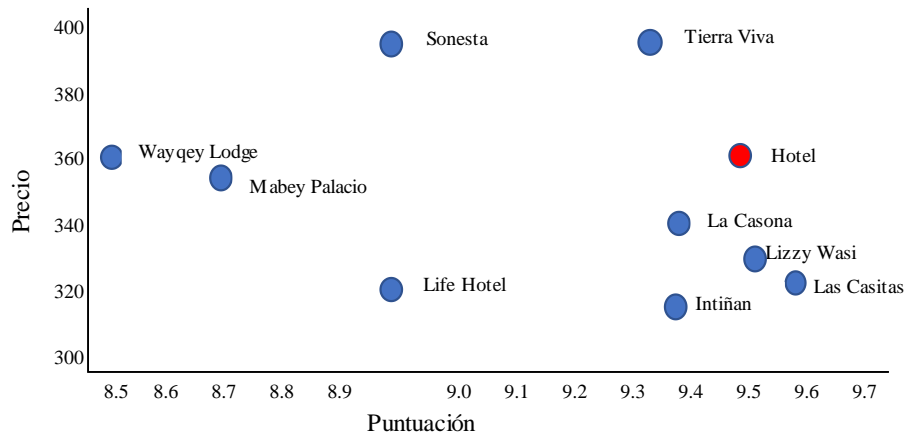
### Gráfico 5. Posicionamiento de marca



Fuente: Adaptado de Kotler y Keller (2016). Mapa conceptual hipotético para una categoría de bebidas.

Adicionalmente, realizamos el mapa de percepción respecto a variables como la calidad y el precio de los hoteles, las cuales fueron obtenidos de la plataforma booking.com, esperando contar con un nivel percepción alto (9,5) y una tarifa promedio superior al promedio de los hoteles del segmento.

**Gráfico 6. Relación precio-puntuación en reputación en metabuscadores**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### **3. Estrategia comercial – *Mix de marketing***

Sobre la base de la teoría de las 7ps del *marketing* planteadas por Booms y Bitner en 1981, se desarrolla cada uno de ellos que forman parte de la estrategia comercial con la finalidad de lograr el cumplimiento de nuestros objetivos del plan de *Marketing*.

#### **3.1. Servicio (Producto)**

Nuestro servicio se centra en un hotel de cuatro estrellas, ubicado en el distrito de Urubamba, el cual contará con 40 habitaciones (6 simples, 21 dobles, 8 triples, 4 suites y 1 habitación para discapacitados).

Brindando habitaciones cómodas con baño privado, instalaciones limpias, variedad de comida y bebidas típicas, buena conexión de Wi-Fi que se detallan en el numeral 6, servicio de hospedaje, capítulo V.

Como servicio complementario, destaca el programa *Markakunapa Ruraynin* con el cual se brindará una experiencia única, diariamente se desarrollará diversas actividades, algunas de día completo, las cuales se encuentran detalladas en punto 5.5 del capítulo V.

#### **3.2. Precio**

De acuerdo con la investigación de mercado realizada en el Anexo 4: Características de los Hoteles de provincia de Urubamba (Cusco) a enero de 2022, del análisis de oferta podemos apreciar que el precio de los hoteles de cuatro estrellas varía entre S/334 y S/397 o su equivalente en dólares de 83,67 USD y 99,57 USD (considerando el TC 3,987 al cierre del 2021).

Adicionalmente con la encuesta realizada se pudo identificar que el 86% de los encuestados tiene interés por hospedarse en un hotel de 3 y 4 estrellas.

Además, según el análisis realizado en la estrategia de posicionamiento en el gráfico 5, nuestro objetivo de posicionamiento está de acuerdo al precio y calidad brindada comparada con nuestra



competencia, siendo nuestro precio base de S/360. A continuación se detallan las tarifas promedio según tipo de habitación:

**Tabla 32. Precio anual promedio de las habitaciones**

Habitaciones	Precio por noche S/.
Simple	360
Doble	390
Triple	420
Suite (con sala integrada al dormitorio)	470

Fuente: Elaboración propia, 2022

Considerando que en nuestra encuesta de mercado el 49% estaría dispuesto a pagar entre 15 y 30 dólares se ha establecido un precio promedio para el consumo de alimentos de S/82 para el almuerzo o cena incluyendo una bebida.

Por otra parte, identificamos que un 66% de los encuestados quisieran realizar actividades de naturaleza, un 50 % deportes de aventura y un 47% actividades vivenciales, considerando que por dichos servicios estarían dispuestos a gastar un adicional entre USD 25 y USD 50. Es por ello que se ha establecido una tarifa flat de S/90 para los servicios adicionales, excepto la experiencia con las comunidades la cual tendrá un valor de S/110 para adultos y S/40 la de niños.

Nuestros clientes podrán escoger una actividad gratuita a realizar durante su estadía cuando se hospeden más de dos noches en nuestras instalaciones.

En épocas de temporada baja, el hotel abrirá sus puertas para coordinar con agencias de viaje con las que tengamos convenio para ofrecer nuestros servicios adicionales (limitando el aforo a las políticas del hotel).

### 3.3. Plaza

Los canales de ventas que se utilizarán son:

- Página web: Contará con el pago electrónico afiliados a Visa, Mastercard y otras.
- Reserva telefónica: Los clientes pondrán llamar directamente a nuestro *call center* para las reservas de habitaciones, coordinar la disponibilidad de servicios adicionales, y armar su horario de acuerdo a su preferencia. El pago se realizará presencial o se remitirá el *link* de pago al correo del cliente.
- Agencias de viaje: Apalancaremos nuestro esfuerzo de ventas con agencias de viajes reconocidos en el sector, quienes también nos ayudarán a contar con la información de nuestro cliente días antes de su llegada, para que apenas se ingrese al hotel reciban una atención personalizada.

Además, las agencias de viaje suelen recomendar a hoteles de buena calidad porque buscan un marketing de boca a boca, estableceremos una cuota para cada una de las agencias considerando una comisión adicional por cuota lograda.

- Metabuscadores (Tripadvisor, Booking, etc.): Dada nuestra segmentación de clientes, se identifica que ellos están familiarizados con las plataformas digitales. Por lo cual nuestro punto de contacto será mediante metabuscadores.
- APP: Se creará un aplicativo del hotel, para poder realizar las reservas por ese medio.
- Redes sociales: Se contactará por este medio a los clientes y con un *link* de asociación los llevará a la página web del hotel.

### **3.4. Promoción**

La promoción se desarrollará de acuerdo con los segmentos de nuestros clientes identificados, Turista nacional y turista extranjero, enfocándonos en la estrategia *pull* según Kotler y Keller (2016).

Para la publicidad se trabajará de acuerdo a nuestro perfil de cliente nacional y extranjero, contrataremos a un proveedor especializado.

Mensualmente se evaluará la eficacia de la publicidad para cada uno de los medios escogidos.

Los medios escogidos para la publicidad son:

#### **3.4.1. Marketing digital**

##### **Redes sociales**

En las redes sociales se lanzará el *storytelling* del Hotel Qoyllor Wasi, los cuales serán acorde con el perfil del cliente.

Para el turista nacional en su *storytelling* se tendrá en cuenta la información identificada en el mapa de valor en donde este perfil busca apoyar a las comunidades, encontrar un espacio de relajación, compartir momentos con familia y amigos, así como disfrutar de la naturaleza.

Por otro lado, nuestro perfil de turista extranjero quiere conocer una nueva cultura, relajarse, interactuar con la naturaleza, practicar deportes de aventura, compartir momentos con familia y amigos, así como desarrollar actividades al aire libre. Para ambos perfiles se les comunicará por estos medios las medidas de bioseguridad tomadas de acuerdo a las regulaciones nacionales.

##### **Google Adwords**

Para iniciar la campaña publicitaria, se utilizará la campaña de búsqueda y aplicación a través de Google Adwords. Ingresaremos dos campañas, una dirigida a la búsqueda de aventura vivencial y otro a búsqueda de hoteles en Cusco.

## **Página web**

La página contará con información y galería de imágenes de las locaciones del hotel tales como habitación, baños, *spa* y jardines, los clientes podrán realizar su reserva por este medio y ver los servicios adicionales que brindamos. De acuerdo con nuestra segmentación de cliente la página web estará disponible en los idiomas inglés y español. También figurarán los datos de contacto para reservas telefónicas y uso de aplicativo

### **3.4.2. Marketing directo**

El hotel contará con una base de datos de sus clientes y clientes potenciales a quienes por vía *mail* mantendremos informados de promociones y otras actividades de interés. Los correos se enviarán en español e inglés de acuerdo al perfil del cliente.

### **3.4.3. Relaciones Públicas**

Aprovecharemos las ferias nacionales e internacionales de turismo organizadas por las diversas instituciones.

### **3.4.4. Revistas especializadas de turismo**

A través de revistas de viaje especializados en el rubro hotelero de turismo vivencial, lanzaremos nuestra publicidad para llegar a nuestro público objetivo.

### **3.4.5. Promoción**

Respecto a la promoción de venta, nuestros descuentos serán difundidos por nuestras redes sociales y página web, además el cliente podrá obtener un descuento en la tarifa diaria por cada 5 días de estadía acumuladas de acuerdo con disponibilidad del hotel.

## **3.5. Personas**

Nuestro servicio se centra en brindar un servicio personalizado para nuestros huéspedes, para lograr ello capacitaremos a nuestro personal en atención al cliente y fidelizaremos a nuestros colaboradores de acuerdo al plan establecido en el capítulo VII: Plan de Recursos Humanos.

## **3.6. Evidencia o prueba física**

Dentro de la evidencia física contaremos con:

Las instalaciones del hotel y la calidad de los servicios brindados

Los metabuscadores, redes sociales y pagina web, cuenta con la opción de recomendaciones y calificación por estrellas. Ello permitirá que los huéspedes puedan calificar nuestro hotel por el servicio brindado. De esta forma, futuros clientes podrán revisar la sección de recomendaciones, fotos de las experiencias compartidas por otros clientes.

### 3.7. Procesos

La descripción de procesos se encuentra detallada en el punto 5 del capítulo V: Plan de Operaciones.

#### 4. Presupuesto de *Marketing*

El presupuesto anual de los gastos de *marketing* asciende a 60.000 soles anuales a partir del segundo año y se consideró 82.000 soles como gastos preoperativos y del primer año, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 33. Presupuesto de *Marketing***

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2-5
Diseño de logo, eslogan, carta para restaurante y bar, servilletas; uniformes, etcétera	10.000		
Diseño y producción de la página web - agencia de programación (incluye recorrido 360°)	10.000		
APP	20.000		
Mantenimiento por un <i>community manager</i> , plataformas de Twitter, Facebook, Instagram y TikTok	1000	12.000	12.000
Campaña de intriga en redes sociales	700	-	
Se contactará a los principales <i>influencers</i> nacionales e internacionales en redes sociales. Ellos mencionarán la marca y generarán tendencias o comentarios al respecto		11,000	
Anuncios publicitarios en Facebook		12.000	6000
Anunció publicitarios en Google Ads y priorización en resultados de búsqueda en google con términos como hotel, Urubamba, experiencias vivenciales y místicas	1500	8136	8136
Revistas turísticas acordes al <i>target</i>		23.000	23.000
Cierre de reportajes en magazines de fin de semana como 5 Destinos, Vamos, Reportaje al Perú, National Geographic		7500	5000
Artículos de <i>merchandising</i>	4000	9000	6750
Evento de apertura y lanzamiento con figuras públicas y consumidores sorteados por web. Evento cubierto por secciones sociales	35.000	-	
<b>Total (S/)</b>	<b>82.200</b>	<b>82.636</b>	<b>60.886</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

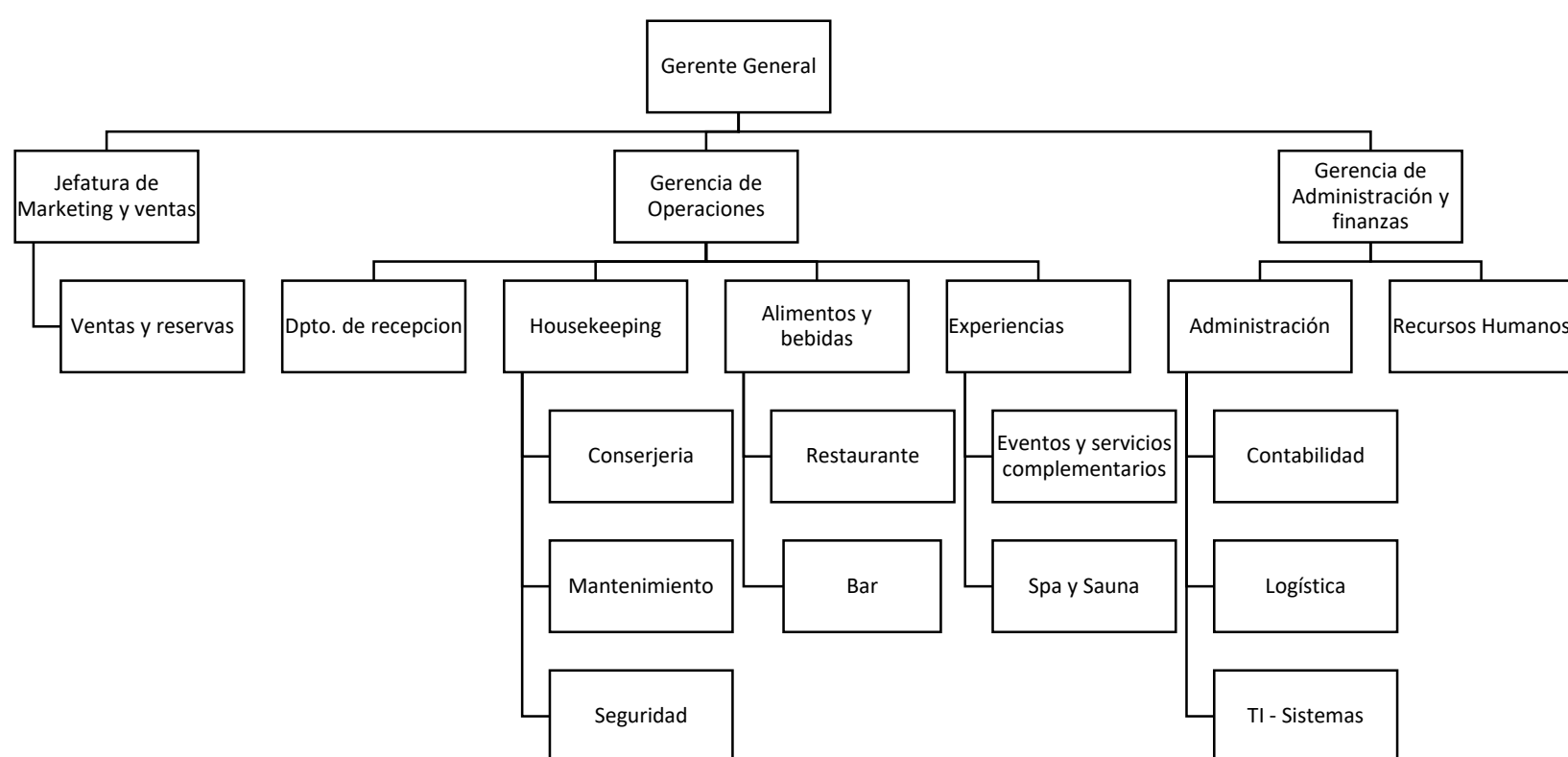
## CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el siguiente capítulo se desarrollará el plan de Recursos Humanos, el cual permitirá contar con los talentos que necesita el hotel para cumplir con los objetivos estratégicos. Dado que el factor humano es lo más importante para el servicio, el área de Recursos Humanos tiene los objetivos de atraer, retener, motivar y generar una cultura organizacional orientada al propósito de la empresa y contribuir en el desarrollo profesional y personal del equipo.

### 1. Diseño y organización

La estructura organizacional del hotel será la siguiente:

**Gráfico 7. Estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 2. Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos establecidos en el plan para el hotel son:

**Tabla 34. Objetivos del plan de Recursos Humanos**

Objetivos estratégicos	Objetivos de Recursos Humanos	Actividad estratégica	KPI indicadores
Lograr y mantener un índice de calidad de servicio superior.	Desarrollar de manera constante sus habilidades y el profesionalismo de los colaboradores.	Elaborar un plan anual de aprendizaje y de capacitación de acuerdo con las necesidades de las áreas.	Número de horas de capacitación por colaborador
Obtener un índice de satisfacción de clientes de 85% el primer año, incrementado un 5% durante los próximos años.	Contar con personal motivado para alcanzar los objetivos. Lograr una alta calificación en satisfacción cliente del 90% en relación con la atención del personal.	Establecer una política atractiva de compensaciones y una línea de carrera en el hotel Propiciar la rotación interna de puestos para asumir nuevas responsabilidades y empatía con las diversas áreas.	Índice de satisfacción de los colaboradores respecto a la compensación Índice de satisfacción de clientes respecto a la atención de personal
Alcanzar un nivel de clima laboral superior al 85%.	Mantener los índices de rotación de personal por debajo del promedio de mercado. Conservar y establecer condiciones que permitan el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores en sus logros personales	Identificar las causas de la rotación del personal mediante entrevistas de salida. Incentivar las compensaciones en base a la meritocracia y a la mejora del servicio. Evaluar el desempeño con la metodología del 360° para identificar fortalezas y debilidades de las jefaturas y de los colaboradores. Incentivar programas de evaluación de competencias para fomentar el crecimiento profesional.	Índice de rotación de personal: Número de empleados cesados / Promedio total de empleados Índice Anual de clima laboral Capacitaciones subvencionadas: Número de capacitaciones subvencionadas / Total de capacitaciones
Lograr una rentabilidad superior al 10% sobre el capital invertido en los próximos cuatro (05) años	Contar con el <i>head count</i> adecuado para alcanzar eficiencia y niveles de excelencia que permitan la mejora continua de experiencias de todos nuestros huéspedes.	Elaborar un plan de control y seguimiento de brechas de resultados que asegure el cumplimiento de los objetivos generales del hotel	Ratio de productividad por habitación: Número de personal contratado/ Número de habitaciones Ingresos por colaborador: Ingresos del hotel/Número de trabajadores

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 3. Descripción y análisis de puestos

Los perfiles de los empleados y de los candidatos en los procesos de selección deben estar debidamente articuladas con el logro de los objetivos de nuestro hotel, de esta manera se delimitarán funciones, asignarán responsabilidades de manera acertada y de acuerdo con el perfil del puesto. Estas además incluyen habilidades, experiencia, conocimientos, comportamiento y actitudes de servicio. En el Anexo 9: Perfil de Puestos de Gerencias y Jefaturas y el Anexo 10: Perfil de Puestos *Staff*, se desarrollan los principales perfiles.

#### **4. Políticas de Recursos Humanos**

Las principales políticas de Recursos Humanos que aplicará el hotel son:

- Asegurar el cumplimiento de la legislación y obligaciones regulatorias en todos los aspectos referente al rubro en el ámbito nacional.
- Contar con buenas prácticas de contratación y capacitación.
- Implantar los instrumentos para la vigilancia y control de los principios, valores y compromisos del hotel, garantizando en todo momento la reprobación de conductas irregulares, muy especialmente se actuará contra cualquier práctica de corrupción, fraude, soborno y hostigamiento sexual.
- Rechazar la discriminación por razón de sexo, raza, edad, nacionalidad, discapacidad, ideología o religión.
- Contar con los canales adecuados para el tratamiento de cualquier queja o denuncia del personal garantizando siempre su confidencialidad.
- Asegurar un uso adecuado y cuidadoso de los bienes y activos de la empresa, sean físicos, financieros, tecnológicos o relacionados con el capital intelectual, procurando que no se malgasten, derrochen, dañen o extravíen.

##### **4.1. Reclutamiento**

El hotel usará herramientas de reclutamiento de personal que utilizar información interna y externa, las cuales permitirán actualizar la base de postulantes y contar con personal con experiencia en hotelería para los procesos de selección. Las principales fuentes de reclutamiento serán: anuncios en bolsas de trabajo, portal web, universidades, institutos de formación turística., agencias de reclutamiento de personal, entre otros.

##### **4.2. Selección**

Para el inicio de las actividades del Hotel Qoyllor Wasi se considera que la actividad de selección será clave para el funcionamiento. Para ello se realizará la descripción de los puestos e identificación de competencias, analizar a la competencia en relación a los rangos salariales y niveles de competencias de los colaboradores e identificar los requerimientos de personal. El proceso de selección debe proporcionar información confiable y válida de los solicitantes de modo que sus calificaciones sean comparadas con las especificaciones del puesto (Bohlander, Snell, & Morris, 2018).

Luego de contar con la estructura de la empresa se inicia el proceso de selección teniendo en cuenta los siguientes pasos: recepción de solicitudes, entrevista preliminar, pruebas de preselección, entrevista profunda y exámenes psicológicos, opinión del jefe inmediato (entrevista

y examen de conocimientos), y revisión de referencias y antecedentes, examen médico y contratación.

### **4.3. Inducción**

El área de Recursos humanos brindará información básica al nuevo colaborador del hotel que le permita identificarse con la empresa desde su incorporación.

El trabajador recibirá información relacionada a cultura organizacional de la empresa, los procedimientos, manuales y normativas internas.

La inducción específica del puesto deberá ser realizada por el jefe directo quien explicará las principales funciones del puesto.

### **4.4. Evaluación de desempeño**

El proceso inicia con la planificación en la que se establecen metas y objetivos a nivel de colaborador/áreas alineadas a los objetivos estratégicos del hotel, las cuales serán informadas por las gerencias en la reunión de expectativas.

Las Gerencias y Jefaturas deberán comunicar los niveles de cumplimiento obtenidos anualmente en la evaluación de desempeño tanto a nivel de roles y responsabilidades, así como en indicadores y metas del período evaluado.

La información recopilada en las evaluaciones de desempeño será utilizada como una herramienta para la toma de decisiones (promociones, incrementos de sueldos, cálculos de bonos y para cualquier movimiento organizativo en general de la empresa)

### **4.5. Capacitación y desarrollo**

El personal mejor capacitado muestra seis características que aumentan la calidad de servicio, capacidad, cortesía, credibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y habilidades de comunicación (Kotler & Keller, 2016).

El hotel ha diseñado un plan que contempla:

Capacitación de todas las áreas del hotel enfocada en la atención del cliente.

Capacitación en formación de competencias individuales en ellas se consideran habilidades funcionales y técnicas, habilidades organizativas y aprendizajes al vuelo.

Para los puestos de gestión se impulsará las competencias de liderazgo y de dirección de personas.

Se utilizarán las modalidades presencial y virtual (cursos regulatorios, *webinars*), estas pueden ser desarrollarse de forma interna o externa.

Adicionalmente se ofrecerá un plan de carrera para los colaboradores potenciales la cual considera la rotación de puestos a fin de proporcionar al colaborador el conocimiento de las distintas funciones que se realizan en el hotel y el escalamiento de responsabilidades.

#### **4.6. Compensación**

El hotel gestiona las compensaciones teniendo en cuenta objetividad en la gestión, transparencia en la comunicación, equidad interna para puestos, nivel de experiencia y competencia similar, competitividad externa en el rubro hotelero del Cusco, eficiencia presupuestal y recompensando la contribución individual y colectiva al logro de metas.

Cada colaborador contará con un sueldo fijo y un bono variable sujeto a cumplimiento de metas a nivel de organización.

La jornada laboral será de 48 horas semanales, algunas de las posiciones contarán con turnos (puestos relacionados con la atención al cliente). Se contará adicionalmente con compensación indirecta (cofinanciamiento de planes de Salud-EPS y convenios de descuentos de establecimientos comerciales) y no monetaria (reconocimiento del empleado del mes y por la realización de actividades sobresalientes en las jornadas laborales).

#### **4.7. Clima laboral**

Asignar tareas y/o responsabilidades que los ayuden a retarse.

Establecer un plan de beneficios (cofinanciamiento de planes de salud, día libre por cumpleaños o logro de objetivos, aguinaldo navideño, y descuentos corporativos con empresas).

Las promociones del personal son tomadas por meritocracia, sobre la base de las evaluaciones de desempeño y tomando criterios de equidad.

Realización de talleres trimestrales de cultura corporativa para el reforzamiento de los valores y principios de la empresa.

### **5. Presupuesto de Recursos Humanos**

El gasto de personal del hotel para el primer año de funcionamiento está estimado en 1.49 MM S/ siendo el principal gasto el de la planilla del personal conformado por 34 personas, el cual fue calculado considerando los costos detallados en el Anexo 11: Cálculo del Costo Empresa de la Planilla y el Anexo 12 Presupuesto de Planilla Mensual. Adicionalmente, se describe en el Anexo 13 el Presupuesto de Gastos de Personal.



## CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el presente capítulo se desarrollarán los principales grupos de interés, los objetivos, políticas y actividades relacionadas al plan de Responsabilidad Social que cuenta el hotel.

### 1. Grupos de interés del hotel

De acuerdo con Guédez (2009): “Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial” (p. 4). La identificación de los grupos de interés es fundamental para poder definir e implementar la responsabilidad social empresarial.

Teniendo en cuenta el modelo de identificación de *stakeholders* de Mitchell, Agle y Wood (1997) y considerando los atributos de poder, legitimidad y urgencia, desarrollaremos los siguientes grupos de interés:

#### Gráfico 8. Grupos de interés de Hotel Qoyllur Wasi



Fuente: Adaptado de Mitchell, Agle y Wood (1997). Elaboración propia, 2022.

- Colaboradores: Crecimiento profesional, inclusión laboral mediante pasantías a personal con capacidades diferentes, así como obtención de beneficios especiales.
- Clientes: Recibir un servicio de calidad, de interacción con la naturaleza, acogedor e involucrado con la comunidad.
- Comunidades: Operaciones socialmente responsables que no afecten el medioambiente de la comunidad, le brinde beneficios y apoyo.

## 2. Objetivos de Responsabilidad Social

Tabla 35. Objetivos del plan de Responsabilidad Social

Objetivos estratégicos	Objetivos de Responsabilidad Social	ODS	Actividad estratégica	KPI indicadores
Alcanzar un nivel de clima laboral superior al 85%.	Establecer alianzas con las comunidades cercanas al Urubamba	ODS 5, ODS 8, ODS 10, ODS 13	Impulsar que un porcentaje de puestos dentro de la organización que deban ser asumidos por los comuneros de la zona, asignando cuotas por género, capacidades y regiones. (ODS X). Difundir las políticas y los derechos de los trabajadores, e información específica sobre riesgos laborales	Porcentaje de empleados de género femenino, capacidades diferentes y regionales.
Lograr y mantener un índice de calidad de servicio superior.	Promover políticas de producción responsables	ODS 13, ODS 12	Realizar capacitación a las comunidades cercanas para orientarlos como prestar un servicio de turismo vivencial sostenible. Implementar un plan de seguridad para nuestros clientes.	Numero de capacitaciones al año relacionadas a producción responsable
Obtener y mantener la certificación de calidad, seguridad y medio ambiente.	Implementar al 100% el ISO 26000 y el <i>travel life</i> en un plazo de 3 años y mantenerla operativa los siguientes años Promover un plan de acción para la mitigación de los principales impactos negativos de las actividades comerciales del negocio.	ODS 7, ODS 11, ODS 12, ODS 13	Implementar el sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa basado en la Norma ISO 26000. Obtener la certificación <i>travel life</i> relacionada a la promoción de prácticas sostenibles en el sector turístico. Implementar prácticas de ecoeficiencia operacional. Implementar la medición del impacto ambiental generado por el hotel (Huella de carbono). Impulsar la campaña de limpieza.	Porcentaje de implementación de la certificación. Seguimiento de cumplimientos de grados de avance para obtener certificación. Generación de residuos sólidos = Cantidad de residuos sólidos producidos/ Cantidad de producción.



Nota: La imagen final corresponde a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU que se han considerado para los objetivos de Responsabilidad Social del hotel. UNTWO (s.f.).  
Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 3. Políticas, acciones y actividades

Tomando en consideración los servicios que brinda el hotel, hemos considerado las políticas, actividades y acciones en base a las recomendaciones detalladas en el *Global Reporting Initiative* (GRI):

**Tabla 36. GRI del Hotel Qoyllur Wasi**

Punto de Enfoque	GRI	Acción
Seguridad	GRI 403 Salud y Seguridad en el trabajo	Capacitaciones en la modalidad en <i>e-learning</i> . Implementar Política de Seguridad en el Trabajo. Implementar un plan de seguridad para nuestros clientes, elaborando el mapa de riesgos y el IPER.
Medio ambiente	GRI 306 Efluentes y residuos	Promover el uso adecuado de insumos y residuos con prácticas medioambientales
Tecnología e innovación	GRI 305 Emisiones GRI 302 Energía GRI 303 Agua y Efluente	Uso eficiente de recursos en las instalaciones del hotel (agua, electricidad). Implementar tachos de tres tipos para reciclar.
Personas	GRI 404 Formación y enseñanza GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades GRI 402 Relaciones trabajador GRI 406 No discriminación	Política de remuneraciones base a criterios de desempeño a logro de objetivos económicos, ambientales y sociales. Políticas de no discriminación, de género, religión, orientación sexual. Política de comunicaciones con los grupos de interés. Establecer diversos canales de comunicación con los colaboradores. Plan de capacitación para la formación del personal.
Ética y transparencia	GRI 205 Anticorrupción	Incorporar canales de denuncia. Implementar la política de relaciones con terceros. Realizar un mapa de riesgos de corrupción y fraude. Implementar el Código de ética y conducta. Implementar una política de donaciones.
Marketing y Publicidad	GRI 417 Marketing GRI 418 Privacidad del cliente	Respetar los marcos legales de publicidad, promociones, paquetes turísticos además del tratamiento de datos de los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 4. Presupuesto de Responsabilidad Social

**Tabla 37. Presupuesto de Responsabilidad Social**

N°	Descripción	Total S/
1	Implementos para el reciclaje (tachos, señaléticas) Incluido en el ppto de inversión)	12.478
2	Capacitaciones anuales en riesgos laborales	4500
3	Presupuesto corriente de gastos de Responsabilidad Social	25.000
4	Instalaciones que mejoran el ahorro de energía y agua (Incluido en el presupuesto de construcción)	-
5	Contribución a comunidades mediante el plan de actividades (Incluido en costeo de plan de actividades)	25.800

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## CAPÍTULO IX. PLAN DE FINANZAS

El plan de Finanzas fue desarrollado sobre la base de supuestos y políticas empresariales para poder obtener los objetivos estratégicos. Se realizó el análisis del flujo de caja proyectado, la determinación del punto de equilibrio y el análisis de la viabilidad económica y financiera de la operación en Cusco, así como la simulación de posibles escenarios y como estos la afectan.

### 1. Objetivos

Los objetivos financieros del hotel son:

**Tabla 38 Objetivos del plan de Finanzas**

Objetivos Estratégicos	Objetivos Financiero	Indicador
Lograr una rentabilidad superior al 10% sobre el capital invertido en los próximos cinco (05) años	Lograr un ROE superior al 10% a partir del 2024	• Rentabilidad sobre patrimonio
	Lograr un Ebitda del 30% sobre las ventas a partir del 2024	• Ebitda /Ventas

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 2. Consideraciones generales

- El período de evaluación del plan de negocio es de cinco años (2022-2026), el funcionamiento operativo del hotel empezará el 2022 y se ha utilizado valores constantes tomando como año base el 2022.
- Se considera la siguiente tasa de ocupación: 40% para el 2022, 45% para el 2023, 50% para el 2024 y 60% y 70 para el 2025 y 2026 respectivamente. Ver Anexo 14: Variables para la determinación de ingresos.
- Sobre las líneas de negocio se considera que el 70% utilizará los servicios de cena, 15% el de almuerzos, 30% bar, 25% *spa*, 45% experiencias vivenciales y 30% utilizará el servicio de transportes, estos porcentajes fueron obtenidos en la encuesta de mercado.
- Para el costo del servicio de restaurante, bar y *spa* se consideró un porcentaje del 30%.
- Los huéspedes pernoctarán en el hotel un promedio de 2 noches de acuerdo con el resultado de la encuesta de mercado realizada y para el cálculo de huéspedes se ha utilizado el número de huéspedes que pueden ocupar las habitaciones (82 personas).
- Para la conversión a soles de los presupuestos de inversión se ha considerado el tipo contable al 31.12.2021 de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (3,987 S/USD).
- La fuerza laboral se incrementa en 2 personas a partir del año 2025.
- En cuanto a los canales se considera que el 30% de las ventas se obtiene a través de venta

directa, el 20% a través de agencias y el 50% por metabuscadores (cobro de comisión 15% en metabuscador y agencia).

- La política de pago de proveedores y de cobranzas será de 30 días.
- Tarifa considerada incluye el recargo por servicio (10%).
- Se considera un gasto de mantenimiento a partir del segundo año, el cual se incrementará en un 20% anualmente.
- Para el cálculo de valor residual del hotel se utilizó el método económico (perpetuidad) utilizando un gradiente del 4% (crecimiento del sector servicios según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025 del MEF).

### **3. Consideraciones tributarias-contables**

- Se utilizará el régimen general el cual considera un Impuesto a la renta del 29.5%.
- La planilla está conformada por 34 colaboradores, los cuales cuentan con los beneficios de ley (12 sueldos, CTS, ESSALUD y 2 gratificaciones).
- Los ingresos y costos en los análisis financieros no incluyen el Impuesto General a las ventas (IGV).
- La depreciación se calculará bajo el método de depreciación lineal, considerando los siguientes porcentajes: vehículos 20%, equipos de procesamiento de datos 25%, maquinaria y equipo 10%, otros activos 10%, y edificios y construcciones 5% (Sunat, 2021).
- Para los intangibles se ha considerado una vida útil de 10 años.

### **4. Consideraciones financieras**

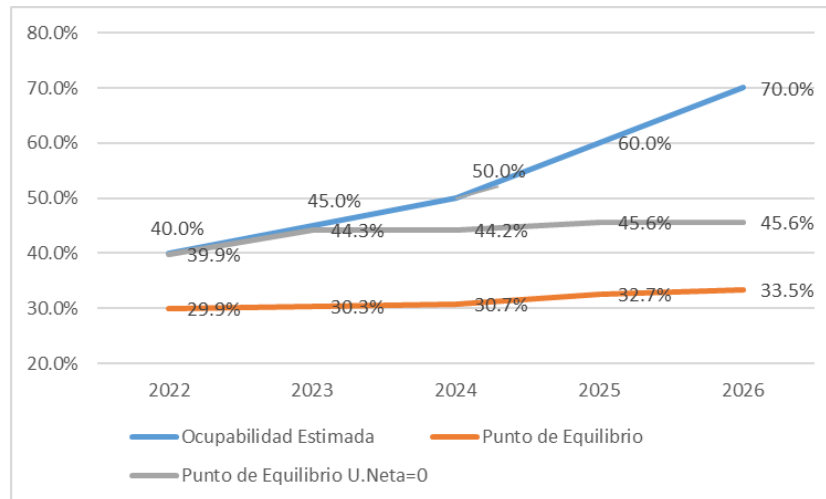
- Se considera que el 55% de la inversión será financiada con deuda bancaria y el restante con financiamiento propio.
- Se considera una tasa de costo efectivo de crédito del 12,0% (tasa promedio de créditos de mediana empresa - SBS), financiamiento será tomado en soles, con un período de gracia de 12 meses.
- Se utilizarán el VAN y la TIR para determinar la viabilidad del proyecto.

### **5. Presupuestos y análisis de punto de equilibrio**

Los presupuestos de inversión, costos de Operación, *Marketing* y Recursos Humanos se encuentran detallados en los capítulos V, VI y VII, los cuales han sido utilizados para los flujos de ingresos y egresos y los estados financieros de la empresa.

Se ha calculado el punto de equilibrio para los cinco años de operación, obteniéndose que el hotel deberá contar con una ocupación mínima en el rango del 30% y 33,5% para poder cubrir sus costos operativos y un 45% para poder cubrir los gastos financieros. Cabe mencionar que, bajo los supuestos de ocupación, el hotel cubre sus costos fijos en el período 2022-2026 tal como se puede apreciar en el Gráfico 9.

**Gráfico 9. Análisis del punto de equilibrio 2022-2026**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 6. Estructura de financiamiento

La estructura de capital se compone en mayor parte por deuda (55%), y el restante por aporte de los accionistas el cual tiene un rendimiento esperado del 20,6%. La tasa de deuda utilizada es del 12,0%.

A continuación, en el Anexo 20: Cálculo del WACC se detallan los cálculos realizados para la determinación del costo de oportunidad del capital de la empresa, de la deuda y del accionista. Obteniéndose una tasa de costo de oportunidad del accionista del 20,6% y una tasa costo ponderado de capital (WACC) del 13,99%.

## 7. Flujo de caja económico y financiero

Se calculó los ingresos y costos proyectados del período 2022-2026 y se les aplicó las tasas de descuento, para determinar la viabilidad del proyecto. Se consideró la tasa costo promedio de capital (WACC) al flujo económico y la tasa de costo de oportunidad (COK) de accionista al flujo financiero. Ver Anexo 15: Proyección de Ingresos, Anexo 16: Proyección de Costos 2022-2026, Anexo 17: Proyección de gastos 2022-2026, Anexo 18: Proyección de Estado de Ganancias y Pérdidas 2022-2026 y Anexo 19: Proyección de Estado de Situación Financiera 2022-2026.

**Tabla 39 Flujo de caja económico (en soles)**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		4.415.422,10	4.961.349,86	5.507.277,63	6.623.133,15	7.714.988,68
Costo de Ventas		1.704.035,30	1.827.842,95	1.951.650,61	2.320.325,49	2.567.940,80
Utilidad Bruta		2.711.386,80	3.133.506,91	3.555.627,02	4.302.807,66	5.147.047,88
Gastos Administrativos		1.428.899,49	1.451.399,49	1.455.899,49	1.461.299,49	1.467.779,49
Gastos de Ventas		432.707,80	441.579,48	472.201,15	533.444,50	94.687,85
EBIT		849.779,51	1.240.527,95	1.627.526,38	2.308.063,67	3.084.580,54
Impuesto a la Renta		112.110,08	227.380,86	341.545,40	542.303,90	775.957,58
<b>NOPAT (utilidad ope. neta después de impuestos)</b>		<b>737.669,44</b>	<b>1.013.147,08</b>	<b>1.285.980,98</b>	<b>1.765.759,77</b>	<b>2.308.622,96</b>
(-) Inversiones	<b>10.611.482,83</b>					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-10.611.482,83</b>	<b>737.669,44</b>	<b>1.013.147,08</b>	<b>1.285.980,98</b>	<b>1.765.759,77</b>	<b>2.308.622,96</b>
Valor Residual						24.037.454,78
Flujo de Caja Económico	-10.611.482,83	737.669,44	1.013.147,08	1.285.980,98	1.765.759,77	26.346.077,74

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Obteniéndose un valor actual económico y uno financiero positivos, es decir, que la operación en Cusco agrega valor al accionista y a la empresa.

**Tabla 40 Flujo de caja financiero (en soles)**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>737.669,44</b>	<b>1.013.147,08</b>	<b>1.285.980,98</b>	<b>1.765.759,77</b>	<b>2.308.622,96</b>
Ingreso de Préstamo	5.836.315,56					
(-) Pagos Préstamo LP		522.299,46	1.044.598,91	1.044.598,91	1.044.598,91	1.044.598,91
(+) ESCUDO X INTERESES LP		108.720,37	209.353,40	197.497,00	184.217,84	169.345,18
<b>FLUJO DE CAJA ACCIONISTA</b>	<b>- 4.775.167,27</b>	<b>324.090,35</b>	<b>177.901,57</b>	<b>438.879,07</b>	<b>905.378,70</b>	<b>1.433.369,23</b>
Valor Residual						8.980.812,16
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-4.775.167,27</b>	<b>324.090,35</b>	<b>177.901,57</b>	<b>438.879,07</b>	<b>905.378,70</b>	<b>10.414.181,39</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las tasas internas económica y financiera son superiores al COK y al WACC respectivamente es decir que la rentabilidad económica y financiera del proyecto son mayores que el costo de oportunidad de la empresa y del accionista. Ver Anexo 20: Calculo del WACC.

**Tabla 41. TIR y VAN del proyecto**

	Económico	Financiero
TIR	26,67%	22,64%
VAN	S/6.419.827,31	S/376,473,13

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 8. Análisis financiero

Liquidez: El hotel presentará un nivel de liquidez creciente positivo por los excedentes que generará anualmente.

Rentabilidad: El 77% de los ingresos del hotel se generan por los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, y un 14%. Se considera un nivel creciente en ventas por mayor nivel de ocupación y el uso de los servicios del hotel. La ocupación se incrementa del 40 al 70% en los próximos cinco años. Por el uso eficiente de los recursos y reducción de los costos fijos unitarios el margen operativo del hotel aumenta en un 20% en los próximos 5 años. A partir del año 2024 la capacidad de generación operativa cubrir holgadamente el servicio de la deuda.

El ROE alcanza el 28.9% en el quinto año de operación, esto se explica por un crecimiento sostenido de las ventas generado por la ocupación y mayor uso de servicios.

Solvencia: Nivel de endeudamiento elevado que se va reduciendo que alcanza su nivel máximo en el 2025 representando 1.93 veces el patrimonio, se reduce al quinto año por incremento del patrimonio por utilidades y pagos mensuales de la deuda.

**Tabla 42. Ratios financieros**

Ratios	Fórmula	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,38	1,18	1,58	2,84	4,78
ROS	Utilidad neta/Ventas netas	0,2%	0,9%	6,3%	12,9%	18,8%
ROE	Utilidad neta/Patrimonio	0,2%	1,2%	10,8%	22,5%	28,9%
ROA	Utilidad antes de Impuestos/activos totales	0,1%	0,6%	5,2%	12,7%	19,8%
% EBITDA	EBITDA/Ventas	19,25%	25,00%	29,55%	34,85%	39,98%
EBITDA	EBITDA	S/849.780	S/1.240.528	S/1.627.526	S/2.308.064	S/3.084.581
Indicador de Capacidad Financiera	Utilidad Operativa/Gastos Financieros	1,03	1,09	1,73	2,94	4,58
Ratio de Endeudamiento	Deuda/Patrimonio	130%	177%	176%	193%	152%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 9. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se asumieron tres tipos de escenarios respecto a las tasas de ocupación: escenario pesimista -5% de ocupación y optimista, +5% más de ocupación

En los tres escenarios se obtuvo indicadores positivos para los indicadores económicos y financieros. Por lo tanto el proyecto es viable en los tres escenarios.

**Tabla 43. Resultados de los indicadores financieros**

Escenario	Pesimista	Moderado	Optimista
TIR Económica	21,79%	26,67%	31,16%
TIR Financiera	13,44%	22,63%	30,82%
VAN Económico	S/3.776.465,45	S/6.419.396,74	S/9.051.426,29
VAN Financiero	S/310.893,66	S/2.452.740,19	S/4.583.491,42

Fuente: Elaboración propia, 2022.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- Las perspectivas favorables de recuperación del turismo en Cusco y Urubamba, el avance del plan de vacunación y la reducción de restricciones sanitarias a nivel nacional y mundial genera un crecimiento en las proyecciones de la ocupación del hotel y del uso de los servicios y en consecuencia el nivel de ventas, aunque no a niveles de prepandemia.
- Existen riesgos asociados a un incremento de contagios por una posible cuarta ola e incremento en la inestabilidad política ante ello se reformularán estrategias para poder afrontarlas, migrando nuestro foco de servicio al turista local, brindando servicios de hospedaje-cuarentena para empresas y apertura de los servicios ofrecidos para la población de Cusco con tarifas diferenciadas.
- La ubicación del proyecto en la provincia de Urubamba, la preferencia de los turistas locales y extranjeros por hoteles ubicados en zonas alejadas de la ciudad y la posibilidad de desarrollar actividades que les permita interactuar con la cultura y costumbres de la zona generan una interesante oportunidad de negocio.
- De la investigación de mercado desarrollada y bajo el supuesto de que al 2026 el turismo en Urubamba alcanzaría el 70% de los niveles de ocupación del 2019 y de la preferencia de hoteles de 3 y 4 estrellas que ofrezcan servicios diferenciados se encuentra un mercado para aprovechar y generar una ventaja competitiva.
- Nuestra cultura de servicio diferenciado, las instalaciones y el programa de *Markakunapa Ruraynin* serán los elementos generadores de nuestra ventaja competitiva en mercado hotelero de Urubamba.
- El plan de negocios del hotel tendrá un impacto positivo en la comunidad mediante la generación de empleo directo e indirecto en la comunidad de Urubamba, prácticas medioambientales responsables y la difusión de la preservación de la cultura Inca.
- La inversión del proyecto en Urubamba ascenderá a S/10'611,483, se financiará el 55% con deuda bancaria obteniéndose una TIR del 26.67% y una TIR financiera del 22.64% la cual es superior al costo de oportunidad del accionista (20.6%). El proyecto genera un VAN financiero de S/376,473. Se concluye que el proyecto es viable tanto en lo económico como en el aspecto financiero.

## 2. Recomendaciones

- Poner en marcha el plan de negocio del Hotel Qoyllor Wasi por la oportunidad que representa para los inversionistas
- El Hotel Qoyllor Wasi deberá tomar en cuenta las tendencias del sector hotelero para ir innovando en el servicio e instalaciones como parte de su elemento diferenciador, así como considerar su oferta de acuerdo a los gustos y preferencias de los huéspedes.
- Debido a que el sector hotelero ha sido uno de los más golpeados por la pandemia, se recomienda implementar un plan de contingencia que permitan obtener otros ingresos ante posibles rebrotes de contagios de la COVID-19. Estas deben considerar la reducción de la dependencia del servicio de alojamiento y activar otros servicios conexos como restaurante que incluya *delivery*, trabajo home office, estadía *full day* para familias, actividades al aire libre entre otros.
- Monitorear los objetivos estratégicos y KPI establecidos en todos los planes, y hacer ajustes necesarios en caso se presenten desvíos de los mismos.
- Concientizar de manera permanente a toda la organización sobre la importancia del plan de responsabilidad social como parte de la cultura organizacional de Qoyllor Wasi,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- AmCham (2021). PBI para el 2021: crecimiento de 13.31% frente al 2020 y 0.85% frente al 2019. *AmCham Perú*. 15 de febrero. <https://amcham.org.pe/news/pbi-para-el-2021-crecimiento-de-13-31-frente-al-2020-y-0-85-frente-al-2019/>
- Andina. (2021). *Presupuesto para Comercio Exterior y Turismo en 2022 asciende a S/551.1 millones*. 5 de octubre. <https://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-para-comercio-exterior-y-turismo-2022-asciende-a-s-5511-millones-864359.aspx>
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener*. Latir.
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2021a). *Nota Semanal N°30*. BCRP.
- BCRP. (2021b). *Reporte de Inflación Diciembre 2021*. BCRP.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, N° 1, 99-120.
- Baz, J. (2021). *8 tendencias que están transformado las diferentes áreas de hoteles*. <https://hotelperunews.com/8-tendencias-que-estan-transformado-las-diferentes-areas-de-hoteles/>
- BBVA Research (2017). *Perú / Sector Turismo: importancia, situación actual y competitividad*. 17 de julio. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-sector-turismo-importancia-situacion-actual-y-competitividad/>
- Bohlander, G.; Snell, S.; y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Defensoría del Pueblo (2021). *Defensoría del Pueblo registró 199 conflictos sociales al mes de noviembre de 2021 y alerta 25 casos que demandan atención oportuna*. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-registro-199-conflictos-sociales-al-mes-de-noviembre-2021-y-alerta-25-casos-que-demandan-atencion-oportuna/>
- Diario Gestión (2021). *Riesgo país de Perú bajó un punto básico y cerró en 1.40 puntos porcentuales*. 15 de diciembre. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-un-punto-basico-y-cerro-en-140-puntos-porcentuales-noticia/>
- El Peruano (2021a). *Decreto Supremo N° 005-2021-MINCETUR. Decreto Supremo que aprueba la modificación del Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado por*

*Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR y del Reglamento de la Ley N° 28868, Ley que faculta al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a tipificar infracciones por vía reglamentaria en materia de prestación de servicios turísticos y la calificación de establecimientos de hospedaje y establece las sanciones aplicables, aprobado mediante Decreto Supremo N° 007-2007-MINCETUR.*

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-modificacion-del-reglamento-d-decreto-supremo-n-005-2021-mincetur-1944839-2/#:~:text=El%20establecimiento%20de%20hospedaje%20que,30802%2C%20hasta%20el%2031%20de>

El Peruano (2021b). *Resolución Viceministerial N° 0004-2021-MINCETUR/VMT. Aprueban la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023”*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-la-estrategia-nacional-de-reactivacion-del-sect-resolucion-vice-ministerial-n-0004-2021-minceturvmt-1940284-1/>

El Peruano (2021c). Decreto Supremo N° 167-2021-PCM. Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, prorrogado por los Decretos Supremos N° 201-2020-PCM, N° 008-2021-PCM, N° 036-2021-PCM, N° 058-2021-PCM, N° 076-2021-PCM, N° 105-2021-PCM, N° 123-2021-PCM, N° 131-2021-PCM, N° 149-2021-PCM y N° 152-2021-PCM, y modifica el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2354865/Decreto%20Supremo%20N%C2%B0167-2021-PCM.pdf>

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Díaz de Santos.

Gobierno del Perú. (2021a). *Ahora sí, nada puede paralizar construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero*. GORE Cusco. 7 de octubre. Plataforma digital del Estado peruano. <https://www.gob.pe/institucion/regioncusco/noticias/543184-ahora-si-nada-puede-paralizar-construccion-del-aeropuerto-internacional-de-chinchero>

Gobierno del Perú. (2021b). *Reportes de Turismo – Reporte Regional de Turismo – Cusco 2020*. Mincetur. 20 de abril. Plataforma digital del Estado peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/1212821-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-cusco-2020>

Guédez, V. (2009). *Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial*. Boletín CIES, Universidad de Barcelona.

Hax, A. y Majluf, N. (2014). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica.

- Hosteltur (2021). *Perú lanzó una campaña para reactivar su turismo interno*. 18 de junio. [https://www.hosteltur.com/lat/144964\\_peru-lanzo-una-campana-para-reactivar-su-turismo-interno.html](https://www.hosteltur.com/lat/144964_peru-lanzo-una-campana-para-reactivar-su-turismo-interno.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2022). *Informe Técnico de Producción Nacional - Diciembre 2021*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2021.pdf>
- INEI. (2021). *Compendio Estadístico Perú 2020*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1758/COMPENDIO2020.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1758/COMPENDIO2020.html)
- INEI. (2020). *Informe Técnico de Producción Nacional Diciembre 2020*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>
- Infobae. (2021). *Pedro Castillo es el presidente en Latinoamérica que más cambios de ministros ha tenido en solo 110 días de gobierno*. 16 de noviembre. <https://www.infobae.com/america/peru/2021/11/16/pedro-castillo-y-su-polemico-cambio-de-ministros-cada-11-dias-en-solo-110-dias-de-gobierno/>
- Investing. (2021). *Perú: Tasa de desempleo*. 15 de diciembre. <https://es.investing.com/economic-calendar/peruvian-unemployment-rate-516>
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Madueño Aparicio, J. (2021). *Perfil del Vacacionista Nacional Pos Cuarentena*. PromPerú. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/loads\\_infografias\\_1108\\_Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20Poscuarentena.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/loads_infografias_1108_Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20Poscuarentena.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2021a). Moody's ajustó la calificación crediticia de Perú a Baa1 con perspectiva estable y revisa la proyección de crecimiento de 9% a 12% para el 2021. 1 de septiembre. [https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7144&Itemid=101108&lang=es#:~:text=Lima%2001%20de%20setiembre%20de,en%20ambos%20casos%20BBB%2B](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7144&Itemid=101108&lang=es#:~:text=Lima%2001%20de%20setiembre%20de,en%20ambos%20casos%20BBB%2B)
- MEF (2021b). *Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2022\\_2025.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Mincetur. (2022). *Reporte Mensual de Turismo Diciembre 2021*. Lima. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/2721929-reportes-de-turismo-reporte-mensual-de-turismo-diciembre-2021>
- Mincetur. (2021a). *Perú: Compendio de Cifras de Turismo Diciembre 2021*. Lima.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2787544/Compendio-Cifras-Turismo-DICIEMBRE2021.pdf>

Mincetur (2021b). *Reportes Estadísticos de Turismo 2020-2021*. <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

Ministerio de Salud - Minsa (2021). Minsa actualiza protocolos de bioseguridad para la prevención y control de la COVID-19 en el Perú. Nota de Prensa. 4 de noviembre. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/551627-minsa-actualiza-protocolos-de-bioseguridad-para-la-prevencion-y-control-de-la-covid-19-en-el-peru/>

Mitchell, R.; Agle, B.; y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* (22), 853-886.

Moscoso, P. y Lago, A. (2016). *Gestión de Operaciones para Directivos*. McGraw-Hill.

National Geographic (2020). *Estas serán las tendencias de viajes post COVID según Booking.com*. 20 de octubre. Viajes. [https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/estas-seran-tendencias-viajes-post-covid-segun-bookingcom\\_16067](https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/estas-seran-tendencias-viajes-post-covid-segun-bookingcom_16067)

Noceda, W. (2021). La pandemia acelera el proceso de consolidación del mercado hotelero. *Semana Económica*. 27 de octubre. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/turismo/pandemia-acelera-el-proceso-de-consolidacion-del-mercado-hotelero>

Organización Mundial de Turismo - OMT. (2022). *El Turismo crece 4% en el 2021, muy por debajo del nivel prepándemico*. 18 de enero. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Organización Mundial del Turismo. (2021). *Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico, enero 2022*. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2022.20.1.1>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Editorial Planeta Colombia.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de Sectores Industriales y de la Competencia*. Patria.

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei Argentina S.A.

Promperú. (2020a). *Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco 2019*. Lima. <https://bit.ly/3HbmsR5>

- Promperú. (2020b). *Perfil del Turista Nacional que visita Cusco 2019*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1041/tips/2262/PVN%202019%20-%20Visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=259806](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2262/PVN%202019%20-%20Visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=259806)
- Promperú. (2017). *Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/mercados\\_y\\_segmentos/segmentos/1031/TRCPeru2016.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1031/TRCPeru2016.pdf)
- Radio Programas del Perú - RPP (2021). Un 73% de empresas piensa aplicar trabajo semipresencial en el 2022. 15 de septiembre. <https://rpp.pe/economia/economia/un-73-de-empresas-piensa-aplicar-trabajo-semipresencial-en-el-2022-noticia-1357941>
- Statista (2021). *Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2021*. 20 de noviembre. <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>
- Sugobono, N. (2020). Turismo en Urubamba sin afluencia extranjera. *Revista Somos*. <https://elcomercio.pe/somos/estilo/cusco-viajes-coronavirus-protocolo-turismo-en-urubamba-el-reto-de-los-grandes-hoteles-para-atraer-al-publico-local-noticia/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - Sunat. (2021). *Reglamento de Impuesto a la Renta*. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/reglamento.html>
- Toscani, M. (2020). *Experto en Hoteles*. <http://expertoenhoteles.com/4037/que-es-un-hotel-boutique>
- Tong, J. (2019). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Universidad del Pacífico.
- TurisWeb (2020). *Invierten S/10 millones para acondicionar zonas turísticas de áreas naturales protegidas*. 14 de diciembre. <https://www.turiweb.pe/invierten-s-10-millones-para-acondicionar-zonas-turisticas-de-areas-naturales-protégidas/>
- Universidad San Ignacio de Loyola – USIL (2020). *Proponen crear en el Perú Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 25 de septiembre. <https://novedades.usil.edu.pe/noticias/proponen-crear-en-el-peru-ministerio-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>
- UNWTO. (2021). *Turismo cultural y COVID19*. <https://www.unwto.org/es/turismo-cultural-covid-19>
- UNWTO. (s.f.). *Turismo por los ODS*. <https://www.unwto.org/es/tourismo-por-los-ods>

## **ANEXOS**



## ANEXO 1. FACTORES CLAVES EXTERNOS

	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Nº	<b>Oportunidades</b>			
1	Aumento acelerado de la tecnología digital por el impacto de la pandemia.	0,05	3	0,15
2	Fortalecimiento del trabajo remoto	0,07	3	0,21
3	Uso de plataformas digitales como TripAdvisor, Booking	0,02	4	0,08
4	Crecimiento de los nómadas digitales quienes buscan trabajar sin excluir el disfrute de viajar y conocer nuevos destinos	0,05	4	0,20
5	Cusco recibió el sello <i>Safe Travels</i> primer sello de seguridad e higiene del mundo, en turismo, ante el COVID-19	0,03	4	0,12
6	Políticas de promoción del gobierno para la reactivación del turismo	0,06	3	0,18
7	Avance del proceso de vacunación en el Perú y a nivel Internacional	0,09	3	0,27
8	Preferencias por hoteles ubicados en el campo alejados de la aglomeración de la ciudad	0,05	4	0,20
9	Riqueza cultural y gastronómica	0,04	4	0,16
	<b>Amenazas</b>			
10	Inestabilidad política por el Gobierno actual e incremento en el riesgo país	0,10	1	0,10
11	Crecimiento del nivel desempleo y de la informalidad	0,03	1	0,03
12	Surgimiento de nuevas cepas del COVID-19 y/u otras pandemias	0,06	1	0,06
13	Alta percepción de corrupción en el sector público y privado (los casos de corrupción en el sector público y privado representan un 34.2% dentro de los problemas más importantes en el Perú).	0,03	1	0,03
14	Disminución de expectativas de crecimiento y contracción del PBI	0,04	1	0,04
15	Restricciones de países del extranjero para visitar el Perú	0,05	1	0,05
16	Incremento del nivel de competencia en el sector	0,04	2	0,08
17	Crecimiento de los niveles de inseguridad ciudadana y conflictos sociales	0,03	1	0,03
18	Incremento del uso de plataformas <i>on-line</i> para alquilar casas o apartamentos como Airbnb	0,04	3	0,12
19	Desconfianza por parte de los clientes por no cumplir las medidas de bioseguridad para hacer frente al COVID-19	0,07	3	0,21
20	Incremento de los costos por la implementación de las medidas de bioseguridad para hacer frente al COVID-19 mayores exigencia de huéspedes y del gobierno	0,05	3	0,15
Puntaje				2,47

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 2. PERFIL TURISTA NACIONAL Y EXTRANJERO

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA	TURISTA NACIONAL
<b>SEXO</b>	Masculino	55%
	Femenino	45%
<b>EDAD</b>	De 15 a 24 años	21%
	De 25 a 40 años	42%
	De 41 a 54 años	27%
	De 55 a 73 años	10%
<b>NIVEL SOCIO-ECONOMICO</b>	A/B	62%
	C	38%
<b>PUNTO DE INGRESO</b>	Aeropuerto Jorge Chávez	70%
	Bus interprovincial	27%
<b>MOTIVO DE VISITA</b>	Visitar a familiares o amigos	34%
<b>FRECUENCIA DE VISITA</b>	Primera vez	60%
	Más de una vez	40%
<b>TIPO DE ALOJAMIENTO</b>	De 1 o 2 estrellas	24%
	Albergue/ hotel	18%
	Casa de familiares	24%
<b>PERMANENCIA</b>	Permanencia promedio en Cusco	6 días
<b>GASTO PROMEDIO POR TURISTA</b>	Negocios / 10 días	S/3388
	Vacacional / 6 días	S/986
	Premium/7 días	S/6860
<b>ACTIVIDADES QUE REALIZAN</b>	Cultura	16,74%
	Naturaleza	25,58%
	Actividad urbana	40,93%
	Act. de diversión y entret.	16,75%
<b>MEDIOS EN QUE MAS INFLUYEN EN LA ELECCION DE UN DESTINO</b>	Internet	25%
	Familiares y amigos	44%

CARACTERÍSTICA	TURISTA EXTRANJERO
Masculino	51%
Femenino	49%
De 15 a 24 años	19%
De 25 a 34 años	39%
De 35 a 44 años	15%
De 45 a 54 años	11%
De 55 a 64 años	9%
De 65 años a mas	7%
ND	ND
Aeropuerto Jorge Chávez	84%
Otros medios	16%
Vacaciones, recreación u ocio	89%
Primera vez	87%
ND	ND
Hotel de 3 estrellas	30,90%
Hotel de 4 o 5 estrellas	18,18%
ND	ND
Promedio	7 a 10 días
Negocios / 7 días	USD 847
Vacacional / 6 días	USD 1671
Premium/7-10 días	USD 5884
Cultura	39,69%
Naturaleza	33,33%
ND	ND
Aventura	26,98%
Internet	54%
Airbnb	69%
Booking	49%
Redes sociales	73%

Fuente: PROMPERU. Elaboración propia 2022.

### ANEXO 3. ENCUESTA HOTEL 4 ESTRELLAS

Estamos realizando una investigación acerca de intereses y motivaciones de hospedarse en uno de los pueblos cercanos que cruza el camino a Machu Picchu (Valle Sagrado – Distrito de Urubamba). La información que se recoja en los cuestionarios es anónima.

1. Indique su sexo:
  - a. Femenino
  - b. Masculino
2. ¿Qué edad tiene?
  - a. 18 – 25 años
  - b. 26 – 40 años
  - c. 41 – 54 años
  - d. 55 – 73 años
  - e. Más de 74 años
3. Indique su nacionalidad:
4. Puedes indicarnos un promedio de tu ingreso anual:
5. ¿Has viajado anteriormente a Cusco?
  - a. Sí
  - b. No
6. ¿Cuántas veces ha viajado a Cusco?
  - a. Ninguna
  - b. Una vez
  - c. Dos veces
  - d. De 3 a más veces
7. ¿Por qué visitó o visitaría Cusco?
  - a. Por Vacaciones
  - b. Por Negocios
  - c. Por Estudio
  - d. Por visita Familiar o amistades
8. ¿Con quién realizaría o realizaste el viaje?
  - a. Familia
  - b. Pareja
  - c. Solo
  - d. Amigos
  - e. Otros: .....
9. Tipo de alojamiento de su preferencia cuando viaja:
  - a. Hotel 1\* y 2\*

- b. Hotel 3\*
  - c. Hotel 4\*
  - d. Hotel 5\*
10. ¿A través de qué medios busca información de hoteles?
- a. Metabuscador
  - b. Página web del hotel
  - c. Teléfono
  - d. Redes Sociales
11. ¿Qué canal usa con más frecuencia para realizar reservas?
- a. Metabuscador
  - b. Página web del hotel
  - c. Agencia de viaje
  - d. Teléfono
  - e. Otros (anotar)
12. ¿Estaría dispuesto en hospedarse en uno de los pueblos que cruza el camino a Machu Picchu (Valle Sagrado - Distrito Urubamba - Cusco)?
- a. Sí
  - b. No
13. Califique los atributos que considera de su interés para decidir la elección de un hotel

**Propuesta de valor**

Nuestro hotel de 4 estrellas estará ubicado en el distrito de Urubamba- Departamento de Cusco (a una hora y 15 minutos de la ciudad de Cusco y a 40 minutos de la estación de tren de Ollantaytambo) con un bello entorno paisajístico y un clima acogedor. Nuestra propuesta de valor se caracteriza en la calidad de sus instalaciones, confort de sus habitaciones con un servicio personalizado en un valle andino rodeado de un ambiente mágico donde se mezcla la cultura con la modernidad en equilibrio con la sostenibilidad en las que podrás relajarte y desarrollar actividades vivenciales, místicas y experimentales. Por otra parte, ofreceremos el servicio de restaurante de cocina moderna rescatando lo mejor de la región y el empleo de productos nativos creando sabores y aromas agradables a su paladar con excelente variedad de platos que incluyen propuestas tradicionales peruanas, novoandinos y platos con influencia internacional. Y para finalizar su día de excursiones contará a su disposición con nuestro bar con una oferta de variados y apetecibles de cocteles y bebidas de su gusto en un ambiente agradable.

14. ¿Se hospedaría en un hotel con características como las nuestras?
- a. Definitivamente si
  - b. Probablemente si
  - c. Indiferente
  - d. Probablemente no
  - e. Definitivamente no
15. ¿Cuántos días se alojaría en un hotel con las características descritas?
- a. 1 a 2 noches

- b. 3 a 4 noches
- c. 5 a 6 noches
- d. 7 o más noches

16. ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar por noche?

- a. De USD 71 a USD 100
- b. De USD 101 a USD 150
- c. De USD 151 a USD 200
- d. Más de USD 200

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar diariamente en alimentación en el hotel?

- a. No utilizo los servicios de alimentación del hotel
- b. De 15 a 30 USD
- c. De 31 a 50 USD
- d. De 51 a 75 USD
- e. Más de 75 USD

18. ¿Qué otras actividades les gustaría realizar en el hotel?

- a. Deporte de aventura
- b. Actividad vivencial
- c. Actividad de naturaleza
- d. Otros (especifique): .....

19. De acuerdo con lo marcado en la pregunta 15 ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar diariamente en otras actividades? (tours y experiencias)

- a. De 25 a 50 USD
- b. De 51 a 100 USD
- c. De 101 a 150 USD
- d. Más de 151 USD

20. ¿Qué promociones les gustaría encontrar en un hotel como el nuestro?

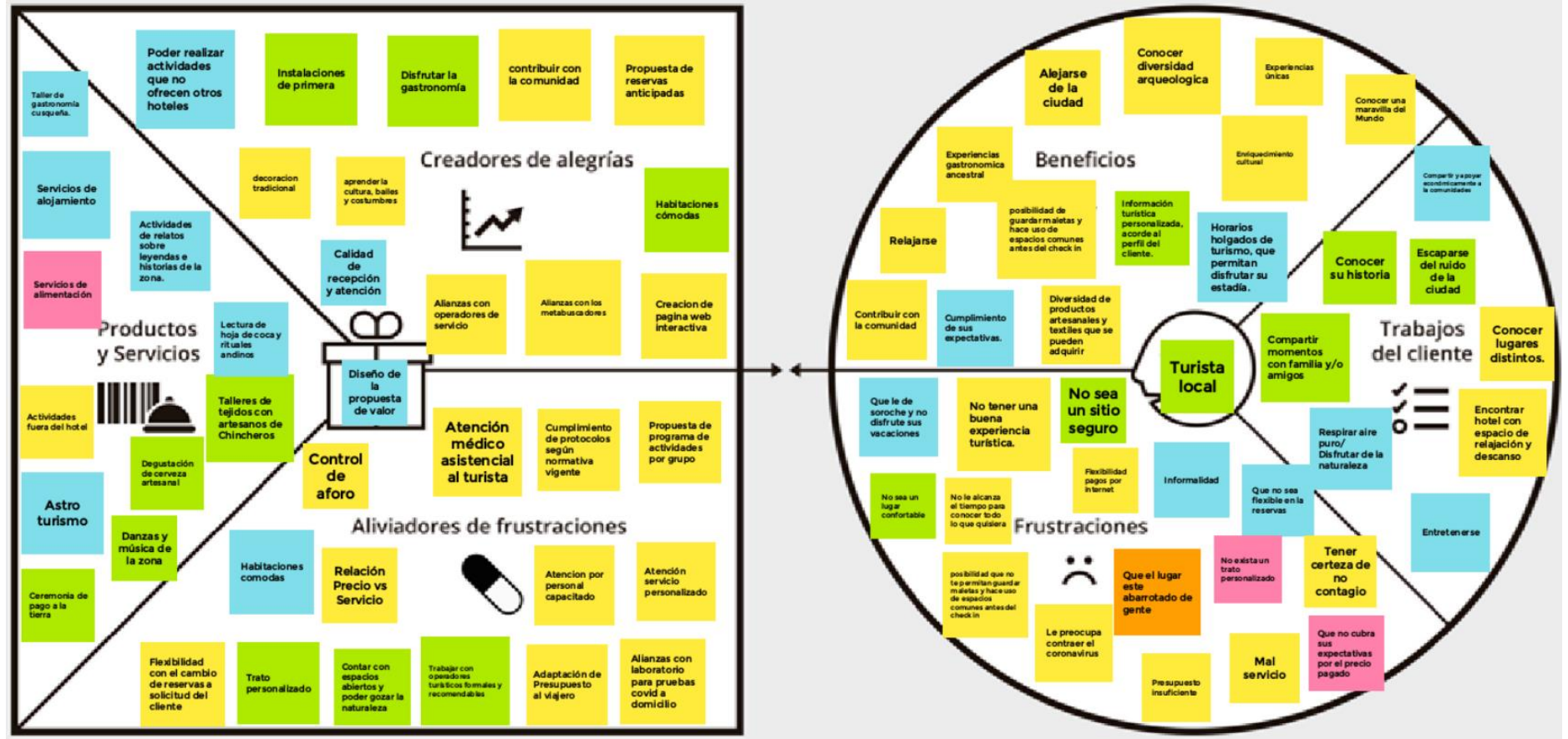
- a. Noches gratis por acumulación
- b. Descuentos para grupos mayores a 10 personas
- c. Descuentos por clientes recurrentes
- d. Descuento por reserva anticipada
- e. Otros (anotar)

**ANEXO 4. CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE URUBAMBA (CUSCO) A ENERO 2022**

Nro.	Nombre Comercial	Estrellas	Precio S/	Restaurante	Piscina	Bar	Cambio de Moneda	Lavandería	Terraza	Spa	<i>Pet friendly</i>
1	Sonesta Posada Del Inca Yucay	3	396	X		X	X	X	X		X
2	Tierra Viva Valle Sagrado	4	392	X	X	X	X	X	X	X	
3	Wayqey Lodge	4	360	X			X	X	X		
4	Hotel Mabey Palacio Imperial Urubamba	3	357	X		X	X	X	X		
5	La Casona de Yucay	4	337	X		X	X		X	X	X
6	Lizzy Wasi Urubamba	3	330	X		X			X		
7	Las Casitas del Arco Iris	3	328	X		X	X		X		
8	Life Hotel Valle Sagrado	3	321	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Intiñan	3	317		X	X					

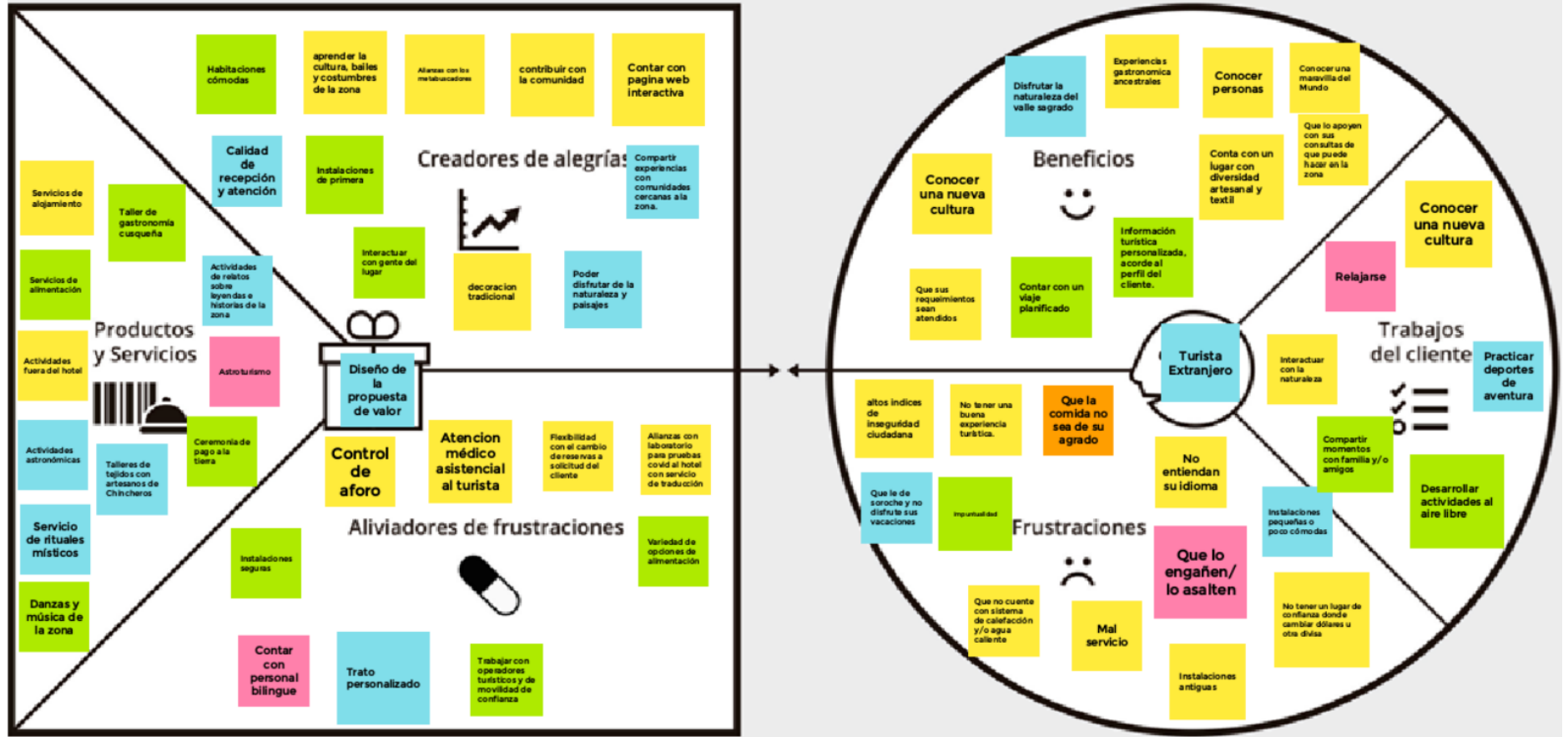
Fuente: Información extraída de Booking.com. Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 5. MAPA DE VALOR Y PERFIL DE CLIENTE NACIONAL



Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 6. MAPA DE VALOR Y PERFIL DE CLIENTE EXTRANJERO



Fuente: Elaboración propia, 2022.

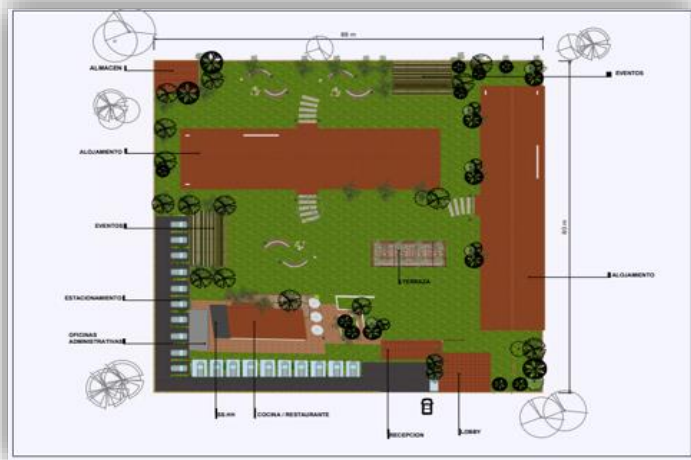


## ANEXO 7. MODELO DE NEGOCIO

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias de viaje</li> <li>• Operadores turísticos locales</li> <li>• Empresa de transporte de pasajeros</li> <li>• Sistema de pago Web (pasarelas)</li> <li>• Entidades Financieras</li> <li>• Comunidades de los alrededores de la provincia del Urubamba.</li> <li>• Laboratorios para las pruebas COVID.</li> <li>• Cámara Hotelera de Cusco</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Experiencias Vivenciales</li> <li>• Mantenimiento de instalaciones del hotel</li> <li>• Selección de personal</li> <li>• Capacitaciones</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de calidad diferenciado. (experiencia del cliente)</li> <li>• Programa de actividades vivenciales dentro y fuera del hotel donde nuestros huéspedes puedan conectarse con la historia, naturaleza, costumbres y cultura andina.</li> <li>• Instalaciones confortables y seguras con vista paisajista.</li> <li>• Compromiso con las comunidades del valle del Urubamba.</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Atención posventa</li> <li>• Tarifas, promociones y descuentos.</li> </ul>	<p><b>Segmento de Cliente</b></p> <p><b>Turista Nacional</b>  Hombre o mujer de 25 años a más, nivel socioeconómico medio o alto. Le interesa visitar las zonas arqueológicas y actividades de diversión y entretenimiento. Le preocupa que el hotel no cubra las expectativas del precio pagado, valora la comodidad y el equipamiento del establecimiento.</p> <p><b>Turista extranjero</b>  Hombre o mujer de 25 años a más, nivel socioeconómico medio o alto. Le interesa la conexión con la cultura y los deportes de aventura. Le preocupa que no cumplan con lo prometido y la inseguridad ciudadana, valora mucho la seguridad y disfruta de conocer la forma de vida, costumbres y cultura de las comunidades.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla y capacitaciones de personal</li> <li>• Mantenimiento y costos de operación</li> <li>• <i>Marketing</i></li> </ul>		<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos por alojamiento.</li> <li>• Ingresos por servicios complementarios: restaurante, bar, <i>spa</i>, transportes, experiencias.</li> <li>• Ingresos por alquiler de espacios como bodas y eventos sociales respetando las medidas de bioseguridad por COVID-19.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 8. MAQUETA DEL HOTEL Y DIMENSIONES DEL HOTEL QOYLLUR WASI



Área	Ancho	Largo	m <sup>2</sup>	Cantidad	Total m <sup>2</sup>
Zona de alojamiento	12	60	720	2	1440
Recepción - Lobby	10	20	200	1	200
Bar	5	16	75	1	80
Restaurante - Cocina	10	18	180	1	180
Oficina Administrativas	10	10	100	1	100
Almacén	10	7.5	75	1	75
Spa y sauna	10	7.5	30	1	75
Servicios higiénicos	3.5	10	35	2	70
Mantenimiento	10	15	150	1	150
Tópico	6	5	30	1	30
Salón de eventos	15	10	150	2	300
Estacionamiento	2,5	6	15	20	300
Terraza	20	15	300	1	210
Jardines	20	60	1200	3	3790
Total					7000

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**ANEXO 9. PERFIL DE PUESTOS DE GERENCIAS Y JEFATURAS**

Área	Recursos Humanos	Marketing y Ventas	Operaciones	Administración y Finanzas
Nombre del Puesto	Jefe de RR. HH.	Jefe de Marketing y ventas	Gerente de Operaciones	Gerente de Administración y Finanzas
Misión del Puesto	Seguir los procesos de RR. HH. buscando gestionar el talento humano del hotel, promoviendo el desarrollo, capacitación y motivación de los trabajadores.	Ser responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución y precio, así como el uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento del hotel. Administrar los activos digitales.	Gestiona toda la logística asegurando la continuidad de las operaciones y el negocio, dirigirá al personal operativo para brindar cumplimiento a los altos estándares del servicio.	Dirigir y controlar las funciones, recursos y actividades financieras del hotel, así como de Planeamiento financiero y Control de Gestión, con el objetivo de asegurar la emisión oportuna de los estados financieros.
Funciones	* Ingresar la información de las planillas de trabajadores.	* Generar las ventas e ingresos del hotel manejando estándares de marca.	* Garantizar el soporte a la continuidad de las operaciones del hotel y nuevos proyectos	* Identificar y conseguir fuentes de financiamiento de largo plazo a través de negociaciones con bancos, con el propósito de asegurar los fondos necesarios para operaciones de inversiones, compra de activos, refinanciaciones, entre otros.
	* Reclutamiento y selección del personal.	* Buscar posicionar a Le Bonheur dentro del mercado hotelero local e internacional.	· Dirigir las actividades de los departamentos de: Recepción, <i>Housekeeping</i> , Alimentos y Bebidas y experiencias del hotel.	* Planificar y dirigir la administración de inmuebles y activos fijos en general, para asegurar la disponibilidad e integridad de las instalaciones, facilitando la realización de las actividades dentro del hotel.
	* Gestionar la incorporación del nuevo personal. * Gestionar los despidos o renunciaciones del personal. * Capacitación del personal. * Realizar el plan de desarrollo.	* Aplicación de gestión comercial para la identificación de gustos y preferencias de clientes y potenciales clientes.	* Garantizar la limpieza de habitaciones, atención de requerimientos como reposición de consumibles tales como alimentos, bebidas, baño y toallas en la habitación que garanticen el servicio <i>premium</i> ofrecido.	* Dirigir la planificación financiera del hotel, a través de la elaboración de flujos de caja, proyecciones financieras, con el fin de dar soporte a la elaboración del presupuesto anual, así como de información para la toma de decisiones.
		* Atención al cliente posventa.	* Mantenimiento de los equipos e infraestructura con el fin de asegurar los estándares del hotel.	* Ejercer la representación legal de la empresa en lo concerniente a pagos, contratos, compra y venta de activos, aspectos legales entre otros.
Educación	Universitario (Titulado): Ingeniería Industrial, Administración, Psicología	Universitario (Titulado): Marketing, Administración	Universitario (Titulado): Ingeniería Industrial, Administración, Contabilidad.	Estudios universitarios en Finanzas, Ingeniería Industrial, Economía, Contabilidad
	Estudios Complementarios: Especialización en Recursos Humanos, Inglés básico, ofimática (Nivel Intermedio), Legislación Laboral.	Estudios Complementarios: Licenciado en Marketing, Inglés intermedio, ofimática (Nivel Intermedio)	Estudios Complementarios: MBA, Maestría en Logística y Operaciones. Especialización en servicios hoteleros, inglés avanzado, ofimática (Nivel intermedio)	Administración o Contabilidad con maestría en Finanzas o MBA. Manejo de Excel para análisis y evaluación financiera
Experiencia	3 años de experiencia en el puesto como jefe en el área.	3 años de experiencia en el puesto como jefe en el área.	5 años de experiencia en el puesto como jefe en el área.	Años de experiencia en el mismo cargo o similares de 3 a 5 años
Competencias	Liderazgo, Iniciativa, manejo y control de personas	Creatividad, Liderazgo, iniciativa, atención al detalle, planificación y organización, negociación, manejo y control de personas	Liderazgo, iniciativa, proactividad, planificación y organización, negociación, manejo y control de personas	Comunicación a nivel ejecutivo, trabajo en equipo, manejo de tiempo, trabajo bajo presión, Orientación hacia el cliente, Habilidad de informar, Empuje por obtener resultados.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**ANEXO 10. PERFIL DE PUESTOS STAFF**

Área	Nombre del Puesto	Educación	Experiencia	Competencias
Jefatura de <i>Marketing</i> y Ventas	Analista de <i>Marketing</i>	Bachiller en <i>Marketing</i> /Administración	1 año	Creatividad/Iniciativa/Proactividad
Gerencia de Operaciones	Recepción	Educación Secundaria /Inglés intermedio	1 año	Orientación al cliente
	Lavandería	Educación Secundaria	1 año	Habilidad en maquinarias/Capacidad trabajo en equipo y adaptación
	Personal de limpieza	Educación Secundaria	1 año	Organización/Proactividad/Trabajo en equipo
	Portero - Botones	Educación Secundaria /Inglés básico	1 año	Orientación al cliente
	Asistente de Mantenimiento	Curso técnico de mantenimiento de equipos, mobiliario en hoteles	2 años	Conocimiento y cumplimiento de las normativas aplicables/Capacidad de diagnóstico e interpretación de problemas
	Asistente de Seguridad	Educación Secundaria /Curso manejo de armas	3 años	Rapidez, autocontrol y vocación de protección
	Ayudante de Cocina	Estudiante de cocina	2 años	Iniciativa-Dinamismo/Flexible/ trabajo en equipo/Rapidez y eficiencia
	Cocinero	Estudios de Cocina y Pastelería	5 años	Planificación de menús/Rapidez/Orden y Limpieza
	Mozos	Educación Secundaria /Inglés intermedio	2 años	Orientación al cliente
	<i>Bartender</i>	Educación Secundaria /Inglés intermedio	2 años	Orientación al cliente
	Coordinador de Eventos y Experiencias	Curso técnico de organización de eventos	3 años	Orientación al cliente
	Asistente de Eventos y Experiencias	Educación Secundaria	1 año	Orientación y cuidado al cliente
	Terapeuta	Estudios de terapia / Cosmiatría	3 años	Vocación de servicio/Confianza/ Empatía/Compromiso
Gerencia de Administración y Finanzas	Contador	Titulado en Contabilidad	5 años	Liderazgo, Comunicación a nivel ejecutivo, Trabajo en equipo, manejo de tiempo, Empuje por obtener resultados.
	Asistente Contable	Bachiller en Contabilidad	2 años	Trabajo en equipo, manejo de tiempo, trabajo bajo presión, Habilidad de informar, Empuje por obtener resultados.
	Asistente de Compras y Logística	Bachiller en Contabilidad/Administración	2 años	Trabajo en equipo/capacidad trabajo bajo presión
	Encargado de Sistemas	Bachiller o Titulado en Ingeniería de Sistemas	2 años	Trabajo en equipo/capacidad trabajo bajo presión

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 11. CÁLCULO DEL COSTO DE LA PLANILLA

Variable ( Costo Empresa)	Porcentaje
Salario Bruto	100,00
Essalud 9% ( Incluye gratif. y vacaciones)	11,25
Gratificaciones	16,67
CTS	9,72
Vacaciones	8,33
<b>Total Costo Empresa</b>	<b>145,97</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 12. PRESUPUESTO DE PLANILLA MENSUAL

Personal	Cantidad	Sueldo Unitario Bruto S/	Costo Empresa S/
Asistente Contable	1	1800,00	2627,46
Asistente de Compras y Logística	1	1800,00	2627,46
Analista de Gestión Humana	1	2000,00	2919,40
Contador	1	2000,00	2919,40
Gerente de Administración y Finanzas	1	7,000,00	10.217,90
Jefe de Recursos Humanos	1	4000,00	5838,80
Encargado de Sistemas	1	2500,00	3649,25
Asistente de Mantenimiento	2	1500,00	4379,10
Gerente de Operaciones	1	7000,00	10.217,90
Asistente de Seguridad	1	2000,00	2919,40
Gerencia General	1	10.000,00	14.597,00
Total administrativos	12	41.600,00	62.913,07
Ayudante de cocina	2	1500,00	4379,10
<i>Bartender</i>	1	1800,00	2627,46
Cocinero	2	2500,00	7298,50
Mozos	3	1500,00	6568,65
Total alimentos y bebidas	8	7300,00	20.873,71
Coordinador de eventos y experiencias	1	3000,00	4379,10
Asistente de eventos y experiencias	1	1500,00	2189,55
Lavandería	1	1200,00	1751,64
Terapista	1	1200,00	1751,64
Total eventos	4	6900,00	10.071,93
Personal de limpieza	4	1200,00	7006,56
Portero - Botones	1	1200,00	1751,64
Recepción	2	1500,00	4379,10
<i>Room Service</i>	1	1500,00	2189,55
Total habitaciones	8	5400,00	15.326,85
Analista de <i>Marketing</i>	1	2000,00	2919,40
Jefe de <i>Marketing</i> y Ventas	1	4000,00	5838,80
Total Ventas	2	12.900,00	8758,20
<b>Totales</b>	<b>34</b>	<b>74.100,00</b>	<b>117.943,76</b>
Habitaciones	40		
Ratio Personal/Habitaciones	0,85		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### ANEXO 13. PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

N°	Presupuesto (en soles)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Capacitaciones	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500
2	Subvenciones de desarrollo profesional	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
3	Beneficios (Navidad, Escolaridad, EPS)	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
4	Bono de desempeño (0.3 sueldo al año)	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790
5	Actividad de integración	5100	5100	5100	5100	5100
6	<i>Outsourcing</i> de reclutamiento	4000	4000	4000	4000	4000
Actividades de Recursos Humanos		106.390	106.390	106.390	106.390	106.390
Planilla		1.415.325	1.415.325	1.415.325	1.415.325	1.515.169
Presupuesto RRHH		1.521.715	1.521.715	1.521.715	1.521.715	1.621.559

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### ANEXO 14. VARIABLES PARA LA DETERMINACIÓN DE INGRESOS

	2022	2023	2024	2025	2026
Total de huéspedes	82	82	82	82	82
“Ocupabilidad”	40%	45%	50%	60%	70%
Número de días	365	365	365	365	365
N° de personas atendidas	11.972	13.468.5	14.965	17.958	20.951
Tarifa promedio	399,50	399,50	399,50	399,50	399,50
Ingreso diario por alojamiento	6392	7191	7990	9588	11.186
Ingreso anual por alojamiento	2.333.080	2.624.715	2.916.350	3.499.620	4.082.890

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 15. PROYECCIÓN DE INGRESOS 2022-2026 (EN SOLES)

Tipo de servicio	Tarifas	2021	2023	2024	2025	2026
Alojamiento	400	2.333.080	2.624.715	2.916.350	3.499.620	4.082.890
Alimentación - Almuerzo	82	147.256	165.663	184.070	220.883	257.697
Alimentación - Cena	82	687.193	773.092	858.991	1.030.789	1.202.587
Bar	60	215.496	242.433	269.370	323.244	377.118
Spa - Sauna	100	149.650	168.356	187.063	224.475	261.888
Eventos ( 2 eventos mensuales)	2000	48.000	48.000	48.000	72.000	72.000
Programa de actividades	110	505.518	568.707	631.897	758.277	884.656
Transporte	110	329.230	370.384	411.538	493.845	576.153
Total Ingreso		4.415.422	4.961.350	5.507.278	6.623.133	7.714.989

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 16. PROYECCIÓN DE COSTOS 2022-2026 (EN SOLES)

	2022	2023	2024	2025	2026
Costo de servicio	344,501.60	387,564.30	430,627.00	516,752.40	602,877.80
Costo servicios públicos - habitaciones	109,187.71	122,836.18	136,484.64	163,781.57	191,078.50
Costo de reposición de sábanas / restaurante	37,632.19	37,632.19	37,632.19	56,448.28	56,448.28
Costo de restaurante	250,334.52	281,626.34	312,918.15	375,501.78	438,085.41
Costo remuneración operarios	555,269.88	555,269.88	555,269.88	655,113.36	655,113.36
Costo bar	64,648.80	72,729.90	80,811.00	96,973.20	113,135.40
Costo spa - sauna	44,895.00	50,506.88	56,118.75	67,342.50	78,566.25
Costo eventos (2 eventos mensuales)	4,800.00	4,800.00	4,800.00	7,200.00	7,200.00
Costo programa de actividades	176,893.60	199,005.30	221,117.00	265,340.40	309,563.80
Costo transporte	115,872.00	115,872.00	115,872.00	115,872.00	115,872.00
<b>Total costo de venta</b>	<b>1,704,035.30</b>	<b>1,827,842.95</b>	<b>1,951,650.61</b>	<b>2,320,325.49</b>	<b>2,567,940.80</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.



### ANEXO 17. PROYECCIÓN DE GASTOS 2022-2026 (EN SOLES)

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	432,707.80	441,579.48	472,201.15	533,444.50	594,687.85
Remuneración Personal Ventas	105,098.40	105,098.40	105,098.40	105,098.40	105,098.40
Gastos de <i>Marketing</i>	82,636.00	60,886.00	60,886.00	60,886.00	60,886.00
Comisión de metabuscadores y agencias (15% de los ingresos)	244,973.40	275,595.08	306,216.75	367,460.10	428,703.45
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	1,428,899.49	1,451,399.49	1,455,899.49	1,461,299.49	1,467,779.49
Remuneración personal administrativo	754,956.84	754,956.84	754,956.84	754,956.84	754,956.84
Servicios Básicos	454,881.65	454,881.65	454,881.65	454,881.65	454,881.65
Certificaciones	12,180.00	12,180.00	12,180.00	12,180.00	12,180.00
Útiles de escritorio	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Seguros	25,965.00	25,965.00	25,965.00	25,965.00	25,965.00
Renovación extintor	7,176.00	7,176.00	7,176.00	7,176.00	7,176.00
Uniformes	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00
Limpieza y mantenimiento	20,000.00	42,500.00	47,000.00	52,400.00	58,880.00
Actividades de Recursos Humanos	107,540.00	107,540.00	107,540.00	107,540.00	107,540.00
Otros gastos	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Gastos de Responsabilidad	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Total Gastos	1,861,607.29	1,892,978.96	1,928,100.64	1,994,743.99	2,062,467.34

Fuente: Elaboración propia, 2022.

### ANEXO 18. PROYECCIÓN DE ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 2022-2026 (EN SOLES)

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS</b>	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	4,415,422	,961,350	5,507,278	6,623,133	7,714,989
Costo de Ventas	1,704,035	1,827,843	1,951,651	2,320,325	2,567,941
Depreciación	165,972	165,972	165,972	165,972	162,668
Utilidad Bruta	2,545,414.35	2,967,534.46	3,389,654.56	4,136,835.21	
Gastos Administrativos	1,428,899	1,451,399	1,455,899	1,461,299	1,467,779
Gastos de Ventas	432,708	441,579	472,201	533,445	594,688
Depreciación	300,773	300,773	300,773	300,773	288,547
Amortización	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
EBIT	380,034.16	770,782.59	1,157,781.02	1,838,318.32	
Gastos Financieros	368,544	709,673	669,481	624,467	574,051
Utilidad Antes de Impuestos	11,490.52	61,110.06	488,299.66	1,213,851.06	
Impuesto a la Renta	3,390	18,027	144,048	358,086	606,612
Utilidad Neta	8,100.82	43,082.59	344,251.26	855,765.00	
EBITDA	849,780	1,240,528	1,627,526	2,308,064	
EBITDA % Ventas	19.25%	25.00%	29.55%	34.85%	39.98%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**ANEXO 19. PROYECCIÓN DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2022-2026 (EN SOLES)**

<b>Activo</b>	<b>2021-</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Caja	264,105.32	215,369.98	183,918.15	425,300.22	1,146,461.07	2,410,485.12
Cuentas por cobrar		244,148.00	244,148.00	244,148.00	244,148.00	244,148.00
Suministros	60,929.57	60,929.57	60,929.57	60,929.57	60,929.57	60,929.57
Activo Fijo	9,970,697.36	9,970,697.36	9,970,697.36	9,970,697.36	9,970,697.36	9,970,697.36
Depreciación Acumulada	-	470,009.24	940,018.48	1,410,027.71	1,880,036.95	2,334,516.69
Intangible	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Amortización acumulada	-	3,000.00	6,000.00	9,000.00	12,000.00	15,000.00
<b>Total Activo</b>	<b>10,325,732.24</b>	<b>10,048,135.67</b>	<b>9,543,674.60</b>	<b>9,312,047.43</b>	<b>9,560,199.05</b>	<b>10,366,743.36</b>
Cuentas por pagar	-	40,973.13	40,973.13	40,973.13	40,973.13	40,973.13
Porción corriente		334,926.39	375,117.55	420,131.66	470,547.46	527,013.15
Deuda no corriente	5,836,315.56	6,047,991.22	5,672,873.67	5,672,873.67	5,252,742.01	4,782,194.55
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,836,315.56</b>	<b>6,423,890.73</b>	<b>6,088,964.35</b>	<b>6,133,978.46</b>	<b>5,764,262.60</b>	<b>5,350,180.84</b>
Capital	4,489,416.68	3,616,144.12	3,411,627.66	2,833,817.71	2,940,171.45	3,566,861.70
Utilidades del periodo	0	8,100.82	43,082.59	344,251.26	855,765.00	1,449,700.82
<b>Total Patrimonio</b>	<b>4,489,416.68</b>	<b>3,624,244.93</b>	<b>3,454,710.25</b>	<b>3,178,068.97</b>	<b>3,795,936.45</b>	<b>5,016,562.52</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>10,325,732.24</b>	<b>10,048,135.67</b>	<b>9,543,674.60</b>	<b>9,312,047.43</b>	<b>9,560,199.05</b>	<b>10,366,743.36</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## ANEXO 20. CÁLCULO DEL WACC

**WACC**

**Coste promedio ponderado del capital**

$$WACC = ke*we + kd*wd*(1-T)$$

<b>WACC =</b>	<b>13.99%</b>
<b>D =</b>	<b>5,836,316</b>
<b>E =</b>	<b>4,775,167</b>
<b>D/E</b>	<b>122.2%</b>
<b>wd =</b>	<b>0.55</b>
<b>we =</b>	<b>0.45</b>
<b>T =</b>	<b>29.50%</b>
<b>ke =</b>	<b>20.60%</b>
<b>kd =</b>	<b>12.00%</b>
<b>CAPM =</b>	<b>16.10%</b>
<b>spread + embi =</b>	<b>1.70%</b>
<b>tipo cambio =</b>	<b>2.80%</b>
<b>Otros riesgos =</b>	<b>0.00%</b>

**Costo de oportunidad del capital de la empresa**

**Deuda Largo Plazo**

**Patrimonio**

peso ponderado de la

deuda

peso ponderado del capital

propio

**Impuesto a la Renta**

**Costo de oportunidad de capital del accionista**

\*promedio SBS (Mediana empresa mayor a 360-MN)

**Riesgo País**

**Financiamiento en Soles**

<b><math>\beta_L</math> =</b>	<b>2.49</b>
<b><math>\beta_u</math> =</b>	<b>1.34</b>
<b>rf =</b>	<b>1.580%</b>
<b>(rm - rf) =</b>	<b>5.82%</b>

**Beta apalancado**

**Beta Industria - Hotel**

**Curva Cupón Cero Perú Soles Soberana a 10 años**

**Damodarán Equity Risk Premium - PERÚ**

(1)  $ke = CAPM + (\text{spread} + \text{embi}) + \text{tipo cambio} + \text{otros riesgos}$

(2) Promedio de tasas

<b>Tasa de préstamo de Largo Plazo</b>	<b>12.00%</b>
<b>Promedio Tasas Ponderado</b>	<b>12.00%</b>

(3)  $CAPM = rf + (rm - rf) * \beta_L$

(4) Riesgo país

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2020-01-01/2020-02-01/>

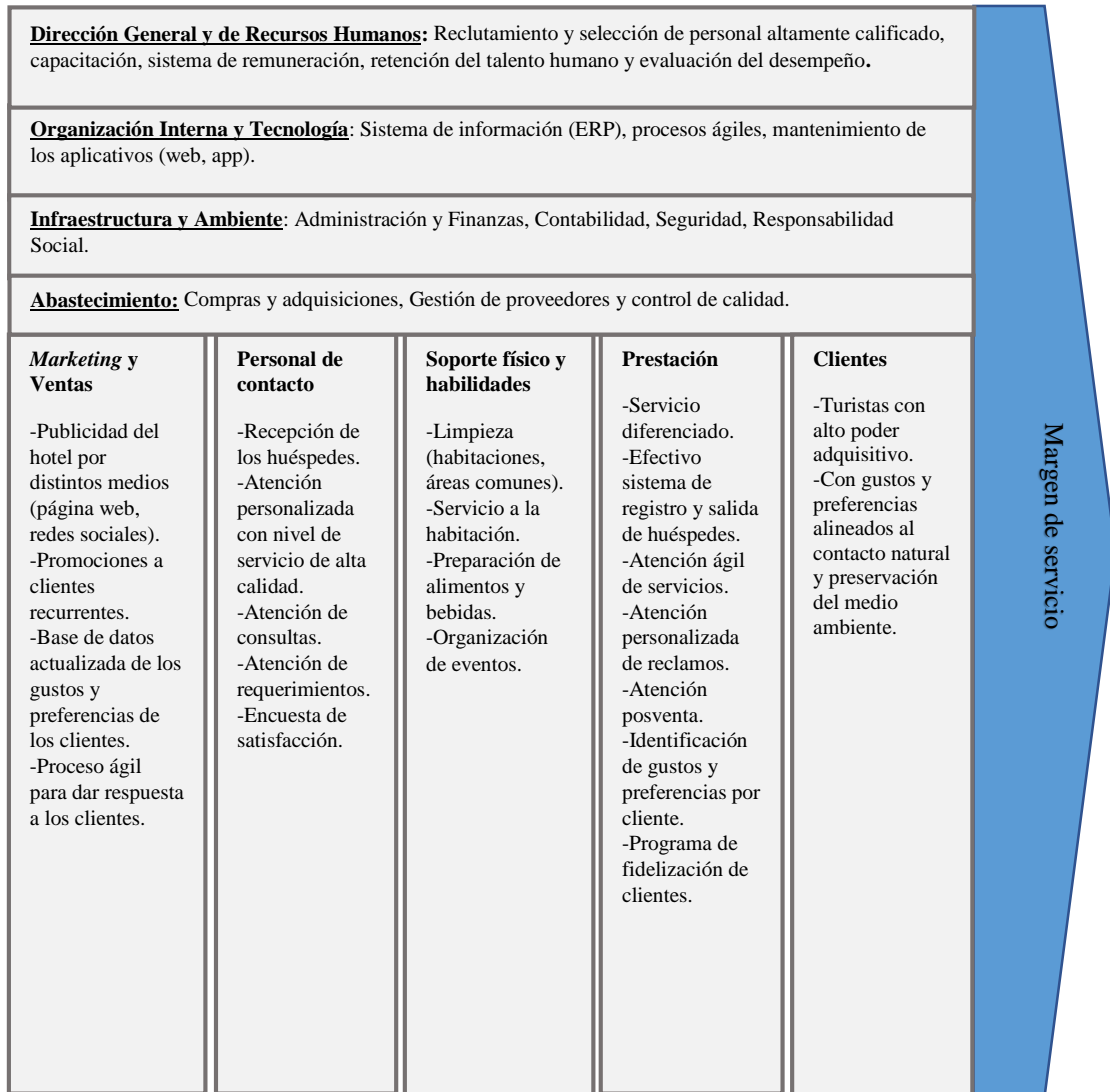
(5)  $\beta_L = \beta_u * (1 + (1 - T) * D/E)$

(6) [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

(7) [https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc\\_unacurva.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pu/CCID/Paginas/cc_unacurva.aspx)

(8) [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

## ANEXO 21. CADENA DE VALOR DEL HOTEL QUOYLLUR WASI



Fuente: Elaboración propia, 2022 sobre la base de Michael Porter, Pierre Eiglier y Eric Lange.