

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL EN LA ENTRADA  
DEL CAMINO INCA EN PISCACUCHO

TESIS PRESENTADO POR:

LUCEN, JUAN

TORRES, EDWIN

CHUECA, FEDERICO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, Setiembre de 2011



## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta un plan de negocios para la construcción y puesta en marcha de un hotel de tres estrellas en la localidad de Piscacucho en Urubamba, Cusco, principal punto de ingreso al Camino del Inca.

Debido a que la situación económica en Perú ha ido mejorando durante los últimos años, es notorio un crecimiento en el turismo receptivo, siendo el principal destino el Cusco, mayormente para visitar la ciudadela de Machu Picchu. Asimismo, mucho de estos turistas llegan a Machu Picchu recorriendo el Camino Inca que parte de la localidad de Piscacucho (Km. 82). Este incremento de turistas conlleva por ende a una mayor demanda de alojamiento en la zona (Cusco ciudad y Valle del Urubamba).

La propuesta consiste que este hotel sea el especialista en albergar a los visitantes del Camino Inca, siendo esta su principal ventaja diferencial. Actualmente no existe otro hotel que brinde servicios especializados en Camino Inca, y en complemento a ello, la ubicación es única y estratégica.

El segmento objetivo son personas entre los 20 y 40 años de edad y con espíritu aventurero, a los que les gusta el trekking.

El hotel, al inicio del proyecto, contará con 20 habitaciones y se espera incrementar a 30 en los primeros 7 años. Se brindarán los servicios básicos que todo turista busca, buen trato y alojamiento confortable y seguro, con servicio de alimentación completo (desayuno, almuerzo y cena), así como otros servicios de valor agregado tales como charlas preparativas para Camino Inca, bazar con artículos necesarios para la caminata, visitas a ruinas aledañas, paseos a caballo, etc. Se ha previsto que el nivel de ocupabilidad sea de 45% al inicio del proyecto y se incremente paulatinamente a lo largo del mismo.

Realizando el análisis financiero con la demanda proyectada antes mencionada se obtiene un TIR de 14% y un VAN de US\$593,625, resultados modestos para una inversión de alto riesgo, por lo cual la recomendación final es mejorar la ocupabilidad del hotel captando turistas que buscan alojarse en el valle del Urubamba en hoteles de similar categoría. Simulando una captación de tan solo el 1.5% de personas que se alojan en el valle del Urubamba, los resultados mejoran notablemente, siendo más atractivo el negocio.

## RESUMEN EJECUTIVO

INDICE GENERAL .....	1
INDICE DE CUADROS .....	7
INDICE DE GRÁFICOS .....	9
INDICE DE FIGURAS .....	11
INTRODUCCIÓN.....	I
CAPITULO 1: CONCEPTO DEL NEGOCIO	
PROPUESTA DE VALOR .....	1
CAPITULO 2: ANALISIS DEL ENTORNO..... 7	
2.1 Análisis PEST .....	7
2.1.1 Factores políticos.....	7
2.1.2 Factores económicos .....	12
2.1.3 Factores sociales .....	22
2.1.4 Factores tecnológicos .....	25
2.2 Industria Hotelera en el Perú .....	28
2.3 Análisis sectorial .....	31
2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes .....	33
2.3.2 Poder de negociación de los clientes .....	35
2.3.3 Productos sustitutos.....	38
2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	38
2.3.5 Rivalidad entre los competidores .....	40
2.4 Conclusiones.....	44

CAPITULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO .....	47
3.1 Segmentación .....	49
3.2 Estrategia de Segmentación .....	51
3.2.1 Variables a considerar en el proceso de segmentación...	52
3.3 Análisis de la competencia .....	53
3.3.1 Análisis comparativo .....	55
3.3.2 Análisis comparativo del mix de productos.....	55
3.3.3 Análisis comparativo del nivel tecnológico.....	56
3.3.4 Análisis comparativo de la posición financiera .....	57
3.3.5 Análisis comparativo de la red de distribución .....	57
3.4 Estimación del Mercado Potencial .....	58
3.4.1 Evolución del turismo .....	58
3.4.1.1 Turismo Mundial .....	60
3.4.1.2 Turismo Nacional.....	62
3.4.2 Industria Hotelera en Perú .....	66
3.4.3 Industria Hotelera en el Cusco .....	69
3.4.4 Proyección de la demanda .....	74
3.5 Conclusiones.....	81
CAPITULO 4: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	82
4.1 Objetivo del sondeo .....	84
4.2 Resultados del sondeo .....	85
4.3 Conclusiones.....	90

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING .....	91
5.1 Producto .....	93
5.1.1 Aspecto físico .....	93
5.1.2 Calidad de Servicio .....	94
5.1.3 Branding .....	94
5.1.4 Posicionamiento .....	95
5.1.4.1 Características del servicio: .....	95
5.1.4.2 Elementos del posicionamiento .....	95
5.1.4.3 Enunciado .....	96
5.2 Plaza .....	96
5.2.1 La selección de los socios de canal .....	96
5.2.2 Canal de Control y Manejo de Conflictos.....	98
5.3 Promoción .....	100
5.4 Precio .....	106
5.5 Las personas .....	107
5.6 El proceso .....	108
5.7 La evidencia física .....	109
5.8 Conclusiones.....	110
CAPITULO 6: OPERACIONES.....	112
6.1 Cadena de Valor.....	112
6.2 Actividades Primarias .....	114
6.2.1 Logística interna .....	114
6.2.1.1 Check in .....	114

6.2.2 Operaciones .....	115
6.2.2.1 Excursiones .....	115
6.2.2.2 Eventos .....	116
6.2.2.3 Transportes .....	116
6.2.2.4 Restaurante y Bar .....	117
6.2.3 Logística de salida .....	117
6.2.3.1 Check out .....	117
6.2.4 Marketing y ventas .....	118
6.2.4.1 Souvenirs con nombre del hotel .....	118
6.2.4.2 Publicidad .....	119
6.2.4.3 Ventas .....	119
6.2.5 Post Venta .....	120
6.3 Actividades de Apoyo .....	121
6.3.1 Abastecimientos .....	121
6.3.2 Investigación y desarrollo .....	121
6.3.3 Administración de recursos humanos .....	122
6.3.4 Infraestructura .....	123
6.4 Estructura organizacional .....	123
6.4.1 Descripción de puestos y horarios de trabajo .....	124
6.5 Operaciones.....	124
6.5.1 Recepción.....	124
6.5.2 Limpieza / Lavandería .....	125
6.5.3 Mantenimiento .....	125
6.5.4 Botones.....	125



6.5.5	Guardianía / Chofer .....	126
6.5.6	Restaurante / Bar.....	126
6.5.7	Administrador .....	126
6.6	Recursos Tangibles .....	130
6.6.1	Infraestructura .....	130
6.7	Recursos intangibles	131
6.7.1	Políticas, normas y procesos .....	131
6.7.1.1	Misión.....	132
6.7.1.2	Visión.....	132
6.7.1.3	Procesos de Soporte.....	132
6.7.1.4	Procesos Fundamentales.....	132
6.7.1.5	Procesos Estratégicos .....	133
6.7.2	Software .....	133
6.7.3	Compromiso con el medio ambiente .....	134
6.8	Conclusiones .....	135
CAPITULO 7: EVALUACION FINANCIERA .....		137
7.1	Supuestos .....	137
7.2	Inversión Inicial .....	137
7.2.1	Terreno.....	138
7.2.2	Construcción.....	138
7.2.2.1	Habitaciones .....	138
7.2.2.2	Áreas comunes.....	138
7.2.2.3	Áreas de servicio .....	139
7.2.3	Equipamiento .....	140

7.2.4 Gastos pre operativos .....	142
7.2.5 Resumen inversión inicial .....	142
7.2.6 Inversión adicional en habitaciones.....	143
7.3 Depreciación .....	143
7.4 Cálculo del costo de capital.....	145
7.4.1 Costo de capital del accionista.....	145
7.4.2 Cálculo de costo de financiamiento .....	147
7.4.3 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) .....	148
7.5 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado (EGP).....	149
7.6 Flujo de Caja Libre proyectado .....	152
7.7 Conclusiones.....	154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	164

## INDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1	Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional .....	14
Cuadro Nº 2	Reservas Internacionales Netas .....	16
Cuadro Nº 3	Tipo de cambio Promedio.....	17
Cuadro Nº 4	Participación del PBI Turismo en el PBI.....	20
Cuadro Nº 5	Acceso a Componentes TIC .....	27
Cuadro Nº 6	Oferta Hotelera en Cusco.....	42
Cuadro Nº 7	Matriz de Comparación con la Competencia .....	55
Cuadro Nº 8	Países más Visitados del Mundo.....	61
Cuadro Nº 9	Arribo de Visitantes al Aeropuerto Jorge Chávez .....	65
Cuadro Nº 10	Crecimiento de la Oferta Hotelera en el Perú .....	67
Cuadro Nº 11	Promedio de Ocupabilidad por Categoría de Hotel ....	69
Cuadro Nº 12	Arribos a la Ciudad de Cusco .....	71
Cuadro Nº 13	Establecimientos registrados en DIRCETUR Cusco....	72
Cuadro Nº 14	Cantidad de Hoteles por Categoría en Cusco .....	72
Cuadro Nº 15	Promedio de Permanencia por Categoría de Alojamiento .....	73
Cuadro Nº 16	Capacidad y oferta hotelera en Urubamba .....	74
Cuadro Nº 17	Indicadores de oferta y demanda hotelera - 2010 ....	76
Cuadro Nº 18	Cusco: Llegada de Visitantes al Camino Inca .....	78
Cuadro Nº 19	Principales países de Procedencia de turistas a Cusco.....	80

Cuadro Nº 20 Proyección de la demanda del Hotel .....	81
Cuadro Nº 21 Porcentaje de visitantes al Camino Inca vs. visitantes al Cusco .....	84
Cuadro Nº 22 Con quién haría la excursión .....	88
Cuadro Nº 23 Promedio por día .....	88
Cuadro Nº 24 Tipo de alojamiento .....	89
Cuadro Nº 25 Por región de Origen .....	89
Cuadro Nº 26 Precio por habitación.....	107
Cuadro Nº 27 Relación de puestos de trabajo.....	127
Cuadro Nº 28 Personal operativo .....	128
Cuadro Nº 29 xx.....	139
Cuadro Nº 30 Equipamiento .....	141
Cuadro Nº 31 Gastos preoperativos .....	142
Cuadro Nº 32 Inversión inicial .....	142
Cuadro Nº 33 Inversión adicional.....	143
Cuadro Nº 34 Depreciación .....	144
Cuadro Nº 35 T-Bond y retorno de mercado.....	146
Cuadro Nº 36 Damodaran: Categoría hotel / juegos.....	146
Cuadro Nº 37 Cálculo del costo de Capital del Accionista .....	147
Cuadro Nº 38 Cálculo de Financiamiento .....	148
Cuadro Nº 39 Estado de ganancias y pérdidas proyectado .....	151
Cuadro Nº 40 Flujo de caja libre proyectado.....	153
Cuadro Nº 41 Proyección de la demanda .....	156

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Oferta y Demanda Global.....	8
Gráfico N° 2	Incidencia de la pobreza total 2001-2010 .....	10
Gráfico N° 3	Indicadores de crecimiento .....	13
Gráfico N° 4	Evolución del Tipo de Cambio Promedio.....	17
Gráfico N° 5	PBI del Sector Turismo .....	21
Gráfico N° 6	Distribución de Conflictos Sociales por Motivo .....	23
Gráfico N° 7	5 Fuerzas de Porter para el Sector Hotelero en Cusco.....	32
Gráfico N° 8	Llegada Anual de Turistas Extranjeros al Perú .....	40
Gráfico N° 9	Principales Atractivos Visitados en Cusco .....	41
Gráfico N° 10	Matriz Riesgo y Rentabilidad .....	46
Gráfico N° 11	Segmentación del Turista .....	50
Gráfico N° 12	Razones por la que el Turista Viaja al Perú.....	51
Gráfico N° 13	Arribo de Turistas al Perú .....	64
Gráfico N° 14	Arribos a la Ciudad de Cusco .....	71
Gráfico N° 15	Flujo de visitantes a Camino Inca .....	78
Gráfico N° 16	Pasajeros que ingresan a Cusco por avión.....	82
Gráfico N° 17	Visitantes al Camino Inca por Km. 82.....	83
Gráfico N° 18	Porcentaje de turistas que se alojarían en el hotel ...	86
Gráfico N° 19	Modo de compra del paquete de viaje .....	86
Gráfico N° 20	Razones para alojarse en el hotel .....	87

Gráfico N° 21 Actividades adicionales en el hotel .....	88
Gráfico N° 22 Ferias de turismo.....	101
Gráfico N° 23 Como se deciden las vacaciones .....	102
Gráfico N° 24 Trip Advisor .....	104
Gráfico N° 25 Cadena de valor .....	113
Gráfico N° 26 Pernoctes por año en hoteles del Urubamba.....	155

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Mapa de Piscacucho.....	3
Figura N° 2	Estación del tren en Piscacucho.....	4
Figura N° 3	Área del terreno del hotel .....	5
Figura N° 4	Entrada al Camino Inca Km. 82.....	5

## INTRODUCCION

El 7 de julio de 2007 Machu Picchu fue declarada como una de las nuevas maravillas del mundo moderno en una ceremonia realizada en Lisboa, Portugal, que contó con la participación de cien millones de votantes en el mundo entero.

El turismo hacia la Ciudadela Inca se mantuvo constante durante los años de la crisis económica mundial y empezó a repuntar en el último año, ya que luego de su designación, se incrementó el interés mundial por conocerla.

Del total de turistas que va a conocer la ciudadela de Machu Picchu, el 18% lo hace utilizando el camino Inca en vez de llegar por la forma tradicional que es el tren. <sup>1</sup>

En la actualidad, el turista que desea recorrer el Camino Inca tiene una sola alternativa para iniciar el periplo, que es la de levantarse de madrugada en la ciudad de Cusco y partir hacia uno de los dos

---

<sup>1</sup> Fuente: Dircertur - Cusco



puntos de entrada al camino Inca, aproximadamente a dos horas y media de distancia por carretera.

Habiendo leído y escuchado los comentarios de algunas personas que hicieron dicho recorrido, encontramos que a muchos de ellos les hubiese gustado contar con algún tipo de facilidades antes de cruzar el puente que da acceso al Camino Inca en sus dos accesos principales, Piscacucho (Km. 82) y Chachabamba (Km. 104).

El ver que podría haber una oportunidad de negocio en ese aspecto, motivó viajar a Cusco y tomar el camino a Piscacucho para ver in situ como era el acceso al lugar, el paisaje, la comunidad, la ubicación del potencial terreno, la disponibilidad de recursos locales, entre otros.

Estando en el lugar y conversando con un representante del Ministerio del Ambiente, entidad que tiene oficinas en ese lugar, se pudo recolectar suficiente información que indicaba que había un potencial negocio, el cual consistiría en la construcción de un hotel para albergar a estos turistas extranjeros y nacionales.

El hotel ofrecerá los servicios necesarios para hospedar turistas por lo menos una noche, de forma que puedan levantarse relajados y

descansados, sin tener que iniciar el día de madrugada para llegar al puente de acceso al Camino Inca y comenzar la aventura.

Este proyecto será el primero hotel en ubicarse en el principal punto de ingreso a Camino Inca, y por lo tanto, captará el 100% de las personas que deseen pasar una o más noches disfrutando de una experiencia de contacto con la naturaleza y la cultura ancestral antes de hacer el recorrido hacia Machu Picchu.

Con la ayuda del Gobierno Peruano, que está difundiendo a nivel mundial las bondades que tiene Perú, tales como la gastronomía y el turismo, y los TLC que se vienen firmando con diversos países, es seguro que se logrará el objetivo de tener un alto porcentaje de ocupabilidad en el hotel.

## CAPITULO 1

### CONCEPTO DEL NEGOCIO - PROPUESTA DE VALOR

El Camino Inca como motivador de viaje, ha generado interés, reconocimiento y valoración, especialmente en los turistas provenientes de EE.UU., Canadá y del Reino Unido, quienes señalaron haberse sentido motivados por recorrer la antigua ruta.

En esta ruta, el turista tendrá, contacto con la naturaleza y podrá llegar a Machu Picchu, hoy una de las siete maravillas del mundo moderno.

El turista tiene actualmente dos posibilidades de ingreso a Camino Inca: Kilómetro 82 (Piscacucho) y Kilómetro 104 (Chachabamba); que ofrecen caminatas de 4 y 2 días de duración respectivamente.

Para iniciar la aventura de Camino Inca, el turista debe llegar al Cusco, y salir muy temprano en la mañana (5.30 am) hacia el punto de ingreso en Piscacucho, pueblo dentro del Valle del río Urubamba.

El medio de transporte utilizado puede ser autobús contratado hasta

Piscacucho (2 horas y media de viaje), o el tren local, desde Cusco (3 horas de viaje, aplica sólo para peruanos por restricción del subsidio en el ticket); por lo tanto el turista deberá empezar la jornada muy de madrugada, sacrificar su descanso e iniciar inmediatamente la caminata, lo que significa una exigencia física especial porque el camino es de subida para los dos primeros días hasta llegar a una altura de 4200 m.s.n.m. (Warmihuañusca).

Una vez llegado a la entrada de Camino Inca, el grupo de turistas establecerá contacto con los guías y porteadores, sin mayor tiempo ni lugar para disfrutar de la belleza paisajística del Valle del Urubamba, de un momento de descanso previo o de una visita a los restos arqueológicos aledaños que se encuentran en las inmediaciones de Piscacucho.

La propuesta es ofrecer al turista la posibilidad de alojarse en un hotel en la comunidad de Piscacucho con anticipación al inicio de su aventura por el Camino Inca.

El proyecto del hotel se desarrollará en un terreno de una hectárea, ubicado en la localidad de Piscacucho, provincia del Urubamba, Cusco, donde no existe otro hotel, ni en los alrededores. La ubicación es privilegiada ya que se encuentra en la parte superior del inicio del

Camino del Inca y de la estación del tren, aproximadamente a 300 metros de distancia de ellos por un camino de herradura.

Figura N° 1

Mapa de Piscacucho



Los huéspedes del hotel tendrán la oportunidad de alojarse una o más noches antes de iniciar el circuito Camino Inca, prepararse para la caminata, aprovisionarse de algunas cosas de último minuto y recibir las recomendaciones e instrucciones de los guías (seguridad, cuidado del medio ambiente, primeros auxilios, etc.). Adicionalmente el turista podrá participar en las actividades de agricultura y ganadería en las chacras de la comunidad local de Piscacucho, interactuando con los pobladores y experimentando un contacto vivencial con la cultura ancestral inca.

Figura N° 2

Estación del tren en Piscacucho



La infraestructura del hotel contará con los servicios básicos de un hotel de tres estrellas, con una construcción que no impacte el medio paisajístico. Las habitaciones estarán distribuidas en módulos independientes los cuales estarán repartidos en una parte determinada del área que ocupa el complejo, dejando libre la vista hacia el Valle Sagrado del Urubamba

Figura N° 3

Area del terreno del hotel



En resumen, la propuesta de hotel es que sea el punto de inicio para los turistas que ingresan a Camino Inca, ofreciéndoles todo lo necesario para recorrerlo, además la experiencia de compartir con una comunidad andina y estar en contacto con la naturaleza.

Figura N° 4

Entrada al Camino Inca Km. 82



A diferencia de otras propuestas existentes en el mercado, este proyecto le brindará al turista la oportunidad de llegar a la ciudad de Cusco, movilizarse hasta el hotel y aclimatarse a la altura con mayor facilidad debido a que Piscacucho se encuentra 1.000 metros por debajo de la ciudad de Cusco. De esta forma, el turista iniciará el recorrido por el Camino Inca menos impactado por la falta de oxígeno.

Asimismo, este proyecto propone ubicarse como los expertos en hospedar excursionistas y brindar servicios complementarios para realizar la excursión de Camino Inca hacia Machu Picchu, contando con todo todos los servicios que se requieran para hacerlo, en alianza con las agencias de turismo que están en Cusco.

Una vez terminado su periplo hasta la ciudadela de Machu Picchu, el turista regresaría hasta la ciudad de Cusco y utilizaría sus últimos días de visita para conocer la ciudad imperial.



## CAPITULO 2

### ANALISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 Análisis PEST

##### 2.1.1 Factores políticos

El país se ha consolidado como un país democrático, respetando los procesos electorales en las últimas tres décadas, luego del gobierno militar 1969 -1980 se realizaron procesos de elecciones democráticas, iniciando el gobierno de Fernando Belaunde Terry (1980-1985) hasta el actual, Ollanta Humala Tasso (2011 – 2016).

Cabe mencionar que el país ha presentado un crecimiento económico sólido en los últimos 10 años, logrando un crecimiento acumulado del PBI de 60% y una tasa anual de crecimiento promedio de 6.7%, la más alta de Sudamérica, logrando una economía estable, baja inflación y bajo déficit fiscal.

## Gráfico N° 1

## Oferta y Demanda Global

<b>OFERTA Y DEMANDA GLOBAL TRIMESTRAL Y ANUAL</b> (VARIACIÓN PORCENTUAL DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO) AÑO BASE 1994=100						
Oferta y Demanda Global	2010/2009 (P)					2011/2010 (E)
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
<b>Oferta Global</b>	8,1	12,9	14,6	12,4	12,0	10,5
Producto Bruto Interno	6,1	10,0	9,6	9,2	8,8	8,8
Importaciones	17,5	28,5	39,0	26,7	28,0	18,1
<b>Demanda Global</b>	8,1	12,9	14,6	12,4	12,0	10,5
<b>Demanda Interna</b>	8,3	14,3	16,2	14,1	13,3	11,4
Consumo Final Privado	5,8	6,2	6,7	6,4	6,3	6,1
Consumo de Gobierno	14,1	6,1	4,8	7,0	7,9	9,2
Formación Bruta de Capital	13,9	39,5	49,4	37,3	35,5	28,5
Formación Bruta de Capital Fijo	15,7	27,5	32,0	27,8	25,9	11,7
Exportaciones	6,9	4,4	7,0	3,5	5,4	5,0

Nota: - La estimación al I trimestre de 2011 ha sido elaborada con información disponible al 15-05-2011  
Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

El Perú es un país catalogado como una de las plazas más interesantes para realizar inversiones, según el ranking Doing Business<sup>2</sup> 2011, el Perú ha pasado a ser el país número uno de Sudamérica para hacer negocios, al haber experimentado una importante mejora en su ubicación en el ranking al saltar del puesto 56 en el ranking presentado el año 2010 a nivel mundial, al puesto 36 en el 2011, según informe el Banco Mundial.

<sup>2</sup> Fuente: <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2011/> - El ranking Doing Business mide indicadores de todo el ciclo de vida de un negocio, desde su creación y obtención de licencias, pasando por su gestión (pagar impuestos, obtener créditos, importar/exportar, comprar propiedades) hasta su eventual liquidación..

De esta manera, cumpliendo en gran medida con el objetivo propuesto el año 2010, el país se consolida como una de las economías más atractivas para los negocios y las inversiones.

Reducir la pobreza y la desigualdad social sigue siendo el objetivo de mayor preeminencia tanto para las autoridades gubernamentales como para las organizaciones civiles y movimientos partidarios.

La pobreza y la exclusión social responden a los desempeños de una economía y de un Estado que aún resultan insuficientes para generar procesos de desarrollo humano que permitan satisfacer equitativamente las aspiraciones y necesidades fundamentales de su población mayoritaria.

Según el INEI, los niveles de pobreza y pobreza extrema se han reducido en los últimos cinco años. La pobreza involucraba al 48.7% de la población en el 2005, reduciéndose al 34.8% en el 2009 y a 31.3% el 2010; mientras que la pobreza extrema cubría al 17.4% en el 2005, reduciéndose al 11.5% en el 2009 y a 9.8% en el 2010. Tales avances constituyen una fortaleza atribuible

al crecimiento económico a lo largo de la década y a la ejecución de algunos programas sociales.

Gráfico N° 2

Incidencia de la pobreza total 2001-2010



Fuente: INEI

En este proceso democrático se han realizado importantes acciones como: Creación de Regiones, reducción de la pobreza, mejora la capacidad del gasto público, se mantuvo una estabilidad económica y el programa de aseguramiento universal.

Pero en función al párrafo anterior, también se dejaron de realizar acciones como: Organización del estado para

reducir las brechas sociales y territoriales, la reforma del Poder Judicial, transparencia en procesos del Estado, defensa de los derechos de los consumidores y comunidades nativas.

Los factores políticos en la industria del turismo por lo general son estables en la región, entiéndase Región como Sudamérica, tomando como excepción Venezuela, los demás países de la Región han tenido un crecimiento constante en las inversiones relacionadas al sector turismo. En relación directa al Perú, en los últimos años se han realizado inversiones importantes en este sector como la construcción de hoteles 5 estrellas (Hilton en Paracas, Las Casitas del Colca, Westin Libertador, etc) así como de categorías menores, se tiene un estimado de inversión de US\$3,000 millones hasta el 2015<sup>3</sup>, para concretar estas inversiones es indispensable que las autoridades terminen de implementar el sistema del Tramifácil para reducir los tiempos y eliminar las barreras burocráticas que originan los trámites ante las municipalidades y el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci).

---

<sup>3</sup> Carlos Canales – CANATUR

La legislación actual permite realizar inversiones en cualquier tipo de industria, por tanto la inversión hotelera es de fácil acceso para los grupos económicos o cadenas hoteleras a nivel mundial, siempre puede existir la posibilidad de un grado de corrupción para la constitución de las empresas y un caso particular está relacionada a los sindicatos de construcción civil que piden cupos en cada una de las nuevas edificaciones. Este es un tema que es manejado en acuerdo con los dirigentes de cada uno de estos sindicatos, se puede denominar este punto como una práctica no formal.

El factor de seguridad está siendo tratado por las autoridades ya que el índice de seguridad ciudadana se ha visto incrementado en especial en la zona norte del país, las autoridades competentes están tomando las medidas necesarias para evitar que los niveles de seguridad ciudadana se vean incrementados.

#### 2.1.2 Factores económicos

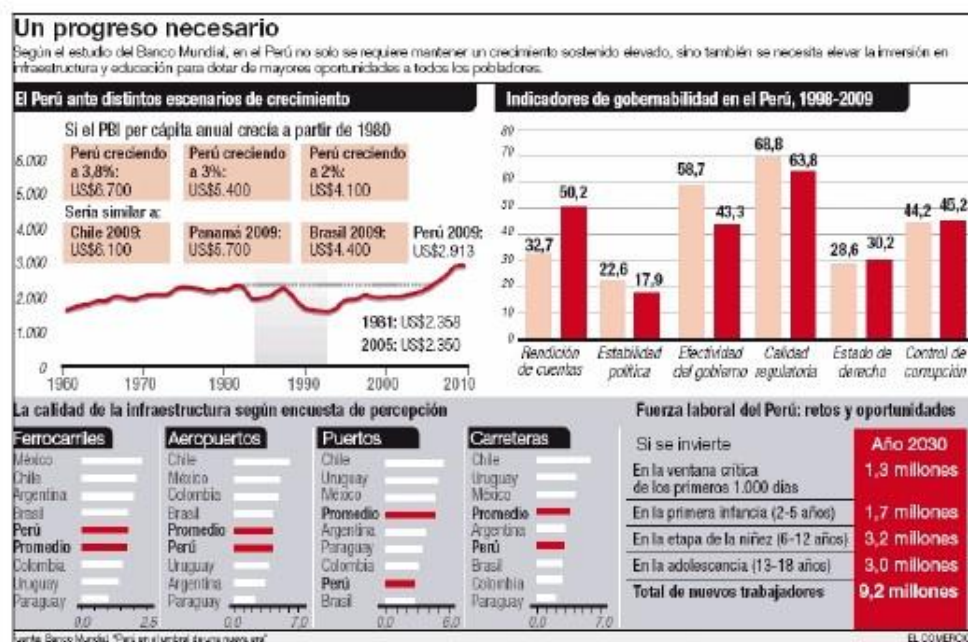
En el último informe de Fondo Monetario Internacional (FMI), menciona al Perú como la mejor economía y de

mayor crecimiento del PBI proyectado para el 2011 con 6.6% y para el 2012 uno de 5.9%<sup>4</sup>

Así mismo en un informe emitido por el Banco Mundial “Perú En El Umbral De Una Nueva Era”, resalta que se necesita elevar la inversión en infraestructura y dotar de mayores oportunidades a todos los pobladores.

Gráfico N° 3

Indicadores de crecimiento



De acuerdo al Informe Técnico Marzo 2011 (INEI), el producto bruto interno (PBI) creció 10.02% en enero,

<sup>4</sup> Fuente: FMI - Informe Perspectivas de la Economía Mundial 2011

superando los pronósticos de los diversos analistas, que preveían una tasa aproximada de 9%. Con ello, acumula diecisiete meses consecutivos de expansión. La tasa de los últimos doce meses, por su parte, se sitúa en 9.28%, ligeramente superior a la del cierre del 2010.

### Cuadro N° 1

#### Evolución del Índice Mensual de la Producción

#### Nacional

<b>ENERO 2011</b> (Año Base 1994)			
	Ponderación	Variación %	
		Enero	Feb10-Ene11/ Feb09-Ene10
<b>ECONOMÍA TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>10.02</b>	<b>9.28</b>
Derechos de Importación- Otros Imptos. a Productos	9.74	9.94	11.50
Total Industrias (Producción)	90.26	10.04	9.10
Agropecuaria	7.60	4.70	4.16
Pesca	0.72	26.52	-13.43
Minería e Hidrocarburos	4.67	-0.56	-1.00
Manufactura	15.09	14.30	14.81
Electricidad y Agua	1.90	7.51	7.88
Construcción	5.59	16.21	17.99
Comercio	14.57	10.15	10.05
Transp. y Comunicaciones	7.52	11.09	7.39
Financiero y Seguros	1.94	13.90	11.95
Serv. Prestados a Empresas	7.10	9.85	8.94
Restaurantes y Hoteles	4.17	6.76	7.34
Servicios Gubernamentales	6.33	6.19	3.71
Resto de Otros Servicios	12.20	0.61	0.06
<b>Fuente: INEI</b>		<b>Desarrollo Peruano</b>	

Según el organismo estadístico, este excelente resultado se explica por el fuerte dinamismo de las demandas externa e interna. La primera se reflejó en un crecimiento real de 5.2% en las exportaciones, principalmente las no



tradicionales, que se expandieron 27.7%. La segunda, por su parte, se evidenció en las ventas al por menor a los hogares, ventas de autos ligeros, la mayor importación de bienes de consumo, el crecimiento del consumo del gobierno, la inversión en construcción y la importación de bienes de capital.

Sin duda, la base de comparación (pues en enero del 2010 el crecimiento fue de solo 3.80%) también ayudó.

La Pesca fue el sector más destacado, al reportar un espectacular crecimiento de 26.52%, que contrasta con sus fortísimas caídas de los meses previos.

Pero más importante fue el desempeño de otros sectores, de mayor ponderación en el PBI. Entre estos destacan la Construcción, que, continuando con su impecable crecimiento, y reflejando el dinamismo con la que se levanta infraestructura de todo tipo en el país, se expandió a la elevadísima tasa de 16.21%.

La Manufactura, el sector más importante de todos, no se quedó atrás, y también exhibió una muy fuerte tasa, de 14.39%, esta vez sí sustentada en el buen desempeño de sus dos subsectores, que crecieron a apreciable ritmo: el No Primario lo hizo en 14.81% y el Primario en 11.99%.

Una cifra igualmente significativa es la que registró el sector de Servicios Financieros y de Seguros, cuya actividad creció 13.9%.

Las Reservas Internacionales Netas en la última década se han quintuplicado tal como se muestra en el cuadro adjunto

Cuadro N° 2

## Reservas Internacionales Netas

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RIN (mill US\$)	8,613	9,598	10,194	12,631	14,097	17,275	27,689	31,196	33,135	44,105

Fuente: BCRP

El tipo de cambio ha sufrido variaciones en el tiempo, como vemos en el grafico anexo la moneda extranjera se depreció en 19.44% respecto al 2001, y de acuerdo a la política macroeconómica definida por el gobierno y con el fin de mantener un crecimiento constante no se espera que el dólar pueda apreciarse.

## Cuadro N° 3

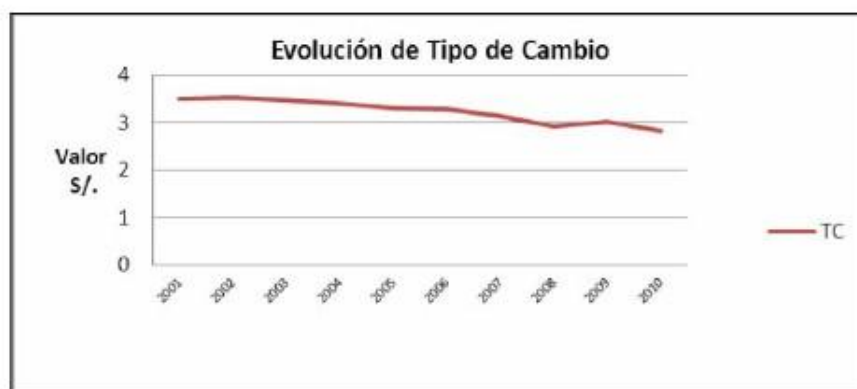
## Tipo de cambio Promedio

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Año		
<b>TC Nominal S/.</b>	3.508	3.518	3.479	3.414	3.297	3.275	3.129	2.926	3.012	2.826			

Fuente: BCRP

Gráfico N° 4

## Evolución del Tipo de Cambio Promedio



Tanto las calificadoras de Riesgo Standard & Poor's como Fitch Rating, sostienen que no hay razones para cambiar las perspectivas sobre la economía peruana, debido a que mantiene sus principales fortalezas y nuevo el gobierno electo ha garantizado la continuación de las políticas macroeconómicas.

Se tiene un estimado de US\$ 3,200 Mlls. para el 2011 según el ministro de Comercio Exterior y Turismo Eduardo Ferreyros, este monto significa un 20% mayor al reportado para el año 2010, siendo este rubro el tercer generador de divisas del Perú, se prevé una llegada de 2.38 mlls. de turistas internacionales para el 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron casi un 5% durante los primeros meses de 2011, consolidándose así el repunte del 7% registrado en 2010. Según la publicación del Barómetro OMT del Turismo Mundial publicado en Abril/2011, el crecimiento fue positivo en todas las regiones y subregiones del mundo durante enero y febrero de 2011, con excepción de Oriente Medio y el Norte de África. América del Sur y Asia Meridional encabezaron el crecimiento (ambas con un +15%), seguidas del África Subsahariana (+13%) y la Europa Central y del Este (+12%).

En todo el mundo, las llegadas de turistas internacionales superaron los 124 millones en los dos primeros meses de 2011, partiendo de los 119 millones del mismo periodo registrados en 2010, siendo las economías emergentes (+6%) las que han seguido creciendo a un ritmo más rápido que las avanzadas (+4%).

El presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) anunció que importantes cadenas hoteleras como Hyatt, Intercontinental y Wyndham, invertirán más \$ 100 Mlls. en nuevos proyectos hoteleros dirigidos a segmentos de lujo y corporativos.

Aprovechando el crecimiento del sector turismo en el Perú y confirmar que esta es la industria que genera mayores ingresos indirectos, esta misma institución presentará un plan de desarrollo turístico para el próximo quinquenio, el cual gira en torno a tres propuestas: la creación del ministerio de turismo, el desarrollo de los circuitos turísticos nor-amazónico y central, y el compromiso de inversión estatal en proyectos de conexión terrestre, aérea y marítima por US\$5 mil millones, inversión básica para establecer productos turísticos en el país. "Si esto ocurre durante el próximo quinquenio, los privados invertirán aquí US\$10 mil millones, pues aprovecharán las oportunidades de negocio que aparecerán", apunta el titular de CANATUR.

El crecimiento del tráfico aéreo del primer cuatrimestre 2011 representó 1'906,728 pasajeros, un 20.52% mayor al mismo periodo del 2010 (DGAC), siendo los destinos más destacados Cuzco, Arequipa e Iquitos.

Por otro lado, según el Observatorio Turístico del Perú, el PBI del Sector Turismo se ha mantenido estable entre 3.5% y 4% del PBI Total Peruano.

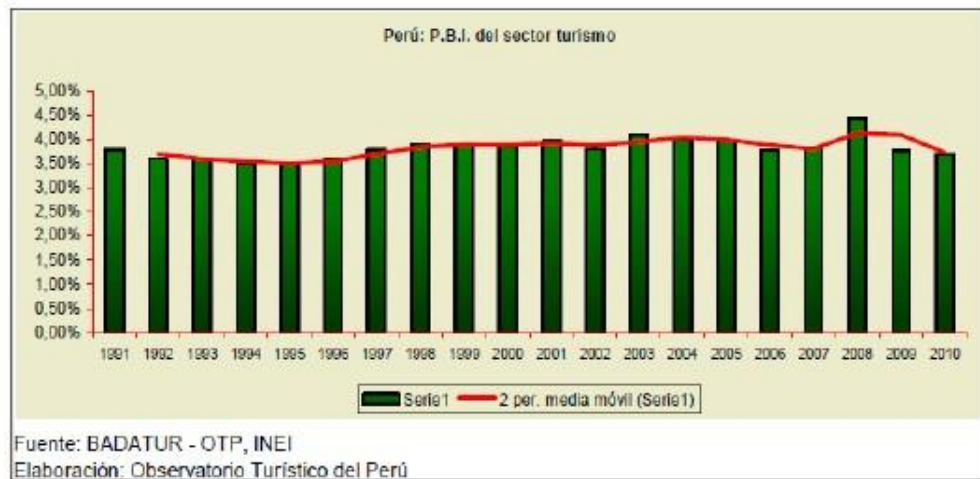
Cuadro N° 4  
Participación del PBI Turismo en el PBI

Perú: P.B.I. del sector turismo			
Año	P.B.I. del sector turismo en miles de nuevos soles constantes	P.B.I. en miles de nuevos soles constantes	Participación porcentual en el P.B.I.
1991	3.182.868	83.759.691	3,80%
1992	3.002.420	83.400.557	3,60%
1993	3.145.485	87.374.589	3,60%
1994	3.450.211	98.577.444	3,50%
1995	3.746.360	107.063.889	3,50%
1996	3.949.506	109.759.994	3,60%
1997	4.454.131	117.293.987	3,80%
1998	4.545.513	118.522.250	3,90%
1999	4.598.175	117.587.418	3,90%
2000	4.705.717	121.056.942	3,89%
2001	4.820.523	121.317.087	3,97%
2002	4.847.635	127.407.427	3,80%
2003	5.434.367	132.544.850	4,10%
2004	5.578.536	139.141.251	4,01%
2005	5.923.486	148.639.991	3,96%
2006	6.064.522	160.145.464	3,79%
2007	6.687.000	174.348.006	3,84%
2008	8.490.000	191.366.582	4,44%
2009	7.269.734	192.983.825	3,77%
2010	7.712.033	208.433.331	3,70%

Fuente: BADATUR - OTP, INEI  
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

## Gráfico N° 5

## PBI del Sector Turismo



Los factores económicos en la industria del sector turismo respecto al análisis monetario del país, presenta una estabilidad monetaria que se traduce en la estabilidad económica del Perú, el tipo de cambio permanece estable con una leve variación por las últimas elecciones presidenciales, en el año 2010 el tipo de cambio promedio fue de S/. 2.827 por Dólar Americano y para los meses transcurridos del 2011 el tipo de cambio promedio fue de S/. 2.778 por Dólar Americano (fuente SBS), lo que confirma un ambiente económico estable, destacando como fortaleza una inflación controlada durante los últimos años, teniendo como una inflación acumulada de los últimos 12 meses (Junio 2010 – Mayo 2011) de 3.07

(fuente BCRP), manteniendo una tasa de interés de referencia de 4.25% durante el presente periodo, de acuerdo a lo manifestado por el directorio del BCRP esta tasa de interés variará de acuerdo a la inflación, la estabilidad económica del País hace suponer que este factor no influirá en el sector turismo y la estabilidad de la moneda hace del Perú un destino atractivo para los turistas extranjeros que ven recompensado su estadía con un valor promedio más barato que otros destinos turísticos parecidos.

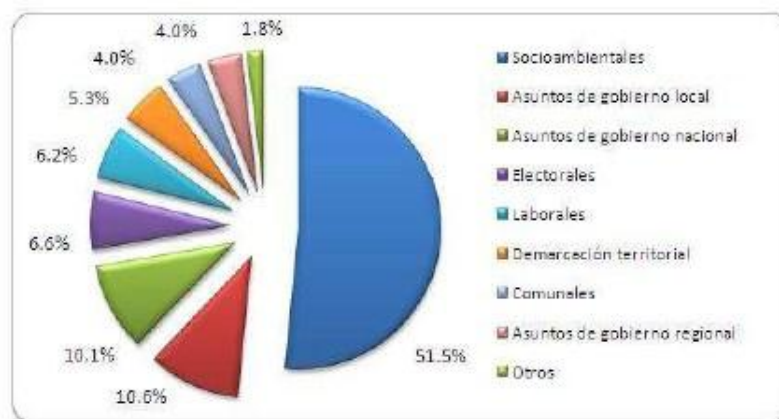
### 2.3.3 Factores sociales

De acuerdo al reporte de conflictos sociales (Defensoría del Pueblo May-2011), a la fecha existen 227 conflictos sociales, de los cuales 142 se encuentran activos (63%) y 85 en estado latente (37%), de los 142 conflictos activos 92 se encuentran en proceso de dialogo (64%). La región que muestra mayor número de conflictos es la región Ancash con 27, siguiendo Puno con 21.



Gráfico N° 6

## Distribución de Conflictos Sociales por Motivo



Socioambientales	117
Asuntos de gobierno local	24
Asuntos de gobierno nacional	23
Electorales	15
Laborales	14
Demarcación territorial	12
Comunales	9
Asuntos de gobierno regional	9
Otros	4
<b>Total</b>	<b>227</b>

Como se puede apreciar en el cuadro anexo, el 51.5% corresponden a demandas socio-ambientales, en su mayoría por la contaminación de los suelos, ríos y/o lagunas por parte de la minería, que en la mayoría de casos corresponde a la minería informal. Así mismo se puede apreciar en el informe que algunos conflictos son generados por comuneros azuzados por dirigentes que

imponen sus intereses personales que se aprovechan de la ignorancia de las comunidades nativas.

Los problemas ocasionados por la inseguridad ciudadana se han convertido desde hace unos años, junto con el desempleo, en la principal preocupación para los peruanos. La corrupción es el problema central de nuestras principales instituciones encargadas de la seguridad: Policía, Justicia y Sistema Penitenciario. La corrupción ha invadido de manera casi total estas instituciones, existe voluntad política para disminuir la inseguridad ciudadana garantizado por la Constitución, aplicando uno de los principios del Acuerdo Nacional: "Erradicación de la Violencia y Fortalecimiento del Civismo y de la Seguridad Ciudadana". Para que esto sea una realidad, se debe fortalecer el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana abordando el tema de la seguridad desde una perspectiva nacional, articulada e integral.

Los factores sociales identificados en el nivel de analfabetismo o de educación se han visto reducido en este quinquenio (2006 - 2011), cabe resaltar que los indicadores de analfabetismo en los sectores pobres del país en especial aquellos de las zonas rurales y/o marginales de la zona de la sierra central aún son altos,

los cuales representan un compromiso de los gobernantes actuales.

Las diferencias sociales existentes están generando conflictos internos los cuales están siendo manejados por los gobiernos regionales y por el gobierno central.

El impacto de este factor en el proyecto debe ser manejado por las autoridades regionales de acuerdo a las normas establecidas por la Región, Instituto Nacional de Cultura (INC) o comunidad donde se va a llevar a cabo este proyecto.

#### 2.3.4 Factores tecnológicos

Uno de los factores importantes a desarrollar en un futuro cercano es el de dotar de redes de comunicaciones a las localidades de la sierra y selva del Perú, en la actualidad solo la franja costera cuenta con la instalación de red de fibra óptica, desde Tumbes hasta Tacna, en virtud a lo mencionado el gobierno Peruano por medio del Ministerio de Transportes y Comunicaciones informó que la compañía vietnamita Viettel Perú invertirá 250 millones de dólares en la implementación de su propia red de fibra óptica para brindar los servicios de telecomunicaciones<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Agencia peruana de noticias Andina 17/05/2011

Como parte de la concesión, esta misma empresa brindará internet gratuito a 4,100 colegios durante diez años.

Así mismo el ministro del sector estimó hoy que se requieren 2,000 millones de dólares para extender una red de fibra óptica que permita llevar el servicio de telecomunicaciones de la costa a toda la sierra y la selva de Perú.

Indicó que el proyecto BAS (Banda Ancha para Localidades Aisladas) abarcará a más de 3,500 comunidades pobres ubicadas en el interior del país, las cuales tendrán telefonía pública fija y domiciliaria, así como numerosas conexiones de Internet.<sup>6</sup>

En el cuadro anexo podemos ver el crecimiento anual de los accesos a los denominados componentes TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones).

---

<sup>6</sup> Agencia peruana de noticias Andina 17/05/2011

## Cuadro N° 5

## Acceso a Componentes TIC

**PERÚ: HOGARES CON ACCESO A SERVICIOS Y BIENES TIC:  
TELEFONÍA FIJA, TELEFONÍA MÓVIL, TV CABLE,  
COMPUTADORA E INTERNET  
AÑO: 2004-2010 Y TRIMESTRE: 2007-2010**

Año / Trimestre	Telefonía fija	Telefonía móvil	TV por cable	Computadora	Internet
<b>Indicadores anuales</b>					
2004	20,4	16,4	8,8	9,1	2,1
2005	20,5	20,7	10,3	9,8	3,7
2006	29,9	29,8	13,8	11,2	5,1
2007	31,0	46,0	17,0	15,4	6,6
2008	31,9	58,7	20,0	18,0	8,6
2009	32,1	67,0	23,1	21,2	11,0
2010 P <sup>1</sup>	30,4	73,1	26,0	25,4	13,0
<b>Indicadores trimestrales</b>					
<b>2007</b>					
Ene-Feb-Mar	30,5	38,4	14,4	14,0	5,1
Abr-May-Jun	31,2	43,5	17,2	14,7	6,7
Jul-Ago-Set	30,4	47,8	18,4	17,0	7,3
Oct-Nov-Dic	31,3	50,4	18,1	15,5	6,9
<b>2008</b>					
Ene-Feb-Mar	32,4	55,0	19,7	17,4	7,4
Abr-May-Jun	32,3	57,1	18,6	17,0	8,5
Jul-Ago-Set	31,3	63,1	21,2	19,9	10,2
Oct-Nov-Dic	31,5	63,1	20,0	17,5	8,2
<b>2009</b>					
Ene-Feb-Mar	32,0	66,8	21,9	18,5	9,5
Abr-May-Jun	31,9	64,0	21,5	20,5	10,4
Jul-Ago-Set	33,1	68,8	24,4	22,4	12,5
Oct-Nov-Dic	30,5	66,1	24,6	21,5	10,7
<b>2010 P<sup>1</sup></b>					
Ene-Feb-Mar	30,5	72,1	24,8	23,0	12,2
Abr-May-Jun	30,8	72,9	25,1	23,5	13,4
Jul-Ago-Set	30,8	75,2	27,5	23,1	14,0
Oct-Nov-Dic	30,3	73,0	27,1	22,7	12,9
<b>Variación Absoluta</b>					
Oct-Nov-Dic10 / Oct-Nov-Dic09	-0,2	4,9	2,3	1,2	2,2

**Nota Técnica:** Las estimaciones de los indicadores preventivos de la Encuesta Nacional de Hogares - ENHO - han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007, los cuales muestran los cambios estructurales de la población urbana y rural del país.

TIC: Tecnología de Información y Comunicación.

P<sup>1</sup> Preliminar.

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares, 2004 - 2010.

Para el presente proyecto el factor tecnológico en este proyecto está dentro de los parámetros establecidos para llevar a cabo la el proyecto hotelero, los sistemas informáticos están acorde con el avance de la industria, la infraestructura del aeropuerto satisface los requerimientos de los usuarios así como las líneas aéreas,

como parte de la red de comunicación el proyecto considera afirmar la carretera que unirá la carretera actual con el complejo del hotel.

Todos los cambios a implementar se realizarán respetando el impacto visual así como los aspectos rústicos de la zona.

#### 2.4 Industria Hotelera en el Perú

Es una de las industrias de mayor inversión en los últimos 5 años, desde iniciativas propias con hospedajes de 1 a 3 estrellas, hasta inversiones que superan los \$ 100 MM, como es el hotel Westin Libertador perteneciente al grupo Brescia, la apertura comercial y el buen momento económico son los impulsores para el desarrollo de la industria hotelera.

La historia del hospedaje en el Perú data desde los primeros recintos acondicionados en los puertos principales como el Callao, así como cerca de las plazas de las ciudades principales, (Lima, Arequipa, Trujillo, Cusco). En los años 20, 30 y 40s, empezaron a construirse grandes Hoteles tales como el Bolívar, Sheraton y Country Club, los cuales revolucionaron por el tipo de servicio "A1" que ofrecían. Además de hospedaje, ofrecían otros entretenimientos, elevando la categoría y preservando el

prestigio hasta la actualidad. Luego, con el crecimiento urbano, hoteles de 3 y 5 estrellas se asentaron en distritos tales como San Isidro y Miraflores<sup>7</sup>.

Con la llegada del transporte aéreo y la construcción de carreteras en décadas pasadas, el turismo en el Perú fue acrecentándose paulatinamente, aunque falta mucho por hacer para que el Perú esté considerado entre los 10 países como mejor destino turístico.

El turismo emplea al 10,8% de la PEA del Perú (484.000 empleos directos y 340.000 indirectos), la mayor parte en restaurantes, hoteles y en el transporte. La hotelería es el subsector de mayor crecimiento.

Por el lado de la oferta turística, la actividad representó el 3,3% del PBI según la CST<sup>8</sup> (2001). En este sentido, los servicios de alojamiento y alimentación, seguidos por los de transporte, son las actividades que aportan mayor proporción a la producción bruta destinada a los turistas (35,2% y 32,8%, respectivamente) y al PBI turístico (36,7% y 27%, respectivamente), medido por su valor agregado. Si bien el dato es de 2001, todavía se puede afirmar que estas actividades son las más importantes. En cuanto al sector real, se tiene que los números de

---

<sup>7</sup> Lic. Andrés Vásquez Cordano

<sup>8</sup> Cuenta Satélite de Turismo

establecimientos de hospedaje, habitaciones y plazas-cama crecieron 0,4%, 1,3% y 1,3% en 2007, respectivamente.

#### Industria Hotelera en el Cusco

La región del Cusco es el principal destino turístico tanto para los visitantes extranjeros como para el visitante nacional (turismo interno).

El deseo de conocer la ciudadela de Machu Picchu sigue siendo la razón más relevante para elegir al Perú como destino turístico<sup>9</sup>, recordemos que Machu Picchu alcanzó notoriedad en el 2007 - cuando fue elegida como Maravilla del Mundo - especialmente en los mercados de larga distancia, revelando una postura predominante, como por ejemplo Japón (89%).

El atractivo más visitado por los turistas latinoamericanos es Machu Picchu, siendo los turistas brasileros los que registran una mayor demanda (36%) cuya incidencia crece 5% respecto al año 2008.

Los primeros hospedajes en la ciudad imperial no ofrecían las comodidades necesarias al turista tanto nacional como extranjero, a partir del despegue económico en la década del 2000, los inversionistas hoteleros visionaron que el turista extranjero está requiriendo hospedajes de calidad, que le

---

<sup>9</sup> Perfil del turista extranjero 2009



brinden comodidad y seguridad por lo cual están dispuestos a pagar, es así que grandes cadenas hoteleras empezaron a desarrollar proyectos de nuevos hoteles en la ciudad del Cusco como en el valle sagrado del Urubamba, al cierre del informe 2009 de la Dirección Central de Turismo del Cusco (Dircetur), se tienen registrados formalmente 509 hospedajes, desde albergues hasta hoteles de 5 estrellas. En los últimos 5 años se han venido ejecutando proyectos de grandes cadenas hoteleras, destacando entre ellos, el Hotel Double Tree by Hilton, JW Marriot en el antiguo monasterio de San Agustín y de Casa Andina con su Private Collection, solo estos tres proyectos representan una inversión superior a los \$ 130 MM, de acuerdo a las proyecciones de la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) para el periodo 2010-2011, se estima una inversión de \$ 317 MM colocando a la ciudad del Cusco como un destino que ofrece las comodidades requeridas por los turistas más sofisticados.

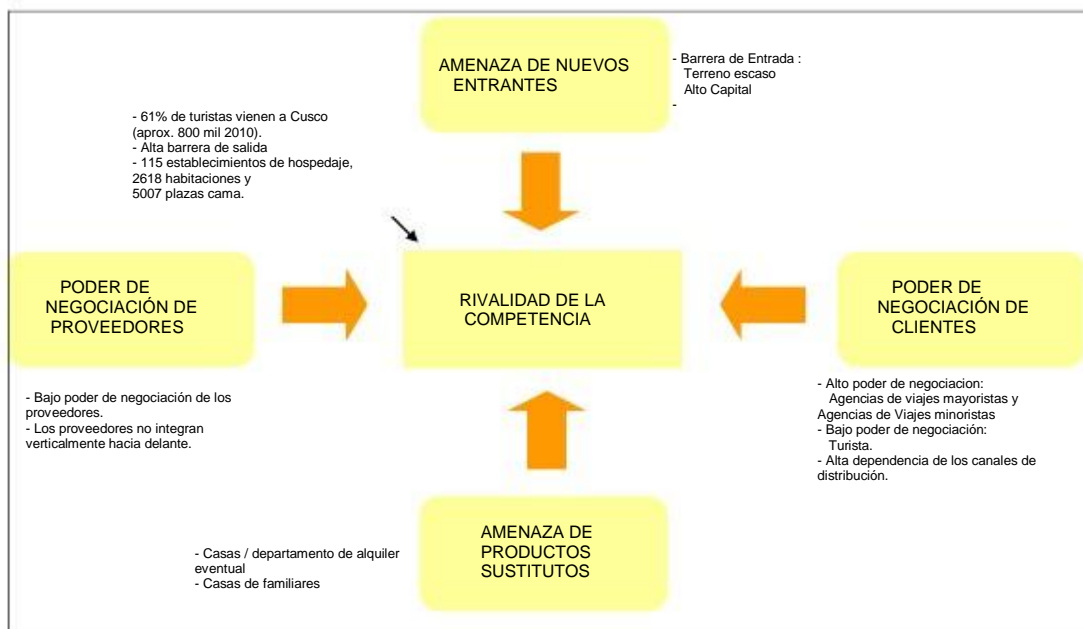
## 2.5 Análisis sectorial

Michael Porter, en su libro "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" establece que en un sector industrial hay cinco fuerzas externas que afectan a todas las empresas del sector y que la acción conjunta de estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad

potencial del sector en términos de rentabilidad a largo plazo del dinero invertido.<sup>10</sup>

Gráfico Nº 7

5 Fuerzas de Porter para el Sector Hotelero en Cusco



A continuación presentamos un análisis de estas cinco fuerzas para el sector hotelero en Cusco.

<sup>10</sup> Michael Porter, "Estrategia Competitiva", 1996.

### 2.3.1 Amenaza de nuevos entrantes

#### a. Barreras de entrada

La principal barrera de entrada son los terrenos disponibles para la construcción de un hotel, en el Cusco o en el Valle del Urubamba. Los terrenos son escasos y no deben estar en zonas arqueológicas. En general para el sector hotelero no hay barreras de entrada con respecto a regulaciones jurídicas, salvo la normatividad de organismos gubernamentales, los gobiernos regionales y locales con respecto al uso de determinadas áreas denominadas zonas arqueológicas o de reserva nacional.

El INC regula todo tipo de construcción de dos maneras: i) Certificando que no existen restos arqueológicos en el sitio (Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos- CIRA) y ii) Verificando que la construcción no imite o suplante una construcción arqueológica.

Para el caso de nuestra propuesta, hemos verificado en nuestra visita al lugar que el terreno está disponible, no está en un área arqueológica o de reserva nacional y su reclasificación de uso se puede tramitar con la Municipalidad Distrital.

b. Economías de escala

Las cadenas de hoteles aprovechan la estrategia de economías de escala principalmente para la compra de equipamiento y suministros. La economía a escala de los suministros funciona mejor siempre y cuando haya más de un hotel de la misma cadena en la región o país. En este sentido, el iniciarse con un solo hotel, se aprecia una desventaja en cuanto a los acuerdos que ya pueden tener las cadenas con sus proveedores al momento de montar el hotel.

c. Valor de la marca

Actualmente en el segmento del tipo de hotel que proponemos no están presentes marcas de hoteles de prestigio, sino hoteles independientes que no pertenecen a una cadena, que pueden generar lealtad entre sus clientes, pero no hay una marca que predomine, por lo tanto, no se genera una barrera para nuestra propuesta de negocio.

d. Requerimientos de capital

Para iniciar un proyecto hotelero es necesario contar con un alto capital de acuerdo al segmento al que

planea atender, al tamaño y ubicación del mismo. Si el hotel es de lujo, la inversión será mayor a un hotel tres estrellas.

e. Acceso a canales de distribución

En la industria del turismo existe más de un canal de distribución y no es cerrado para las empresas que desean iniciarse en este sector. Actualmente los principales canales de distribución son Internet y las agencias de viajes<sup>11</sup>, por lo tanto, este criterio no constituye una barrera de entrada para nuestro rubro.

2.3.2 Poder de negociación de los clientes

Para este sector tenemos identificados tres tipos de clientes:

- i) Agencias de Viajes Mayoristas
- ii) Agencias de Viajes Minoristas
- iii) Los turistas

---

<sup>11</sup> Fuente: Promperú, Perfil del Turista Extranjero 2009.

- a. Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Para este sector la dependencia de los canales de distribución es alta. Casi la totalidad de los huéspedes en estos hoteles llegan porque han hecho sus reservas con anticipación a través de Agencias de Viajes.
- b. Posibilidad de negociación
- Aunque la oferta hotelera es insuficiente, el poder de negociación de las Agencias de Viajes Mayoristas es alto debido a que son ellos los que ofrecen los paquetes ya armados a las agencias de viajes minoristas para llegar al consumidor final o turista.
- En cuanto a las agencias de viajes minoristas, también tienen un poder de negociación alto porque al momento de recomendar un hotel al turista, debe asegurar la calidad del servicio y que el cliente quede satisfecho y recomiende a otros sus servicios.
- El turista que hace por sus medios una reserva, ya sea directamente con el Hotel o a través de internet tiene un poder de negociación bajo, ya que la oferta hotelera es insuficiente<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Fuente: Observatorio Turístico del Perú, 2009.

c. Disponibilidad de información para el comprador.

La disponibilidad de información es alta. La mayor fuente de información es Internet. Las agencias de viajes tienen que recibir información proporcionada por el Hotel, las agencias mayoristas encuentran información en las ferias de turismo, lo que significa una inversión para los hoteles el tener que participar para promocionar sus hoteles.<sup>13</sup>.

d. Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Existe una gama de hoteles en el Valle del Urubamba, de todas las categorías y precios. Muchos de estos hoteles para no tener que usar el precio como un elemento diferenciador, tienen propuestas especiales de servicio como lo puede ser el ambiente colonial (Hotel Sonesta Posada del Inca), ambiente ecológico (Hotel La Quinta Eco Hotel), servicio de spa (Hotel Sol y Luna), cercanía a la estación de tren Ollantaytambo (Hotel Pakaritampu), entre otros.

---

<sup>13</sup> Fuente: Promperú, Perfil del Turista Extranjero 2009.

En relación a nuestra propuesta de valor, no existe ningún hotel que brinde servicios especializados en Camino Inca, y en complemento a ello, la ubicación es única y estratégica al estar en la principal zona de ingreso a este importante circuito turístico.

### 2.3.3 Productos sustitutos

El sustituto más próximo a un hotel para los turistas son los departamentos o casa de alquiler y la opción de alojarse en la casa de un familiar o amistad, que le permita ahorrar ese gasto dentro del presupuesto de viaje.

No tenemos estadística de cuántos turistas llegan al Perú y no se alojan en hoteles.

### 2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

#### a. Facilidades o costos para el cambio de proveedor

En el sector hotelero no existe un alto costo de cambio de proveedor, siempre y cuando se cumplan con los estándares de calidad que permitan que el servicio no se vea afectado.



El servicio más complejo dentro del hotel es el restaurante, el cual presenta una mayor dificultad de cambio de proveedores una vez que se han encontrado los proveedores que permitan tener el equilibrio de calidad y precio en los insumos.

Aún así, la oferta es variada y puede escogerse entre un proveedor y otro, dejando a los proveedores con un bajo poder de negociación.

b. Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

No es factible que los proveedores de un hotel avancen con una integración vertical para montar un hotel, puesto que los rubros de productos que requiere un hotel son múltiples (limpieza, seguridad, lavandería, víveres, suministros, etc.).

c. Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

En la actualidad no hay una integración vertical de los competidores, pero vemos que si es factible que en adelante se puedan integrar escuelas de formación para el personal, proveedores de insumos para la cocina, entre otros.

### 2.3.5 Rivalidad entre los competidores

#### a. Crecimiento industrial.

El turismo en el Perú se ha incrementado en los últimos años, de acuerdo a las estadísticas del Mincetur, en los últimos 9 años el crecimiento fue de 116%.

Gráfico N° 8

Llegada Anual de Turistas Extranjeros al Perú

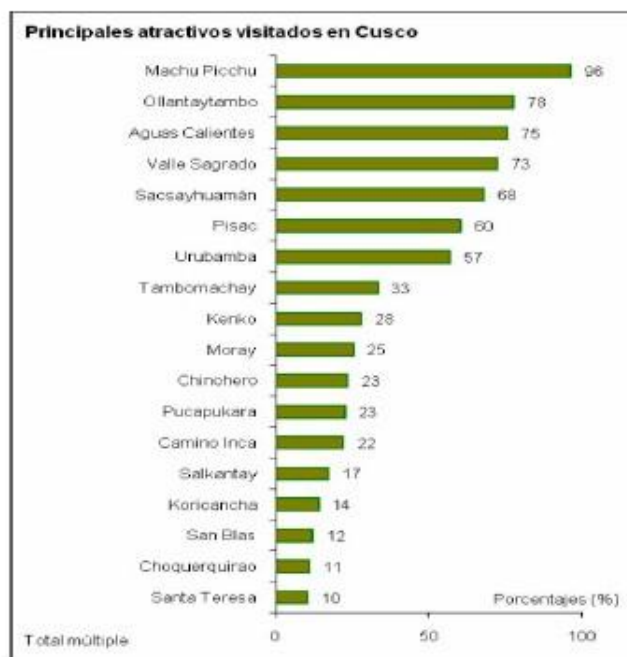


En adición a la información mostrada líneas arriba, de acuerdo al estudio del Perfil del Turista Extranjero 2009, el 61% de los turistas que visitan el Perú por vacaciones, lo hacen para conocer Cusco y Macchu

Picchu. El gráfico adjunto muestra la distribución de los principales atractivos visitados en Cusco.<sup>14</sup>

Gráfico N° 9

Principales Atractivos Visitados en Cusco



b. Barreras de salida.

El sector hotelero presenta como alta barrera de salida la posibilidad de venta de la infraestructura a otro inversionista.

<sup>14</sup> Fuente: Perfil del Turista Extranjero que visita Cusco, 2009.

## c. Diversidad de competidores.

Se puede afirmar que hay una diversidad de competencia, en diferentes categorías y especializaciones.

Según el Mincetur, los establecimientos de hospedaje que tienen registrados en Cusco y la Provincia de Urubamba son 115, que se distribuyen de acuerdo al cuadro adjunto.

Cuadro N° 6

## Oferta Hotelera en Cusco

## Cusco

	Establecimiento	Habitaciones	Plazas Cama
Hotel 5 estrellas	2380723		
Hotel 4 estrellas	2171328		
Hotel 3 estrellas	317171376		
Hotel 2 estrellas	16339618		
Hotel 1 estrella	000		
Hostal	39450903		
Albergue	11240		
Total	9120693988		

## Urubamba

	Establecimiento	Habitaciones	Plazas Cama
Hotel 5 estrellas	3180265		
Hotel 4 estrellas	000		
Hotel 3 estrellas	6163330		
Hotel 2 estrellas	496181		
Hotel 1 estrella	22971		
Hostal	981172		
Albergue	000		
Total	245491019		

Fuente: Mincetur 2011

Cuadros: Elaboración propia

A continuación listamos algunos hoteles entre Cusco y el Valle Sagrado del Urubamba:

#### 1. 5 estrellas

- Hotel Libertador (Cusco)
- Hotel Monasterio (Cusco)
- Hotel Boutique Casa Cartagena (Cusco)
- Hotel Inkaterra (Cusco)
- Hotel Tambo del Inca (Urubamba)
- Aranwa Hotel (Urubamba)
- Sumaq Macchu Picchu (Aguas Calientes)

#### 2. 4 estrellas

- Sonesta Posada del Inca (Cusco)
- Casa Andina Private Collection (Cusco)
- Casa Andina Private Collection (Urubamba)
- Novotel (Cusco)
- Hotel Sol y Luna (Urubamba)
- Hotel Picoaga (Cusco)
- Hotel San Agustín – El Dorado (Cusco)
- Hotel San Agustín – Monasterio de la Recoleta (Urubamba)
- Hotel Eco Inn (Cusco)

### 3.3 Estrellas

- Hoteles Casa Andina Classic (Cusco)
- Sonesta Posada del Inca (Yucay)
- Hoteles Gracilazo (Cusco)
- Hotel Sol Plaza Inn (Cusco)
- Best Western (Cusco)
- Hotel Royal Inka (Cusco)
- Hotel Pakaritampu (Ollantaytambo)
- Hotel Munay Tika (Ollantaytambo)
- Eco Hotel La Quinta (Urubamba)

En particular, en el Valle Sagrado del Urubamba, los hoteles que más se aproximan a nuestra propuesta hotelera son: Pakaritampu y Munay Tika en Ollantaytambo y Eco Hotel La Quinta en el poblado de Urubamba.

### 3.4 Conclusiones

2.4.1 El Perú está creciendo a un ritmo positivo promedio de 6.7% al año, se espera un crecimiento de 6.5% para el 2011, en concordancia con esto, el turismo participa con un 3.5% a 4% del PBI total, aproximadamente el 60% de

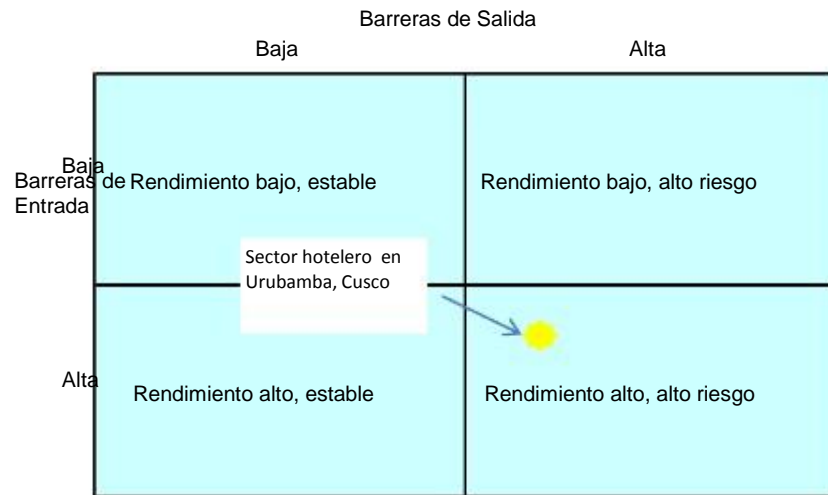
visitantes tienen como destino la Ciudad Imperial del Cusco y Machu Picchu, y de ellos, el 10% hace el recorrido de Camino Inca, lo que representa una potencial oportunidad de negocio.

2.4.2 Las barreras de entrada son bajas de acuerdo al análisis previo, los canales de distribución son de libre acceso (internet, operadores turísticos, etc.), el acceso a las organizaciones regionales y centrales promueven el desarrollo del sector y habiendo identificado una propuesta de valor única y diferenciadora relacionada al Camino Inca, permite concluir que el proyecto es potencialmente viable.

Del análisis sectorial, al haber una alta barrera de entrada y una alta barrera de salida, se concluye que este sector representa un potencial rendimiento alto de alto riesgo.

Gráfico N° 10

## Matriz Riesgo y Rentabilidad



2.4.3 La ubicación del proyecto, por estar a una distancia muy cercana al inicio de Camino Inca, se consolida como un factor diferenciador frente a otras propuestas hoteleras existentes, presentando al proyecto como el hotel especialista en Camino del Inca y punto de reunión para los turistas que desean hacer la excursión.



### CAPITULO 3

#### ANÁLISIS DE MERCADO

El presidente del BID Luis Alberto Moreno, señaló que la expansión de nuestro PBI en el último lustro ha sido muy importante y que “no hay ningún país que muestre una tasa de crecimiento igual a la que ha habido en Perú”<sup>15</sup>.

Así como el comentario emitido por el presidente del BID y de múltiples personajes de las finanzas o de organismos intencionales, el Perú se ha convertido en la última década en un destino atractivo para las inversiones, uno de los pilares del crecimiento está basado en la política económica realizada en los gobernantes de turno desde el año 1993, el turismo representa un 7% del PBI y emplea el 11% de la población económicamente activa del Perú (PEA), (484.000 empleos directos y 340.000 indirectos), la mayor parte en hostelería y en el transporte<sup>16</sup>.

En los últimos años, el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) ha participado en diversas ferias y exhibiciones realizadas, con mayor frecuencia, en Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón,

---

<sup>15</sup> Elcomercio.pe 16.06.2011

<sup>16</sup> Wikipedia, Mincetur.gob.pe

China, Argentina y Brasil, con el fin de dar a conocer la riqueza cultural, natural y gastronómica con que cuenta el Perú, en virtud de esto el turismo receptivo ha tenido un crecimiento favorable en los últimos 10 años, siendo el Cusco la ciudad más visitada después de Lima por ser capital y ser el único puerto de concentración de las líneas aéreas en el Perú.

Producto del análisis se aprecia un crecimiento de 70% de los visitantes al Perú, tomando como año base 2004, el año 2010 se registraron 2'299,187<sup>17</sup> llegadas de turistas internacionales y existe una correlación directa respecto al crecimiento de visitantes a la ciudad imperial del Cusco, se registra un crecimiento de 73% con 723,050 visitantes en el año 2010, en el último informe emitido respecto a los meses de Enero a Marzo 2011 el número de visitantes presenta una pendiente favorable de 33% respecto a los mismos meses del año 2010.

De acuerdo a las proyecciones emitidas por el PENTUR<sup>18</sup> la tasa de crecimiento del flujo de turistas se estima en 13% promedio anual, con lo cual se espera una llegada de 3.3 millones de turistas para el 2013, de este mismo informe se desprende que el Perú podría presentar problemas en dos aspectos principales de cara al turismo receptivo: establecimientos de hospedaje y conectividad.

---

<sup>17</sup> Mincetur.gob.pe

<sup>18</sup> Plan de Turismo 2008 – 2018 Mincetur

### 3.1 Segmentación

De acuerdo con la segmentación de mercados de PROMPERÚ, el 39% de los turistas busca actividades relacionadas a nichos específicos o multitemáticos ligados a experiencias (vivenciales), mientras que el resto se interesa por visitar iconos en circuitos tradicionales. De este modo, las actividades de nichos y multitemáticos tienden a ser más especializadas, por lo que además de atraer turistas con un mayor gasto promedio, poseen una mayor adaptabilidad a los servicios. Así, se podría afirmar que estas características generan que la inversión pública en recursos destinados al turismo especializado sea menor que la dirigida al turismo tradicional, en el gráfico anexo se detalla el perfil del turista, en el podemos apreciar que nuestro segmento objetivo está ocupando dos de las tres locaciones, Nichos específicos y Multitemático.

Gráfico N° 11

## Segmentación del Turista



Acciones de segmentación concretas sobre clientes concretos.

La campaña de publicidad no debe ser masiva “para todo el mundo”, la campaña debe ser selectiva con mensajes diferenciados a los clientes identificados por medio de los nuevos canales de comunicación.

El producto ofertado será a la medida, el consumidor es cada vez más exigente, ya no existe cliente promedio.

Se apuesta a una segmentación selectiva, orientada a un tipo de cliente exclusivo que busca aventura, con los niveles de

seguridad correspondientes a este tipo de turismo y el manejo de la logística asociada.

### 3.2 Estrategia de Segmentación

El número de turistas que llegan al Perú está en crecimiento y de este universo el 78% viene a conocer el Machu Picchu<sup>19</sup>, un 16% viene a hacer Trekking y un 6% manifiestan haber venido para realizar Camino Inca.

Gráfico N° 12

Razones por la que el Turista Viaja al Perú



<sup>19</sup> Perfil del Turista Extranjero 2009

Tomando como referencia la información antes mencionada, se establece que un mercado único no existe, se ofrecerá un producto orientado a grupos de turistas (compradores) que buscan aventura con seguridad, con información, con diversidad, con atención preferente.

Como ya se mencionó, el proyecto es un hotel especializado en Camino del Inca, por lo tanto la estrategia de segmentación a aplicar será dirigida hacia similares segmentos de los actuales visitantes a Camino del Inca.

### 3.2.1 Variables a considerar en el proceso de segmentación

1. Edad.
2. Genero.
3. Nacionalidad.
4. Estilo de vida.

Existe un porcentaje mayor de mujeres que recorren Camino Inca, 54% y 53% para los años 2010 y 2011 respectivamente, el 67% y 62% de visitantes en el 2010 y 2011 respectivamente oscilan entre 20 y 40 años de

edad<sup>20</sup>, el 45% de turistas que visitan Cusco son procedentes de Estado Unidos de América<sup>21</sup>.

Por lo tanto, el mercado objetivo del hotel estará dirigido a personas entre 20 y 40 años, que proceden de los Estados Unidos de América que les gusta hacer turismo de aventura.

No se considera la variable género porque para efectos prácticos, es casi el mismo porcentaje de distribución entre varones y mujeres.

### 3.3 Análisis de la competencia

El Valle Sagrado o Valle del Urubamba es considerado uno de los mejores lugares para hospedarse durante la visita a la Ciudad del Cusco y a Machu Picchu, en este valle se han instalado una gran cantidad de hoteles, hostales y casas de hospedaje, existe una variada oferta para el turista, se encuentran hoteles de categoría 5 estrellas como el Tambo del Inca Luxury Collection Resort & Spa cuyas tarifas pueden ser mayores a \$250 la noche por habitación, hasta hospedajes familiares que ofrecen servicio de alojamiento por montos que oscilan entre \$ 20 y \$30 por persona por noche.

---

<sup>20</sup> Estadísticas Camino Inca 2010 – 2011: Elaboración propia.

<sup>21</sup> Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial

De acuerdo al crecimiento del turismo, el cual en su mayoría (78% de visitantes al Perú) está orientado a visitar Machu Picchu, en consecuencia existe un mercado potencial aún por satisfacer desde el punto de vista de oferta hotelera, la propuesta se orienta a un turista que busca la aventura con seguridad por tanto se le ofrecerá un hotel especializado en Camino Inca con todos los niveles de seguridad y comodidad. Consideramos la siguiente relación de hoteles que están en el grupo denominado "nuestra competencia".

1. Munay Tika (Ollantaytambo) – 2 estrellas
2. Eco Hotel la Quinta (Urubamba) – 3 estrellas
3. Pakaritampu (Ollantaytambo) – 3 estrellas
4. Casa Andina Cusco Plaza (Cusco) – 3 estrellas



3.3.1 Análisis comparativo

Cuadro N° 7

## Matriz de Comparación con la Competencia

Hotel	Eco Hotel Munay Tika **	Hotel La Pakaritampu Quinta ***		Casa Andina Cusco Plaza ***
Habitaciones	***			40
Desayuno incluido	252038			X
Baño privado	XXX			X
TV Cable	XXX			X
Calefacción	XX			
Teléfono directo en habitación y baño	XXX			
Secadora de cabello		X	X	X
Caja de seguridad		X	X	X
Jardines/áreas libres		X	X	X
Spa		X	X	
Restaurant		X		
Business center	X	X		
Servicio a la habitación	X	X		
Sala de eventos	X	X	X	X
Piscina	X	X	X	
Sala de juegos			X	X
Servicio lavandería				
Asistencia médica		X		
Servicio de taxi		X		
Cambio de moneda		X		
Tienda Souvenir	X	X	X	X
Tarifas	X	X		
	X	X	X	X
	X	X	X	
	X	X	X	
	\$ 35 - \$ 50	\$ 100 - \$ 180	X	
			\$145 - \$317	
				\$125 - \$164

3.3.2 Análisis comparativo del mix de productos

Los productos y servicios ofertados por la competencia para el tipo de turista que atiende son muy similares, el proyecto, además de brindar todos estos productos y servicios se destacará por ser el hotel especializado en

Camino Inca, que ofrecerá servicios relacionados y preparará al visitante para una aventura con todos los niveles de seguridad para que su experiencia sea única e inolvidable.

Las instalaciones serán diseñadas y preparadas de acuerdo al entorno de la ubicación y manteniendo un especial énfasis en el impacto visual, que esté alineado a los estándares de construcción de la zona del valle, se desea con esto, lograr un impacto positivo en el visitante, que sienta el hotel como un preámbulo a la excursión de Camino Inca, para lo cual se desarrollarán programas que harán participar a los visitantes de excursiones a zonas aledañas al hotel así como otras actividades especializadas (trekking, paseo a caballo, inducción en seguridad para la excursión, talleres de expertos en Camino del Inca, etc.).

### 3.3.3 Análisis comparativo del nivel tecnológico

Se utilizará una tecnología de comunicaciones (telefonía e internet) que satisfaga la necesidad básica de comunicación y conectividad de los huéspedes del hotel.

En este rubro no se busca una diferenciación con la competencia por la categoría de hotel del proyecto.

#### 3.3.4 Análisis comparativo de la posición financiera

La competencia en esta categoría de hoteles en su mayoría, a excepción del Hotel Casa Andina Cusco Plaza, perteneciente al Grupo Rodríguez Pastor, son empresas personales o familiares con inversiones locales. Por ejemplo, el hotel Pakaritampu es propiedad de Gabriela Perez del Solar.

En el presente proyecto, al igual que estos hoteles, se propone una inversión por parte de un empresario hotelero que ya cuenta con hoteles en Lima, Máncora y Panamá, que aportará al proyecto su experiencia y solvencia financiera.

Por lo tanto, el presente proyecto tendrá una posición financiera similar o mejor que la mayoría de hoteles de su misma categoría a excepción del Casa Andina.

#### 3.3.5 Análisis comparativo de la red de distribución

En la industria hotelera los principales canales de distribución son las agencias de viajes (mayoristas y minoristas) y el internet, a través de los cuales se alcanza a la mayoría de los huéspedes de un hotel.

Actualmente todos usan esta red de distribución, como parte del desarrollo del proyecto, se aprovecharán los contactos ya desarrollados por el inversionista para sus otros hoteles.

### 3.4 Estimación del Mercado Potencial

#### 3.4.1 Evolución del turismo<sup>22</sup>

El turismo se conoce como tal desde los primeros viajes realizados por los comerciantes o mercaderes en la Ruta del Nilo, quienes fueron los primeros en difundir la presencia de las Pirámides de Egipto que a su vez fue motivo para que se inicie los viajes con el fin de conocer estas maravillas de la época, posteriormente se desarrollaron los viajes religiosos que también son catalogados como los primeros viajes de turismo.

En la antigua Grecia se tiene registrado como los primeros viajes de turismo los realizados por motivo de los Juegos Olímpicos 776 AC, El pueblo romano fue el primero en realizar lo que hoy en día entendemos por turismo, es decir, un viaje (en la mayoría de los casos por placer) que incluye un desplazamiento pernoctando mínimo una noche y con menos de un año de duración a un lugar de

---

<sup>22</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

destino, realizado, por supuesto, en tiempo libre y/o de ocio.

Durante el siglo XII Europa experimenta un aumento demográfico, se hacen avances en la agricultura y en la técnica y las ciudades renacen de su letargo. Con el nacimiento de una pequeña burguesía, en su mayoría mercaderes y artesanos que han sido prósperos en sus negocios, comienza la desintegración de los feudos en los núcleos grandes de población, sobreviviendo éstos en el medio rural. El comercio poco a poco empieza a resurgir con dos focos principales de encuentro: Italia que sirve de puerto entre Europa y los imperios musulmán y bizantino, y el norte de Europa, que comercia con el mercado de lanas inglés y el mercado ruso.

Existen otras importantes fechas y descubrimientos que marcaron también el turismo mundial, los viajes de Marco Polo, la época del renacimiento en Italia, el descubrimiento de América, en el siglo XVII los hijos de los nobles realizaban sus viajes para estudio a lo que se le conocía como el Gran Tour.

En la Edad Moderna, con el desarrollo de los avances tecnológicos desde el ferrocarril y el barco a vapor hasta el automóvil ayudaron a desarrollar el turismo aún no

conocido como tal, con la Segunda Guerra Mundial se paraliza el sector turístico en el mundo.

Entre 1950 y 1973 se comienza a hablar del boom turístico, con los nuevos medios de transporte masivo como los trenes que, la masificación de los vehículos motorizados que son más accesibles al común de los mortales, la construcción de autopistas, etc.

#### 3.4.1.1 Turismo Mundial











Se desarrollaron diversos sectores del turismo, como el cultural, financiero o de negocios, natural, diversión y descanso, familiar, ecológico, gastronómico, aventura, extremo, deportes, etc. Muchos de los países actualmente consideran el sector turismo como uno de los que mayores divisas le generan, para esto han preparado toda la legislación que favorece la generación de empresas dedicadas a este sector, se estandariza la oferta, lo que hace más accesible al turista promedio, el turista de lujo siempre estará buscando un producto único, pero el gran foco está orientado a la masificación, en 1950 se tenía un promedio de 25 millones de turistas, al final de 1973 se tiene registrado 190 millones de turistas.

Para el 2008 las llegadas internacionales ascendieron a 924 millones de visitantes, para el 2009 el número de turistas descendió a 880 millones, principalmente por la crisis financiera y en algunos destinos por el brote de la gripe A (H1N1).

Los países más visitados de acuerdo al reporte de la OMT (Organización Mundial de Turismo) son los siguientes:

Cuadro N° 8

## Países más Visitados del Mundo

Posición mundial	País	Continente	Llegadas de turistas internacionales en 2009 <sup>d</sup> (en millones)	Llegadas de turistas internacionales en 2008 <sup>d</sup> (en millones)	Llegadas de turistas internacionales en 2007 <sup>d</sup> (en millones)
1	 Francia	Europa	74,2	79,2	80,9
2	 España	Europa	54,9	57,9	56,0
3	 Estados Unidos	América	52,2	57,2	58,7
4	 China	Asia	50,9	53,0	54,7
5	 Italia	Europa	43,2	42,7	43,7
6	 Reino Unido	Europa	28,0	30,1	30,9
7	 Turquía	Europa	25,5	25,0	22,2
8	 Alemania	Europa	24,2	24,9	24,4
9	 Malasia	Asia	23,6	22,1	21,0
10	 México	América	21,5	22,6	21,4

Los indicadores del turismo en Latinoamérica, por muchos años lleva la delantera el país de México con el mayor número de visitantes, 21.5 millones de visitantes, en el Perú se espera 2.38 millones

de turistas para el 2011 lo que representa un 5% mayor respecto al 2010.

#### 3.4.1.2 Turismo Nacional

El Perú presenta una oferta atractiva en el sector turismo, muy diversa que puede satisfacer al turista más sofisticado como aquel que denominamos "mochilero", presenta una rica cultura ancestral en diversas regiones del país, teniendo como punto principal Machu Picchu, una de las 7 maravillas modernas, así como las líneas de Nazca, Trujillo con la ciudadela de Chan Chan, Lambayeque con El Señor de Sipan, etc.

Se está desarrollando un mercado muy atractivo que ofrece diversos productos a los visitantes, como el turismo colonial en las principales ciudades del Perú como Lima, Trujillo y Arequipa, el turismo de aventura en varias regiones del Perú donde destaca el Cañón del Colca, La Cordillera Blanca para los aficionados al alpinismo, etc. El turismo ecológico principalmente desarrollado en Madre de Dios en los parques nacionales y el turismo gastronómico que está tomando un papel predominante en estos últimos 5 años, que ofrece



al visitante una diversidad de restaurantes con una gran variedad de platos, los cuales destacan en sus presentaciones y a precios razonables para el turista.

De acuerdo a los objetivos trazados por el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR)<sup>23</sup>:

1. Promover la cultura turística y la seguridad para el visitante.
2. Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.
3. Promocionar una demanda sostenida del turismo.
4. Fortalecer las instituciones vinculadas con la actividad turística.

El flujo de turistas al Perú se ha incrementado anualmente consiguiendo un 13% promedio anual, con lo que se espera llegar a 3.3 millones de turistas para el 2013, a continuación presentamos el cuadro de la evolución de llegada de turistas al Perú.

---

<sup>23</sup> Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2008 - 2018

## Gráfico N° 13

## Arribo de Turistas al Perú



Fuente: Mincetur

Elaboración Propia

El aeropuerto internacional Jorge Chavez es el principal punto de ingreso de los turistas al Perú, registrándose cada vez un mayor número de arribos de vuelos, por ejemplo, en el presente año (2011) la aerolínea francesa Air France reiniciará en setiembre sus vuelos directos de París a Lima con 5 frecuencias semanales después de 16 años de haber dejado de prestar este servicio.

Cuadro Nº 9

## Arribo de Visitantes al Aeropuerto Jorge Chávez

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Arribo de Visitantes AIJCH	1,720,746	1,916,400	2,057,620	2,139,961	2,299,187	1,063,606	1,135,769	1,349,959	1,570,566

El principal motivo de visita al Perú son los viajes por vacaciones, recreación u ocio, el cual venía incrementándose desde el año 2006 hasta el 2008 (2006: 56% vs. 2007: 59% vs. 2008: 61%). En el 2009, se mantiene un porcentaje de vacacionistas similar al que se alcanzó en el 2008.

Un segundo motivo de visita al Perú son los negocios (20%), el cual congregó mayor afluencia de turistas residentes en Sudamérica, con predominancia de turistas procedentes de Chile (18%).

El deseo de conocer la ciudadela de Machu Picchu sigue siendo la razón más relevante para elegir al Perú como destino turístico, se puede apreciar que el flujo de turistas extranjeros es casi 2 veces que la de los turistas nacionales, en promedio el turista extranjero representa el 75% de los visitantes al Machu Picchu, lo que demuestra la importancia relevante que tiene este destino turístico.

La disminución de turistas extranjeros para los años 2009 y 2010 se debió a los efectos de la crisis financiera mundial y por los efectos climatológicos que ocasionaron destrozos a las vías de acceso a la Ciudad Inca de Machu Picchu, en consecuencia se tuvo que cerrar para la visita de turistas en los meses de Febrero y Marzo del año 2010.

#### 3.4.2 Industria Hotelera en Perú

Es una de las industrias de mayor inversión en los últimos 5 años, desde iniciativas propias con hospedajes de 1 a 3 estrellas, hasta inversiones que superan los \$ 100 MM, como es el hotel Westin Libertador perteneciente al grupo Brescia, la apertura comercial y el buen momento económico son los impulsores para el desarrollo de la industria hotelera.

Por el lado de la oferta turística, la actividad representó el 3,3% del PBI según la CST<sup>24</sup> (2001). En este sentido, los servicios de alojamiento y alimentación, seguidos por los de transporte, son las actividades que aportan mayor proporción a la producción bruta destinada a los turistas

---

<sup>24</sup> Cuenta Satélite de Turismo

(35,2% y 32,8%, respectivamente) y al PBI turístico (36,7% y 27%, respectivamente), medido por su valor agregado. Si bien el dato es de 2001, todavía se puede afirmar que estas actividades son las más importantes. En cuanto al sector real, se tiene que los números de establecimientos de hospedaje, habitaciones y plazas-cama crecieron 0,4%, 1,3% y 1,3% en 2007, respectivamente

El crecimiento de la industria hotelera se puede apreciar en el siguiente cuadro, las categorías de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas son las que muestran una mayor demanda por los visitantes y por ende la construcción de los mismos.

Cuadro N° 10

Crecimiento de la Oferta Hotelera en el Perú

Categoría	2009	2010	2011 <sup>e</sup>
5 *****	31	35	34
4 ****	45	48	49
3 ***	508	526	515
2 **	1055	1057	1027
1*	364	343	318
Alberge	49	46	40
Eco Lodge	3	4	2
Total	2055	2059	1985

Fuente: Mincetur / e: estimado

Elaboración Propria

Los hospedajes de alto costo (hoteles de 4 y 5 estrellas) son más demandados por los mercados que emiten mayor flujo de turistas por negocios, como son los mercados latinoamericanos especialmente Chile y México.

La elección del alojamiento está en relación directa con el motivo de viaje al Perú. Mientras los vacacionistas se muestran más ahorrativos en este gasto, eligiendo hospedajes más económicos (hoteles de 1, 2 y 3 estrellas); los turistas de negocios optan por hoteles de lujo y mayor costo (4 y 5 estrellas). Otro segmento que utiliza hoteles de alto costo, es el de convenciones.

Como se puede observar los hoteles de 4 y 5 estrellas cuentan con una mayor tasa neta de ocupabilidad de habitaciones (TNOH), así como la tasa de neta de ocupabilidad de camas (TNOC).

Promedio de permanencia de turistas extranjeros vrs. ocupabilidad.

Cuadro N° 11

Promedio de Ocupabilidad por Categoría de Hotel

Categoría	Permanencia	Ocupabilidad	
		Habitaciones	Camas
5 *****	2.07	63.1%	49.1%
4 ****	2.06	60.8%	50.4%
3 ***	1.72	32.2%	28.3%
2 **	1.77	24.3%	22.2%
1 *	1.57	26.0%	24.1%
Total	1.93	24.4%	26.0%

Fuente: Maximixe

### 3.4.3 Industria Hotelera en el Cusco

La región del Cusco es el principal destino turístico tanto para los visitantes extranjeros como para el visitante nacional (turismo interno).

El deseo de conocer la ciudadela de Machu Picchu sigue siendo la razón más relevante para elegir al Perú como destino turístico<sup>25</sup>, aun cuando su mención viene disminuyendo (2007: 72% vs. 2008: 68% vs. 2009: 62%). Recordemos que Machu Picchu alcanzó notoriedad en el 2007 - cuando fue elegida como Maravilla del Mundo – especialmente en los mercados de larga distancia, revelando una postura predominante, como por ejemplo Japón (89%).

<sup>25</sup> Perfil del turista extranjero 2009

De acuerdo al Perfil del Turista Extranjero 2009<sup>26</sup>, los departamentos más visitados por el concepto de vacaciones/recreación, son Lima y Cuzco con 73% y 61% respectivamente, considerar que muchos de los turistas visitan ambas ciudades si su ingreso es por el aeropuerto internacional Jorge Chavez.

El atractivo más visitado por los visitantes latinoamericanos es Machu Picchu, siendo los turistas brasileros los que registran una mayor demanda (36%) cuya incidencia crece 5% respecto al año 2008.

Camino Inca como motivador de viaje, ha generado interés, reconocimiento y valoración, especialmente en los mercados de Canadá (6%) y de Reino Unido (5%), quienes señalaron haberse sentido motivados por recorrer la antigua ruta<sup>27</sup>.

De acuerdo al informe elaborado por el MINCETUR, el número de pasajeros arribados a la ciudad del Cusco se ha venido incrementando anualmente en un promedio de 9.8%, solo en los meses de enero a marzo del 2011 el incremento ha sido de 33% respecto al mismo periodo de meses del año 2010.

---

<sup>26</sup> Promperu

<sup>27</sup> Perfil del turista extranjero 2009



Cuadro N° 12

## Arribos a la Ciudad de Cusco

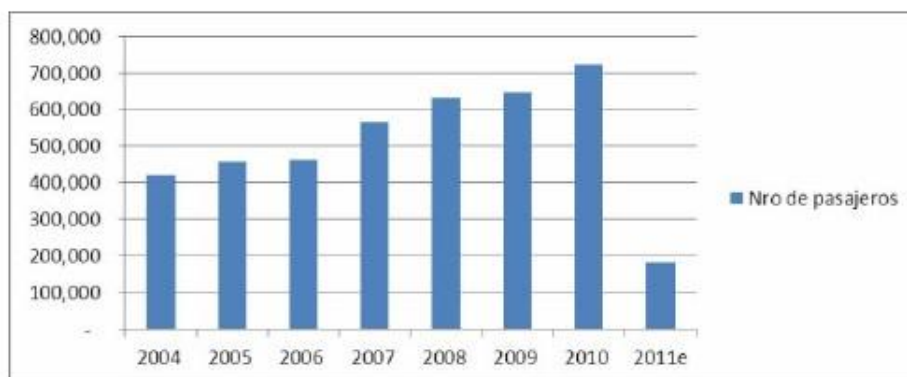
Año	Total	Doméstico	Internacional
2004	418,224	11,450	6,774
2005	458,053	451,179	6,874
2006	463,496	462,728	768
2007	564,477	563,645	832
2008	630,341	625,710	4,631
2009	644,418	638,236	6,182
2010	723,050	714,782	8,268
2011e	182,169	180,070	2,099

Fuente: CORPAC/Área de Planeamiento y Proyectos/ Estadísticas

Elaboración: M INCETUR/SG/OGEE-Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales

Gráfico N 14

## Arribos a la Ciudad de Cusco



Cuadro N° 13

## Establecimientos registrados en DIRCETUR Cusco

CATEGORIA	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
5****	2	3	4
4****	4	4	3
3***	58	69	52
2**	61	64	55
1*	24	25	15
	3	3	2
	221	346	378
ALBERGUE	373	514	509
S/C			
TOTAL			

FUENTE : DIRCETUR Cusco.

De acuerdo al crecimiento turístico y el flujo de visitantes a la ciudad imperial del Cusco el número de hoteles está en crecimiento y esto se puede constatar con los números crecientes año a año de nuevos hoteles u hospedajes en la ciudad del Cusco.

Cuadro N° 14

## Cantidad de Hoteles por Categoría en Cusco

Categoría	2009	2010	2011 <sub>e</sub>
5 ****	4	5	5
4 ****	3	2	2
3 ***	43	47	49
2 **	40	53	53
1 *	12	10	10
Albergue	2	2	2
Eco Lodge	0	0	0
Total	104	119	121

Fuente: Mincetur / e: estimado

Elaboración Propria

Características de establecimientos del Cusco según categoría:

En el siguiente cuadro se aprecia los establecimientos hoteleros según su categoría, en la cual destaca los de 3 estrellas, que es el target de la propuesta, el número de pernотaciones es el mayor, así como el número de arribos, los porcentajes de ocupabilidad en esta categoría en promedio es 40%, índice que puede estar influenciado por efectos estadísticos o por la poca información presentada por los mismos establecimientos de esta categoría.

Cuadro Nº 15

Promedio de Permanencia por Categoría de

Alojamiento

Categoría	Cantidad de Hoteles	Arribos	Pernотaciones Per	manencia	Ocupabilidad	
					Habitaciones	Camas
5 *****	4	67	146	2.19	59.1%	54.8%
4 ****	3	47	110	2.32	64.7%	63.5%
3 ***	52	256	463	1.81	40.8%	40.3%
2 **	55	65	126	1.96	23.7%	21.3%
1 *	15	17	20	1.75	20.5%	16.0%
Total	137	736	1409	1.92	23.9%	22.2%

Fuente: Instituto Cuanto, M aximixe

Características de establecimientos del Valle de Urubamba  
para hoteles de categorías de 3 estrellas:

Cuadro N° 16

## Capacidad y oferta hotelera en Urubamba

Capacidad y Oferta Hotelera - Urubamba

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de establecimiento	8	9	7	8	8	9
Número de habitaciones	279	313	305	369	269	315
Número de plazas-cama	555	637	611	738	613	695
INDICADORES						
TNOH en el mes(%)	31.14	43.82	39.94	27.24	27.93	70.09
TNOC en el mes(%)	34.73	40.26	33.30	26.23	25.72	65.56
Promedio de permanencia(días)	1.16	1.20	1.21	1.23	1.17	1.29
Nacionales(días)	1.21	1.09	1.18	1.29	1.19	1.45
Extranjeros(días)	1.16	1.21	1.21	1.22	1.16	1.27
Total de arribos en el mes	5,134	6,639	5,223	4,893	4,195	10,939
Nacionales	436	444	350	412	322	1,157
Extranjeros	4,698	6,195	4873	4,481	3,873	9,782
Total pernoctaciones mes	5,976	7,951	6,308	6,002	4,888	14,125
Nacionales	528	485	414	531	384	1,679
Extranjeros	5,448	7,466	5,894	5,471	4,504	12,446
Total empleo en el mes	385	407	431	333	273	194
COBERTURA DE INFORMANTE						
En N° de establecimientos(%)	100.00	100.00	100.00	100.00	62.50	44.44
En N° de habitaciones(%)	100.00	100.00	100.00	100.00	71.75	49.21

Fuente: Mincetur

Elaboración Propia

### 3.4.4 Proyección de la demanda

La cantidad de establecimientos de hospedaje se ha incrementado en los últimos 10 años a razón de 14.4% anual, destacando la mejora en calidad y número de los establecimientos de las categorías más altas (4 y 5 estrellas), orientados al segmento corporativo o turismo de negocio y la expansión de albergues, ante el crecimiento del turismo de aventura.

La oferta hotelera se concentra en Lima, centro de negocios más importante, y en Cusco, dado su atractivo como centro arqueológico y ecológico. La mayor intensidad de competencia se presenta en la categoría intermedia (3 estrellas), que atiende tanto a turistas nacionales como extranjeros, haciéndose notorio además una mayor expansión de establecimientos orientados a segmentos turísticos de tipo ecológico como los eco lodges.

Actualmente el número de establecimientos de hospedaje a nivel nacional supera los 7,300, de los cuales alrededor del 26% se encuentran categorizados de 1 a 5 estrellas, existiendo un gran porcentaje de no categorizados, reflejo de la informalidad, que agrava el problema de calidad de oferta al no alcanzar estándares de calidad esperados.

Cuadro Nº 17

## Indicadores de oferta y demanda hotelera - 2010

PERÚ 2010: INDICADORES DE OFERTA Y DEMANDA HOTELERA															
Meses / Conceptos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago			Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<b>OFERTA</b>															
Número de establecimientos	7.106	7.081		7.096	7.114	7.12	7.124	7.137	7.144	7.153	7.175	7.196	7.196		
Número de habitaciones	121.448	121.043		121.453	121.465	121.424	121.528	121.822	121.908	122.139	122.238	122.839	122.904		
Número de camas	210.025	209.594		210.282	210.045	210.409	210.876	211.57	211.608	211.99	212.041	213.275	213.341		
<b>DEMANDA</b>															
<b>Total de arribos mensuales</b>															
<b>Nacionales</b>															
Extranjeros	1.440.285	1.418.621		1.282.835	1.378.492	1.144.501	1.271.667	1.322.764	1.542.283	1.340.968	1.419.151	1.401.295	1.254.483	16.217	445
Promedio de permanencia (días)	1.247.902	1.223.006		1.057.699	1.060.518	930.622	1.034.166	1.038.883	1.294.107	1.066.334	1.142.937	956.714	1.053.469	13.106	357
Nacionales (días)	192.383	195.615		225.136	317.974	213.879	237.501	283.881	248.176	274.834	276.214	444.581	201.114	3.111	088
Extranjeros (días)	1.291,29			1.301,321	311,331	341,341	331,341	351,29							
Porcentaje de habitaciones ocupadas en el mes	1,221,22			1,211,231	221,231	241,241	241,241	241,21							
Porcentaje de camas ocupadas en el mes	1,931,93			1,971,901	901,901	831,791	831,831	931,92							
	25,342	7,75		26,212	7,102	7,027	9,229	19,931	7,929	7,130	18,29	4,625	0,2		
	28,303	1,73		30,068	0,893	0,903	1,834	1,536	8,433	7,734	0,033	0,028	2,4		

Fuente: BADATUR -OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Tomando como referencia la información obtenida de las diversas fuentes presentadas y al verificar esta misma información con los establecimientos similares al proyecto, se pudo observar en la visita a la zona del proyecto (visita realizada del 09 Mayo al 13 Mayo del 2011), que el porcentaje de ocupabilidad de los hoteles de 3 estrellas en temporada baja oscila entre 60% a 80% y en temporada alta este porcentaje llega inclusive a 100%, dicha información fue corroborada por los diversos operadores locales de turismo.

A continuación se muestra la cantidad de visitantes que ingresan anualmente a Camino Inca en todos sus puertas de ingreso (Km. 82, Km.88 y Km. 104), que incluyen turistas, porteadores y guías. Cabe resaltar que la reducción de visitantes en el 2009 se debió principalmente a la crisis económica mundial y el 2010 a las inundaciones que afectaron en esta zona del país.

## Cuadro N° 18

## Cusco: Llegada de Visitantes al Camino Inca

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011(*)
133,906	139,649	139,368	142,393	141,927	129,761	116,689	136,670

Nota: En febrero y marzo de 2010, debido a los desastres naturales (23.01.10), se determinó el no acceso de visitantes.  
Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Regional de Cultura - Cusco

Elaboración: MINCETUR/SG/OGEE-Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales

Con información disponible a marzo de 2011

(\*) Proyección 2011

## Gráfico N° 15

## Flujo de visitantes a Camino Inca



De acuerdo a la norma vigente expedida por las autoridades gubernamentales (MINCETUR), el número de visitantes al camino inca está estrictamente restringido a 500 visitantes diarios, de los cuales 300 son porteadores



y guías, por tanto quedan disponible solo 200 cupos diarios para los turistas, sean nacionales o extranjeros, debido a la gran demanda por realizar este circuito, el cual está considerado como uno de los 5 mejores del mundo y de lejos el mejor circuito en Sudamérica, las reservas se realizan hasta con 4 meses de anticipación.

La estadística que disponible para los años 2010 y 2011 da un perfil de turistas que realizan este famoso circuito. Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, el visitante Norteamericano con casi un 23% de participación y el visitante Inglés con casi un 17% de participación, de acuerdo a nuestros estimados ambos mercados serán nuestros objetivos primarios, y por el lado latinoamericano, el visitante argentino es nuestro principal visitante con un 6.23% de participación.

## Cuadro N° 19

Principales Países de procedencia de turistas  
a Cusco

Pais	Total	% Participación
Estados Unidos	14139	22.98%
Reino Unido	10263	16.68%
Australia	6981	11.35%
Canada	4761	7.74%
Argentina	3832	6.23%
Alemania	2759	4.48%
Perú	1758	2.86%
Brasil	1631	2.65%
Holanda	1531	2.49%
Francia	1484	2.41%
Irlanda	1418	2.30%
Nueva Zelanda	1250	2.03%

Fuente: Dirección de turismo Cusco  
Elaboración propia

De acuerdo a la regulación existente mencionada anteriormente, la proyección de la demanda del proyecto se basará en un porcentaje de captación de la población de visitantes a Camino del Inca.

Se espera iniciar el proyecto captando el 10% de los turistas a Camino del Inca en el primer año con un incremento anual esperado de 10%

Cuadro N° 20

Proyección de la demanda del hotel

Visitantes a Camino del Inca 66,000 Anual											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Año
Caminantes	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629	11,692	12,862	14,148	15,562	15,5
Proyección Otros Visitantes											
<b>Total</b>	<b>6,600</b>	<b>7,260</b>	<b>7,986</b>	<b>8,785</b>	<b>9,663</b>	<b>10,629</b>	<b>11,692</b>	<b>12,862</b>	<b>14,148</b>	<b>15,562</b>	
	% TNO	45%	50%	55%	60%	66%	73%	80%	89%	95%	97%

30 habitaciones

### 3.5 Conclusiones

3.5.1 Existe una oferta hotelera desarrollada en Cusco y el Valle

Sagrado, pero ninguno especializado en los turistas que van a realizar la excursión de Camino del Inca, por lo que se observa una oportunidad de negocio basado en esta característica diferenciadora.

3.5.2. En base a la tendencia de visitas a Camino Inca de los

últimos años, la demanda del hotel tendrá como driver principal un porcentaje del cupo de turistas al año, con una tasa de crecimiento año a año.

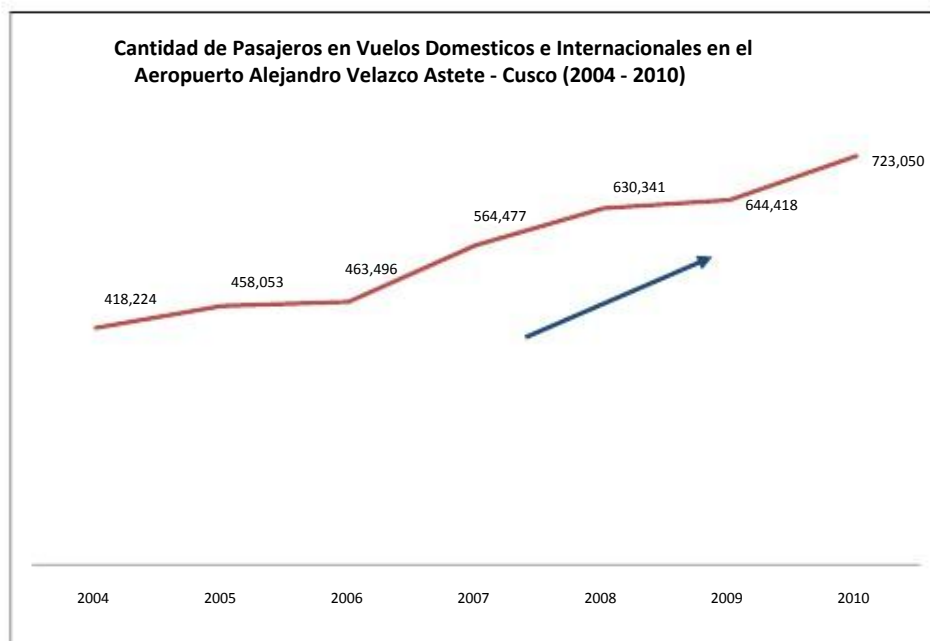
## CAPITULO 4

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Por Información elaborada por el Mincetur, la cantidad de pasajeros en vuelos domésticos e internacionales del Aeropuerto Alejandro Velazco Astete – Cusco, tiene una tendencia creciente desde hace 07 años, información sustentable que garantiza el buen manejo del eje turístico en la zona del Cusco.

Gráfico N° 16

Pasajeros que ingresan a Cusco por avión



Fuente: Mincetur 2004 – 2010

Sin embargo, la cantidad de visitantes al camino Inca de Piscacucho (Km. 82), principal punto de ingreso, nos muestra una tendencia creciente hasta el año 2008, pero una tendencia decreciente a partir del año 2009 y 2010, debido a las razones explicadas en el capítulo anterior.

Gráfico N° 17

Visitantes al Camino Inca por Km. 82



Fuente: Mincetur 2004 - 2010

Por otro lado, si se analiza la relación del eje turístico (Camino del Inca / Total de visitantes al Cusco) se puede observar que a partir de año 2008 la relación disminuye significativamente, siendo importante destacar posibles cambios en la actitud o necesidades del actual

turista, desarrollando o revalorando algunos mecanismos de apoyo en el desarrollo del eje turístico de la zona de Piscacucho.

Cuadro N° 21

Porcentaje de visitantes al Camino Inca vs visitantes al Cusco

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Visitantes Camino Inca	113,724	125,234	127,697	129,838	131,222	121,160	107,927
Visitantes al Cusco	418,224	458,053	463,496	564,477	630,341	644,418	723,050
Relación	27.2%	27.3%	27.6%	23.0%	20.8%	18.8%	14.9%

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1 Objetivo del sondeo

Principal:

Desarrollar un sondeo que permita validar el concepto de negocio y la implementación de un hotel 3 estrellas en la zona de Piscacucho – Cusco (Cercanía al eje turístico Caminos del Inca).

Secundarios:

Información de la actual demanda (Motivación de viaje)

- Adquisición de servicios de hospedaje dentro del paquete turístico
- Actividades adicionales que busca del paquete turístico.

Información de la actual oferta (Hotel)

- Canales que utilizo para conseguir hospedaje
- Uso de servicios adicionales del hotel

Evaluación del concepto del negocio

- Atributos ideales que demandaría el turista actual
- Evaluación del concepto del nuevo negocio

Información del Turista

- Gasto promedio o paquete turístico por día en Cusco
- Lugar de origen

#### 4.2 Resultados del sondeo

Luego de realizar 383 encuestas entre los turistas en Cusco y Piscacucho, lo que sigue son los principales resultados del sondeo.

Gráfico N° 18

Porcentaje de turistas que se alojarían en el hotel



Gráfico N° 19

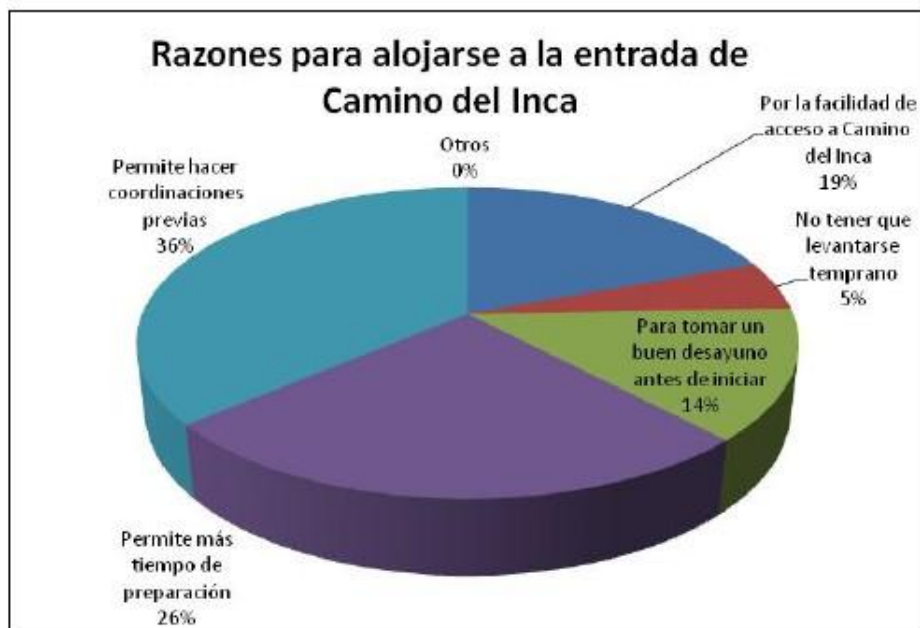
Modo de compra del paquete de viaje





Gráfico N° 20

Razones para alojarse en el hotel



La preparación previa y la coordinación para la excursión al Camino del Inca son las razones fundamentales que llevan a los turistas a alojarse en un hotel a la puerta del Camino del Inca (62%). Si a éstos se le suma la facilidad de acceso, se tiene un total de 81%. Se deben explotar estos beneficios al momento de promocionar el hotel.

Gráfico N° 21

Actividades adicionales en el hotel



Cuadro N° 22

Con quién haría la excursión de Camino del Inca

Solo	6.0%
Con mi pareja	20.0%
Con amigos, parientes	57.9%
Grupo familiar directo	16.1%

Cuadro N° 23

Gasto promedio por día

menos de US\$ 50	27.3%
US\$50 - US\$ 99	67.3%
US\$100 - US\$ 149	4.8%
Más de US\$ 150	0.6%

Cuadro N° 24

**Tipo de alojamiento de preferencia**

Hotel 4-5 estrellas	5.6%
Hotel 3 estrellas	36.8%
Hotel 1-2 estrellas	31.2%
Albergue	26.3%

Cuadro N° 25

**Principal región de origen**

Norteamérica	11.5%
Centroamérica	1.0%
Sudamérica	8.7%
Peru	56.9%
Europa	9.0%
Asia	12.8%
Oceanía	0.0%
Africa	0.0%

Los últimos cuatro cuadros dan una idea del perfil del turista que va a camino del inca:

- La excursión la realiza acompañado por su pareja o su entorno social cercano (amigos, parientes).
- Principalmente se aloja en un hotel 3 estrellas o 1-2 estrellas.
- Gasta en promedio entre 50 y 99 dólares por día, aunque también hay un grupo importante que busca gastar menos de 50 dólares por día.

- La mayoría de caminantes son peruanos. Los extranjeros son o asiáticos o norteamericanos.

#### 4.3 Conclusiones

- 4.3.1 La propuesta de valor es válida, puesto que es aceptada por el 82% de los entrevistados.
- 4.3.2 Los principales canales de venta del hotel deberán ser las agencias de viajes peruanas y el internet, que entre ambas suman 83% de la forma de compra del turista.
- 4.3.3 El contacto con la naturaleza y la visita a las zonas arqueológicas aledañas son las actividades adicionales que los turistas preferirían hacer en el hotel, en segundo lugar se debe brindar sensación de descanso y relax, así como programas de turismo gastronómico.
- 4.3.4 Se ha obtenido información adicional (últimos cuatro cuadros) que permitirá modelar la propuesta de servicios del Hotel con una adecuada mezcla de marketing basado en las necesidades del turista.

## CAPITULO 5

### PLAN DE MARKETING

Los servicios se diferencian de los bienes por cuatro características reconocidas: la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y el carácter perecedero. Estos factores conducen a las diferencias que debe tener un marketing de servicios del marketing para un bien.

El diseño de un programa de marketing de servicios comprende los mismos elementos básicos que el marketing de bienes. Primero se tiene que definir y analizar el mercado, identificar el segmento al cual va dirigido el servicio y trazarse metas.

Después de esto, hay que diseñar una mezcla coordinada de marketing: la oferta de los servicios, la estructura de precios, el sistema de distribución y las actividades para promocionarlo, todo esto alrededor a una ventaja diferencial que posicione al servicio a brindarse, en este caso, es estar al lado del ingreso al Camino Inca. Sin embargo, se ha desarrollado una nueva herramienta, que modifica a la llamada 4 P's a la conocida como 7 P's.

Las 7 P's es una herramienta de estrategia de marketing de Bernard Booms y Mary Bitner<sup>28</sup>, que también se conoce como marketing mix. Esta estrategia amplía el número de variables de control a siete en vez de los cuatro en el modelo de marketing mix original.

Para Booms y Bitner, en un principio, sólo había cuatro variables de control definidas en el modelo de marketing mix tradicional que estaban destinadas principalmente para productos tangibles, sin embargo, el modelo de 7 P's es aplicable a las industrias de servicios, ya que incluye variables como las personas, la evidencia física y el proceso.

El plan de marketing que se describe a continuación, abarcará una mezcla de elementos funcionales en relación con los elementos del modelo 7 P'S de marketing.

El marketing mix de servicios con el concepto de 7 P's consta de:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Las personas
- Proceso
- La evidencia física.

---

<sup>28</sup> Booms, B. and Bitner, M. 1981

## 5.1 Producto

La mezcla de marketing de producto recomendado se refiere a tres sectores principales que son

- Los aspectos físicos
- Calidad de servicio
- Branding

### 5.1.1 Aspecto físico

El producto de la mezcla de marketing debe ser construido en torno a las fortalezas y oportunidades ya identificadas. Las instalaciones tendrán una capacidad de 20 habitaciones y podrían albergar un máximo de 40 huéspedes.

El diseño será de corte incaico para no desentonar con la zona y de manera que se integre al paisaje en general.

La inversión a realizar debe comprender todos los aspectos que brindarán comodidad al consumidor mientras este hace uso de las instalaciones. Debe incluir servicios y tecnología como:

- Restaurant con platos típicos y comida internacional
- Bar
- Calefacción en las habitaciones
- Computadoras con acceso a internet
- Internet inalámbrico
- Telefonía

- Televisión satelital
- Frigobar
- Servicio a la habitación
- Talleres vivenciales
- Espectáculos autóctonos
- Visitas a ruinas aledañas
- Paseos a caballo

#### 5.1.2 Calidad de Servicio

El aspecto físico ofrecido no será efectivo a menos que se complemente con una buena calidad del servicio prestado.

No debe haber brechas entre la percepción de la calidad por parte del cliente y el servicio real entregado. En consecuencia, la calidad del servicio dependerá directamente de la gestión de personas y los procesos adoptados para la ejecución del servicio.

#### 5.1.3 Branding

La marca a usarse tiene que ser construida con el objetivo de comunicar lo que el hotel le ofrece y el claro posicionamiento y notoriedad de la misma.

La marca tendrá que dirigirse a públicos a los que les gusta visitar lugares históricos así como tener espíritu aventurero.



El valor de la marca puede ser creado para ofrecer la atención personal y el deseo de construir un mayor nivel de confianza y familiaridad para con los consumidores.

El valor añadido creado por ofrecer un lugar de ubicación único debería traducirse en una experiencia única y memorable para todos los huéspedes que se alojan en el hotel mientras que se identifican y adquieren un nivel de apego emocional a la marca.

#### 5.1.4 Posicionamiento

##### 5.1.4.1 Características del servicio:

- Confiabilidad
- Seguridad
- Precio justo
- Confort

El Hotel significa seguridad y confort durante la estadía del turista

##### 5.1.4.2 Elementos del posicionamiento

###### i) Grupo objetivo

Personas que desean ingresar a Camino del Inca.

###### ii) Marco de referencia

Alojamiento de 3 estrellas.

iii) Punto diferenciador – beneficio

Hotel especializado en Camino del Inca.

iv) Razón

Hotel ubicado en la principal zona de ingreso a Camino del Inca, ofreciendo al mismo tiempo seguridad y confort al huésped.

#### 5.1.4.3 Enunciado

“Para quienes buscan recorrer el Camino del Inca, el Hotel es un alojamiento de tres estrellas que ofrece a los turistas un hotel especializado en esta excursión porque está ubicado en la principal zona de ingreso de este circuito ofreciendo seguridad y confort al huésped.”

## 5.2 Plaza

La red de distribución sería constituida principalmente por agencias de viajes y el sistema propio de reservas del hotel, ya sea por internet o por teléfono.

Se recomienda operar un sistema integrado de múltiples canales de comercialización (Kotler y Keller, 2008) centrándose en una estrategia de distribución selectiva a fin de centrar la amplitud del canal a sus segmentos de mercado objetivo.

### 5.2.1 La selección de los socios de canal

Hace unos años, las fuentes tradicionales del canal para reservas de hotel en todo el mundo estaban en la línea de

agencias de viajes, operadores turísticos, hoteles y el sistema de reserva propia. Las reservas a través de dichos operadores y el sistema de reserva propia han venido disminuyendo en los últimos años, sin embargo, las reservas a través de Internet y sitios Web han aumentado constantemente, de tal manera que en la actualidad la reserva en línea es de lejos el canal predominante para los hoteles.

El diseño recomendado para el sistema de canales múltiples deberá comprender:

1. Un número cuidadosamente seleccionado de socios de canal (operadores de tours y agencias de viaje / hotel) que debe ser especializado en el mercado de viajeros de turismo histórico y de aventura. Por información de Mincetur existen 187 agencias de viajes autorizadas a vender los boletos para Camino Inca, por tanto, la prioridad será tener convenios con todas ellas.
2. Una serie de intermediarios de sitios Web, sobre todo porque este es el canal de reservas de mayor y más rápido crecimiento. Entre los más importantes, que pertenecen al grup Expedia (mayor portal de reservas en el mundo) tenemos a:
  - Hotels.com
  - Despegar.com

□ Booking.com

Además, las reservas en línea y la información han sido identificadas como un elemento importante en la toma de decisiones de ciertos clientes.

3. Sistema de reservas propias y sitios Web, que ofrece a los clientes una interacción personalizada y familiar. Esto también ha sido identificado como un aspecto importante del proceso de toma de decisiones.

4. Una alianza estratégica con las empresas locales que puedan atraer a los visitantes hacia el hotel.

El canal que requieren más recursos será el propio sitio web y sistema de reservas. Este canal, sin embargo, también ofrece las tasas más altas que conducen a mejores márgenes.

#### 5.2.2 Canal de Control y Manejo de Conflictos

Los canales alternativos, como intermediarios de Internet, operadores turísticos y agentes de viajes ofrecen una amplia gama de tarifas de precios que generalmente son más atractivos para los clientes potenciales. Mientras que esto puede tener un impacto positivo en la toma de decisión de los clientes, también puede conducir a una dilución de la representación de la calidad de la marca.

Por lo tanto, se deben establecer procedimientos para proteger la marca y consolidar el nivel deseado de poder. A fin de mantener el nivel deseado de poder dentro del sistema multi-canal de comercialización, el equipo de ventas del hotel puede ejercer una combinación de recompensas (Kotler y Keller, 2008)<sup>29</sup> para lograr cooperación. El poder de recompensa es muy probable que sea efectiva con los operadores de viajes seleccionados y los agentes, y puede ser una fuente de motivación para animar a estos canales para promover el hotel. Por otro lado, un acuerdo contractual con los intermediarios de sitios web seleccionados puede ser la mejor manera de mantener un cierto grado de poder. Con el fin de limitar el poder de fijación de precios de estos intermediarios, las comisiones contractuales no deberían superar el 10%.

La fuente más probable de conflictos en el canal puede ser:

1. Entre los distintos operadores y agentes dirigidos a los mismos segmentos de mercado
2. Entre el equipo de ventas del hotel y uno de los canales de intermediación, especialmente de los

---

<sup>29</sup> P.Kotler's K.Keller's Marketing Management (13th Edition)

intermediarios del sitio Web que ofrece a sus clientes el más bajo y más amplio rango de tarifas.

La comprensión de los objetivos individuales de cada canal y su papel también es importante para minimizar los conflictos dentro de la red. Es necesario dejar en claro a todos los canales en el sistema de comercialización.

El equipo de comercialización del hotel debe asegurarse de que la marca siempre sea retratada como un producto de calidad por todos los canales de intermediación.

### 5.3 Promoción

La promoción se llevará a cabo a través de un enfoque directo y específico a la vez que la adopción de un enfoque de mercado de masas, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y convenciones.

Entre las formas de promoción que se usarán tenemos las siguientes:

- Ferias internacionales de turismo.

Son eventos masivos en los que participan oficinas de promoción turística de muchos países y expositores de la industria del turismo: agencias de viaje, cadenas hoteleras, operadores y, en general, prestadores de servicios turísticos.

En ellas, es posible entablar numerosos contactos, brindar una visión cercana de la competencia, reforzar el monitoreo de las tendencias del mercado y la aparición de nuevos productos y, sobre todo, apreciar in situ la actitud y los intereses de los consumidores potenciales respecto al producto turístico peruano.

PromPerú ha seleccionado a las Ferias Internacionales de Turismo de mayor impacto en los principales mercados emisores de turistas.

Gráfico N° 22

## Ferias de turismo

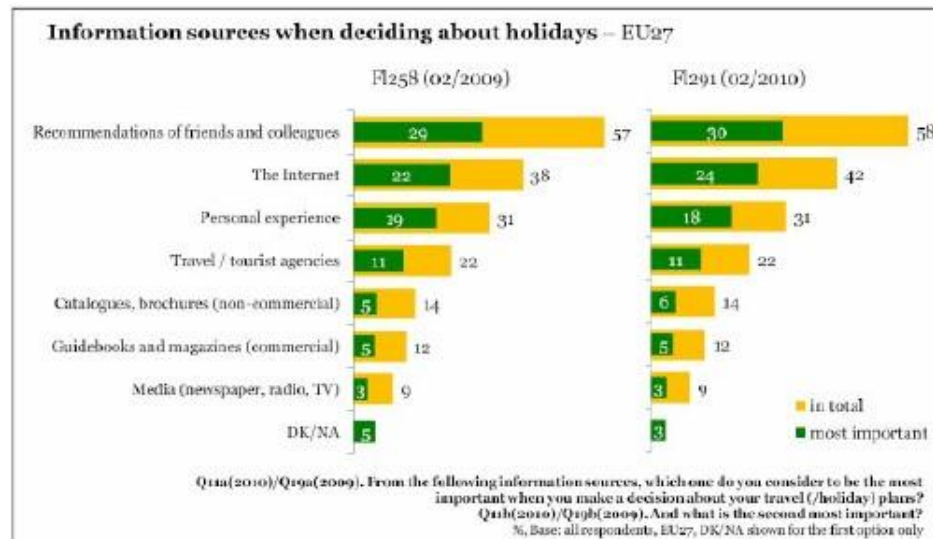
		CRONOGRAMA PRELIMINAR DE FERIAS INTERNACIONALES DE TURISMO 2011					
FERIA	FECHA	LUGAR	CUPO	Fecha límite Inscripción (20%)	Fecha límite Cancelación (80%)	Tipo	
Vakantiebeurs	11-16 ene	Utrecht, Holanda <a href="http://www.vakantiebeurs.nl">www.vakantiebeurs.nl</a>	3	01 dic	06 dic	B	
Fitur	19-23 ene	Madrid, España <a href="http://www.fituronline.com">www.fituronline.com</a>	36	22 oct	03 nov	A	
Mahana	11-13 feb	Toulouse, Francia <a href="http://www.salonmahana.com">www.salonmahana.com</a>	3	19 nov	10 dic	B	
ANATO	23-25 feb	Bogotá, Colombia <a href="http://www.anato.org">www.anato.org</a>	13	23 nov	10 ene	B	
ITB	09-13 mar	Berlin, Alemania <a href="http://www.itb-berlin.de">www.itb-berlin.de</a>	35	15 dic	07 ene	A	
BMT	01-03 abr	Nápoles, Italia <a href="http://www.bmtnapoli.com">www.bmtnapoli.com</a>	4	21 ene	25 feb	B	
SITC	07-10 abr	Barcelona, España <a href="http://www.saloturisme.com">www.saloturisme.com</a>	6	15 nov	7 dic	B	
Top Resa	20-23 set	Paris, Francia <a href="http://www.topresa.com">www.topresa.com</a>	10	21 mar	20 jun	B	
JATA	24-26 set	Tokio, Japón <a href="http://www.jata-wtf.com/">www.jata-wtf.com/</a>	4	30 jun	02 ago	B	
ABAV	oct	Rio de Janeiro, Brasil <a href="http://www.feiradasamericas.com.br">www.feiradasamericas.com.br</a>	22	08 abr	24 jun	A	
TTG Incontri	oct	Rimini, Italia <a href="http://www.ttgincontri.it">www.ttgincontri.it</a>	9	08 abr	2 ago	B	
FIT	29 oct-01 nov	Buenos Aires, Argentina <a href="http://www.fit.org.ar">www.fit.org.ar</a>	15	17 jun	22 jul	B	
WTM	nov	Londres, Reino Unido <a href="http://www.wtmlondon.com">www.wtmlondon.com</a>	40 (cupos agotados)	20 jun	12 ago	A	
EIBTM	29 nov - 01 dic	Barcelona, España <a href="http://www.eibtm.com">www.eibtm.com</a>	6	15 jul	16 set	B	
Luxury Travel Expo	diciembre	Las Vegas, USA <a href="http://www.luxurytravelexpo.com">www.luxurytravelexpo.com</a>	4	30 jun	03 oct	B	

□ Internet

Como resultado del sondeo, el 34% de los turistas usa la internet como medio de compra. Es por ello que se buscará tener una fuerte presencia en Internet a través de sus diferentes herramientas.

Gráfico N° 23

Como se deciden las vacaciones



□ Página Web

Un sitio Web interactivo que lleva a un sistema de reservas independientes; vista de 360° que lleva al visitante a través del hotel, sus habitaciones e instalaciones. Un blog del hotel se encontraría incrustado en la página Web y se actualizaría en forma continua.



□ Motores de búsqueda

Vínculos con operadores especializados en estos segmentos y una alta jerarquización en Google (y otros motores de búsqueda) a través de las palabras clave elegidas así como el "pago por click" serían parte de las campañas a utilizar.

□ Hoy en día las herramientas web 2.0 son prácticamente de uso rutinario en los negocios. Este proyecto de hotel no deberá estar ajeno al uso de estas herramientas, y no usar una, sino las más que pueda:

- Facebook
- Twitter
- Tripadvisor
- Blog propio
- Página web propia

En estas páginas web los turistas que hayan hecho uso del hotel podrán dejar sus comentarios sobre el servicio recibido, que servirá de información para otras personas que vean el hotel una alternativa de alojamiento y que requieren de mayor información para decidirse.

□ Afiliación a Trip Advisor

Esta plataforma permite llegar a millones de viajeros que buscan información antes de reservar hoteles y otros servicios,

con lo que se incrementarían las posibilidades de contar con mayor reserva de las habitaciones.

Gráfico Nº 24

Trip Advisor



**tripadvisor.es**  
Las opiniones de viajeros más leídas del mundo

Q Ciudad, nombre del hotel, etc.

## Anúnciese en TripAdvisor

¿Ha aprovechado ya la oportunidad de aparecer en las listas de TripAdvisor de forma totalmente GRATUITA? Seleccione el tipo de listado: alojamiento, atracción, restaurante o recurso para anunciarse.

¿Ya figura en nuestras listas? Atraiga la atención de sus clientes potenciales añadiendo fotos de forma gratuita a su anuncio.

**¿Por qué le conviene que aparezca su establecimiento, servicio o empresa en TripAdvisor?**  
**Vea las ventajas:**

- ▶ **Llegue a millones de viajeros**  
Más de 32 millones de consumidores utilizan TripAdvisor para decidir sobre la compra de productos turísticos. Puede presentar sus productos y servicios turísticos (hotel, alojamiento con desayuno, atracción, paquete turístico, restaurante, etc.) a millones de consumidores cualificados.
- ▶ **Aparezca en los mejores sitios de viajes de la Web**  
Si anuncia sus productos y servicios en el directorio de viajes de TripAdvisor, no sólo será incluido en el galardonado sitio Web [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com) sino que aparecerá en otros destacados sitios de viajes.
- ▶ **Haga que su mensaje llegue en el momento justo**  
Con su sofisticada tecnología de búsqueda, TripAdvisor le permite dirigirse a los consumidores justo en el momento en que buscan su producto. Si tiene un hotel en Boston, por ejemplo, obtendrá enormes ventajas al anunciarlo en TripAdvisor. Los consumidores que busquen hoteles en Boston podrán acceder a la información, que incluirá una descripción del establecimiento y una fotografía, y es posible que estén a punto de reservar una habitación.

#### □ Agencias de viaje

En términos del proceso de comercialización del turismo, las agencias de viajes son tiendas minoristas, que suelen trabajar estrechamente vinculadas con las líneas aéreas, de las cuales reciben una determinada comisión por concepto de boletos vendidos (generalmente entre un 8 y un 10 por

ciento), de los hoteles, que también les reconocen un pago (del 5 al 15 por ciento) y, en general, de todos los operadores. Estas empresas, suelen tener mucho material informativo sobre destinos y paquetes turísticos.

Estas agencias tienen como tarea la de Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes y ayudarlo en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

El proveedor del producto turístico (el hotel) se compromete a suministrar a la agencia la información necesaria sobre sus servicios y a aportar los documentos que formalizan la venta.

La agencia se compromete a conocer y promover los servicios del hotel vendiéndolos al precio fijado. La agencia también se compromete a guardar o depositar el dinero recibido y liquidarlo con el hotel. El hotel tiene el compromiso de abonar la comisión acordada con la agencia por la venta. Por este motivo, se contactarían a las agencias de viaje mayoristas para firmar convenio con ellas, a las agencias de viaje autorizadas a gestionar ingresos por el camino inca y el público en general a través de nuestra página web.

#### Medios escritos

Se anunciaría en revistas especializadas, ya que las tendencias de búsqueda son ahora usar la internet. El 84% de personas que buscan información para planificar su viaje lo hacen por

internet, de los cuales un 62% utiliza los motores de búsqueda, un 42% a través de los blogs y un 18% busca información desde sus móviles. Asimismo, se ha encontrado que el 50% de personas que toman la decisión de viajar, realizan las transacciones por la red.

#### 5.4 Precio

La estrategia de precios tiene que estar relacionada con los objetivos de marketing global que ha preparado el hotel. Uno de los principales objetivos de la estrategia de precios es recuperar la inversión del hotel en el plazo estipulado para la recuperación. El precio debe estar acorde con los hoteles de similar categoría (ver análisis comparativo en el Capítulo 3) que se encuentran en la zona del Urubamba. Así tenemos que para una habitación doble regular, el precio publicado sería de USD 120 (US\$60 por persona por noche en base a habitación doble). El precio podría incrementarse tomando en cuenta la aceptación del hotel en el tiempo, es decir, cuando sea un punto de referencia.

Cuadro Nº 26

Precio por habitación

TIPO DE HABITACION	PRECIO US\$
DOBLE ESTANDAR	120

El objetivo es cubrir todos los costos y generar un beneficio mínimo durante los primeros años a fin de cubrir la amortización de inversiones.

Por otra parte, también se esperan ingresos generados a partir del uso del restaurante y servicios adicionales, los cuales se estiman en promedio en un 30% de los ingresos por habitación.

Las tres últimas p's que se adicionan al marketing mix tradicional son:

### 5.5 Las personas

Todas las personas en el mercado están involucradas en el marketing, directa o indirectamente. Ellos pueden ser los clientes, desarrolladores, o en la administración, empleados, etc

Un ingrediente esencial para cualquier prestación de servicios es el uso de personal apropiado. Contratar al personal adecuado y su entrenamiento de manera adecuada en la prestación de su servicio es esencial si la organización desea obtener una ventaja

competitiva. Los consumidores hacen juicios y hacen sus percepciones del servicio sobre la base de los empleados que interactúan con ellos. El personal debe tener las habilidades interpersonales apropiadas, actitud, y el conocimiento de los servicios que están proporcionando y por los que los consumidores están pagando.

En la medida de lo posible se contrataría personal de la zona, al cual se le entrenaría adecuadamente para las funciones de conserjería, limpieza, atención en restaurante y otras labores que pudiesen ser provistas por personal no calificado. Para las funciones administrativas, transporte, cocina y bar, se contrataría personal calificado y con experiencia, el cual tendría un cronograma de trabajo rotativo ya que debe permanecer en las instalaciones que el hotel ha preparado para ellos durante su permanencia.

#### 5.6 El proceso

Define la forma o procedimiento en que el producto es preparado y todos los otros procesos implicados en la preparación del producto hasta su representación en el mercado. Define todas las actividades y servicios que participan correctamente.

Se refiere a los sistemas utilizados para ayudar a la organización en la prestación del servicio. ¿Cuál fue el proceso que le ha

permitido obtener una eficiente prestación de servicios? Un servicio eficiente fomentará la lealtad de los consumidores y la confianza en la empresa.

### 5.7 La evidencia física

Evidencia física: se define el entorno en el que el producto se va a poner a disposición de los clientes.

¿Dónde está el servicio que se entrega? La evidencia física es el elemento de la combinación de servicios que permite al consumidor volver a hacer juicios sobre la organización. Si uno entra a un restaurante las expectativas son encontrar un ambiente limpio y agradable. Si se viaja en primera clase en un avión se espera suficiente espacio para poder descansar cómodamente.

La evidencia física del servicio es un componente esencial de la mezcla de servicios e incluye todos los activos materiales que representan al servicio, tales como folletos, membretes, tarjetas de visita, informes, carteles, presencia en Internet y equipo. Por ejemplo, en la industria hotelera, el diseño, mobiliario, iluminación y decoración del hotel, así como la aparición y las actitudes de sus empleados influyen en las percepciones de los clientes con respecto a la calidad del servicio y como ven cómo la prestación del mismo.

Las instalaciones del hotel serán las siguientes:

- Recepción
- Sala de estar (Lounge)
- Oficinas
- Bar
- Sala de reuniones
- Restaurante
- Cocina / Comedor
- 20 habitaciones dobles

Las habitaciones estarán distribuidas en módulos de cinco, los cuales estarán separados por amplios jardines.

## 5.8 Conclusiones

5.8.1 El hotel debe ofrecer un servicio que cubra las necesidades del turista que va a recorrer el Camino del Inca, garantizando una estadía agradable y segura, a pesar de que sea el único en su tipo de servicio.

5.8.2 El posicionamiento del Hotel se basa en la diferenciación de ser el único especialista en Camino del Inca y al mismo tiempo está ubicado en la zona del principal ingreso a esta excursión.



5.8.3 La plaza y promoción deberán explotar las herramientas internet 2.0 tales como redes sociales, blogs especializados, portales de turismo, etc.

## CAPITULO 6

### OPERACIONES

#### 6.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter (Porter 2002: 52 y siguientes) que nos ayuda a analizar en forma sistemática las diferentes actividades de un negocio, cómo interactúan entre sí y cómo éstas nos ayudan a tener una ventaja competitiva a un menor costo, generado así un margen para la empresa, al mismo tiempo que el cliente percibe que está recibiendo un producto de valor por el dinero que paga.

La cadena de valor tiene dos tipos de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo.

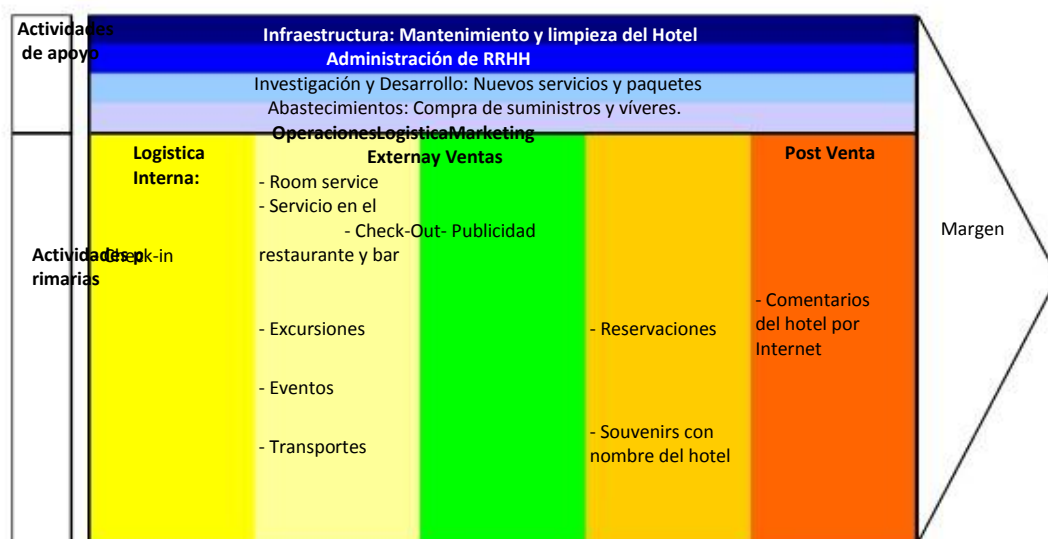
Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas directamente con la creación del servicio, desde la compra de insumos o suministros, hasta el servicio post venta, pasando por la operación, por ejemplo.

Las actividades de apoyo son aquellas que como su nombre lo refiere, apoyan a las actividades primarias, proporcionando los recursos humanos, la tecnología, los suministros, etc., para que el servicio se lleve a cabo satisfactoriamente para el cliente.

A continuación representamos lo que debería la cadena de valor del proyecto hotelero en Piscacucho.

Gráfico N° 25

Cadena de valor



## 6.2 Actividades Primarias

### 6.2.1 Logística interna

#### 6.2.1.1 Check in

Este proceso aunque en muchas ocasiones no toma mucho tiempo, es una actividad que se percibe como redundante al tener ya una reservación hecha.

Al ser un hotel que se encuentra a una distancia del Cusco, y el transporte de los huéspedes está a cargo propio, permitirá realizar una coordinación previa, desde la salida del Cusco para que en la recepción del hotel esperen a los huéspedes con las habitaciones asignadas y los formatos de registro ya pre-llenados sólo para que turista lo revise y firme.

Esto contribuirá a que el inicio de la estadía sea percibida como bien organizada y le permitirá al huésped organizarse rápidamente para las actividades que desee realizar y no invertir tiempo en formalismos administrativos.

## 6.2.2 Operaciones

Esta actividad es una de las principales porque es el corazón del servicio brindado al turista, está directamente relacionado con la razón de ser del negocio, que es alojar a la persona y brindarle una estadía agradable. Detallamos las más relevantes, sin decir que las otras son menos importantes.

### 6.2.2.1 Excursiones

De acuerdo al sondeo realizado, el 52% de los huéspedes del hotel buscarán hacer actividades o excursiones:

- 28% visitas a zonas aledañas
- 11% conocer la cultura viva
- 7% turismo aventura
- 6% participar con el pueblo en actividades rurales.

De todas las anteriores, el turismo aventura estará cubierto por la excursión a Camino del Inca, por lo cual deja la posibilidad de ofrecerle al turista actividades relacionadas a los otros mencionados, en especial las zonas aledañas, las mismas que serán descritas más adelante.

#### 6.2.2.2 Eventos

El principal motivador de los turistas a alojarse en este hotel es que es el especialista en Camino del Inca, por lo tanto, es muy importante tener preparados eventos regulares relacionados tales como talleres de inducción en seguridad, charlas de coordinación y preparación, o eventos programados como por ejemplo una feria para excursionistas o seminarios para guías de turistas.

#### 6.2.2.3 Transportes

Al ubicarse el hotel prácticamente en el último punto antes de entrar al Camino del Inca, y al ser distante de algún poblado mayor y más del Cusco, es imprescindible que el hotel cuente con un sistema de transporte que traslade a los turistas hacia el hotel, les permita salir hacia algún punto si lo desean, o inclusive tener que salir o evacuar algún turista inmediatamente en caso de urgencia. Por ello, el hotel contará con una Van de 12 pasajeros al inicio del proyecto y luego a la mitad del mismo se adquirirá la segunda unidad. Adicionalmente a esto el hotel deberá tener una red de movilidad de terceros para ser usado en

caso de emergencia y la movilidad propia está fuera del hotel.

#### 6.2.2.4 Restaurante y Bar

Los turistas al momento de calificar la calidad de servicio se fijan en su nivel de satisfacción con la comida recibida en el restaurante del hotel. Para este proyecto en particular, en donde no hay otra oferta de restaurante fuera del hotel, es importante que el huésped se sienta satisfecho con la alimentación, más aún si la tarifa incluye la alimentación completa.

Cabe resaltar también que de acuerdo al estudio realizado, un 14% de turistas buscarían conocer la gastronomía típica, por lo tanto el restaurante tiene que estar en la capacidad de ofrecer este tipo de comida así como la comida internacional.

### 6.2.3 Logística de salida

#### 6.2.3.1 Check out

Los pasajeros deben salir del hotel en la mañana alrededor de las 8 a 9 am para iniciar su excursión a Camino del Inca, luego de tomar su último desayuno en el hotel, momento en el cual se le entregará un pequeño souvenir del hotel a

manera de una cortesía por su estadía. Para ese momento, ya está cerrada la cuenta de la habitación y pre-liquidada sólo para una revisión rápida y sencilla por parte del cliente, de tal forma que le sea rápido el pago y más bien se dedique a organizarse para dejar su habitación y ser dirigido a encontrar a su grupo de excursión.

#### 6.2.4 Marketing y ventas

##### 6.2.4.1 Souvenirs con nombre del hotel

El hotel ofrecerá dentro de su bazar una gama de productos que tengan el nombre del hotel, de tal forma que sirvan de promoción cuando éstos tengan exposición dentro del círculo social de los huéspedes del hotel. Estos productos pueden ser entre otros:

- Polos de algodón
- Mugs, tomatodos
- Shots de colección
- Posavasos
- Mouse pads
- Gorros, vísceras
- Mochilas, bolsos
- Manta polar



#### 6.2.4.2 Publicidad

La publicidad será hecha a dos niveles, el tradicional para que llegue a las agencias de viajes y el virtual para que llegue a través de internet a los turistas interesados en usar los servicios del hotel.

Dentro de la publicidad tradicional están los medios escritos especializados, los folletos propios que se alcanzarán directamente a las agencias de viajes que cuentan con la autorización de vender boletos de Camino del Inca.

Dentro de la publicidad virtual está incluido anunciar a través de los motores de búsqueda (Google, Yahoo!), anunciar en páginas especializadas como TripAdvisor

#### 6.2.4.3 Ventas

De acuerdo al sondeo, prácticamente la totalidad de turistas hacen sus reservas por internet o a través de una agencia de viajes, por lo tanto, la

actividad de ventas debe estar orientada a estos dos sentidos.

- Para captar a las agencias de viajes, la publicidad deberá estar bien manejada hacia ellas y al mismo tiempo debe ser ofrecido una adecuada comisión para que sea atractivo el ofrecer este hotel en lugar de otros.
- Para las ventas vía internet, el hotel debe incorporarse a sistemas de reservas web como [www.hotels.com](http://www.hotels.com), [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.despegar.com](http://www.despegar.com).

#### 6.2.5 Post Venta

Hoy en día las herramientas web 2.0 son prácticamente de uso rutinario en los negocios. Este proyecto de hotel no deberá estar ajeno al uso de estas herramientas, y no usar una, sino las más que pueda:

- Facebook
- Twitter
- Tripadvisor
- Blog propio
- Página web propia

En estas páginas web los turistas que hayan hecho uso del hotel podrán dejar sus comentarios sobre el servicio recibido, que servirá de información para otras personas que vean el hotel una alternativa de alojamiento y que requieren de mayor información para decidirse.

### 6.3 Actividades de Apoyo

#### 6.3.1 Abastecimientos

La calidad uniforme en los suministros requeridos para la operación es muy importante para mantener un estándar que sea valorado por el cliente, por ello la actividad de abastecimientos es un apoyo importante a diferentes actividades primarias: Restaurante, bar, souvenirs para el bazar, materiales de limpieza.

Sólo a manera de ejemplo, los insumos para el restaurante pueden tener como fuente los productos producidos en el mismo Piscacucho, para lo cual se deberán establecer acuerdos que permitan esto. Se puede hacer con el pan, papa, maíz.

#### 6.3.2 Investigación y desarrollo

La administración del hotel deberá estar siempre al tanto de las necesidades de los turistas y de las agencias de

viajes, de tal forma que se pueda asegurar que los productos y servicios ofrecidos por el hotel satisfagan las expectativas de los huéspedes, creando valor en ellos. Estas necesidades se deben dar tanto investigando el mercado, como siempre estar desarrollando nuevos servicios como excursiones, talleres o productos como platos fusión en el restaurante, souvenirs utilitarios.

### 6.3.3 Administración de recursos humanos

Esta actividad de apoyo es importante, ya que al tratarse de un servicio, el personal mantiene un contacto con el turista y la experiencia del cliente debe ser buena con respecto al trato del personal.

Para ello, desde el proceso de reclutamiento, se buscará personal calificado que necesariamente habrá que traerlo de fuera de Piscacucho y otro personal que no requiera mayor grado de calificación que pueden ser pobladores (limpieza, botones).

Luego, conforme el avance el proyecto, pero en el largo plazo, se podrá entrenar a pobladores en tareas un poco más tecnificadas y darle a la población una oportunidad de desarrollo.

#### 6.3.4 Infraestructura

La infraestructura debe ser adecuadamente mantenida para evitar su degradación con el paso del tiempo, tanto en la construcción como en sus equipos, permitiendo que la vida útil de los mismos sea prolongada y por ende reducir costos de recambio a no ser por obsolescencia tecnológica.

Por otro lado, el día a día de la operación del hotel deberá contar con un proceso de limpieza, de tal forma que siempre se encuentren limpios los baños, los pisos, ventanas, etc.

Entre las cosas que más disgusta a un turista es que el lugar en el que se aloja tenga la apariencia de viejo por estar mal mantenido y peor si no es limpio.

#### 6.4 Estructura organizacional

La estructura del hotel es del tipo jerárquico y está basada en el administrador como cabeza del grupo de personas, quien reporta al Propietario.

Dentro de cada equipo se le asigna a una de las personas la función de responsable para que funja como supervisor de dicho equipo.

#### 6.4.1 Descripción de puestos y horarios de trabajo

El horario de trabajo comienza a las 6:00 AM y consiste en turnos de 12 horas.

El personal que no es de la zona trabajará en un sistema rotativo de 21 días de trabajo por 7 días de descanso.

En los puestos en donde hay cuatro personas, tres estarán siempre presentes en el trabajo, mientras que una está de descanso. Con las 3 personas presentes, dos están en turno de 6 AM a 6 PM y uno en turno de 6PM a 6 AM.

En los puestos donde hay tres personas, siempre habrán dos presentes, uno para turno de día y el otro para turno de noche.

### 6.5 Operaciones

#### 6.5.1 Recepción

Atenderá a los pasajeros que llegan al hotel a registrarse y se ocuparán de las gestiones de ingreso y salida de los huéspedes, así como funciones relacionadas, tales como mensajes, llamadas, etc. Asimismo, absolverán las

preguntas que los huéspedes puedan hacerles de manera cordial y profesional.

#### 6.5.2 Limpieza / Lavandería

Estas personas se ocuparán de la limpieza del hotel en general así como de las habitaciones. En vista que es un hotel diseñado principalmente para personas que van a estar una noche, las pocas necesidades de lavar alguna prenda serán hechas por este personal en forma rotativa. La lavandería para lo que se refiere a menaje de restaurante y de dormitorio se contratará en Urubamba y se llevará y recogerá diariamente.

#### 6.5.3 Mantenimiento

Habrá un técnico en turno de día y otro en turno de noche para realizar las labores propias del mantenimiento del hotel.

#### 6.5.4 Botones

Se ocuparan de atender a los huéspedes cuando lleguen al hotel, ayudándolos con su equipaje y otras funciones menores.

#### 6.5.5 Guardianía / Chofer

Siempre habrá tres personas en este servicio, un guardián de día y otro de noche y el tercero mientras que no se le necesite como chofer, apoyará las funciones de portería del hotel. El que esté de turno como chofer se ocupará de las compras menores que haya que realizar. Las demás compras se pactarán con los distribuidores necesarios con entrega en el hotel.

#### 6.5.6 Restaurante / Bar

El personal de esta sección se hará cargo de todo lo concerniente a lo inherente a las funciones en cocina, bar y restaurante.

El restaurante ofrecerá desayuno buffet, almuerzo y cena.

#### 6.5.7 Administrador

Se hará cargo del buen manejo del hotel, asignando responsabilidades, supervisando que el personal actúe con profesionalismo y cordialidad, debido a que ésta será la mejor carta de presentación para que se recomiende el hotel. Asimismo, planificará las actividades de recreo y entretenimiento para que los huéspedes tengan alternativas de distracción.



Cuadro N° 27

Relación de puestos de trabajo

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>PUESTOS</b>
OPERACIONES	Recepcionista	3
	Limpieza/Lavandería	3
	Mantenimiento	2
	Botones	4
	Guardianía/Chofer	1
RESTAURANTE / BAR	Chef	2
	Cocinero	2
	Ayudante de Cocina	3
	Ayudante de Cocina	1
	Mesero	1
	Barman	1
ADMINISTRACION	Administrador Residente	
	Asistente administrativo	

## Cuadro Nº 28

## Personal operativo

DETALLE DE PERSONAL DEL PROYECTO										
PERSONAL REQUERIDOUS\$m										
# Habitaciones202020202030303030										
Año12345678910										
OPERACIONES										
Total Empleados19191920202020222323										
Recepcionista #13504,2004,2844,3704,4574,5464,6374,7304,8244,9215,019										
Recepcionista #23504,2004,2844,3704,4574,5464,6374,7304,8244,9215,019										
Recepcionista #33504,2004,2844,3704,4574,5464,6374,7304,8244,9215,019										
Limpieza/Lavanderia #12503,0003,0603, 1213,1843,2473,3123,3783,4463,5153,585										
Limpieza/Lavanderia #22503,0003,0603, 1213,1843,2473,3123,3783,4463,5153,585										
Limpieza/Lavanderia #425000000003,0003,0603, 121										
Mantenimiento #13504,2004,2844,3704,4574,5464,6374,7304,8244,9215,019										
Mantenimiento #23003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Botones #42603,0003,0603,1213,1843,2473,3123,3783,4463,5153,585										
Botones #225000000003,0003,0603,121										
Guardiania/Chofer #13003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Guardiania/Chofer #23003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Guardiania/Chofer #33003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Guardiania/Chofer #43003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
RESTAURANTE / BAR										
Chef1,300,15,600,15,912,16,230,16,555,16,886,17,224,17,568,17,919,18,278,18,643										
Cocinero #16007,2007,3447,4917,6417,7947,9498,1088,2718,4368,605										
Cocinero #26000007,2007,3447,4917,6417,7947,9498,1088,2718,4368,605										
Ayudante de Cocina #14004,8004,8964,9945,0945,1965,3005,4065,5145,6245,730										
Ayudante de Cocina #235000000004,2004,2844,370										
Mesero #13003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Mesero #23003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Mesero #33003,6003,6723,7453,8203,8973,9754,0544,1354,2184,302										
Berman #13504,2004,2844,3704,4574,5464,6374,7304,8244,9215,019										
Tasa de incremento anual2,0%2,0%2,0%2,0%2,0%2,0%2,0%2,0%2,0%2,0%										
Total Neto Salarios86,400,88,128,89,891,98,888,100,866,102,883,104,941,117,240,119,585,121,976										
Costo Social (40%)34,560,35,251,35,956,39,555,40,346,41,153,41,976,46,896,47,834,48,791										
TOTAL SALARIOS OPERATIVOS120,960,123,379,125,847,138,444,147,213,144,937,146,915,164,136,167,419,170,767										
ADMINISTRACION										
Total personal administrativo										
Administrador Residente#7,500										
Asistente administrativo#4,000										
Tasa de incremento anual										
Total Neto Salarios										
Costo Social (40%)										
TOTAL SALARIOS ADMINISTRATIVOS										
TOTAL PERSONAL										
TOTAL COSTO DE PERSONAL										

## 6.9 Recursos Tangibles

### 6.6.1 Infraestructura

Para desarrollar el proyecto, el objetivo es adquirir un terreno de 10.000 mt<sup>2</sup> cerca al inicio de la entrada de Camino Inca, en la jurisdicción de Piscachuco valle de Urubamba, el cual cuenta con los accesos habilitados para vehículos de transporte mediano (taxis, camionetas).

El hotel contará con 20 habitaciones dobles, el tamaño de las habitaciones será de 25m<sup>2</sup>.

La construcción del hotel se realizará con material de la zona, con el objetivo de no quebrar el paisaje del valle, el principal objetivo es cuidar el entorno natural de la zona, guardando la concordancia y armonía de las construcciones del lugar.

Este tipo de inversiones deben de garantizar el correcto cumplimiento de las normas establecidas por la ley N° 29164, cuyo objetivo es establecer las condiciones que favorezcan y promuevan el desarrollo de inversión privada que permita la recuperación, restauración, conservación, puesta en valor y desarrollo sostenible de los bienes inmuebles integrantes del patrimonio cultural

de la Nación, a través de las concesiones para la prestación de Servicios Turísticos, en las zonas que, para tal efecto, determine el Instituto Nacional de Cultura – INC, a iniciativa de los gobiernos regionales, gobiernos locales, entidades públicas competentes y particulares. Como parte de las actividades del desarrollo del proyecto, se debe de adquirir una serie de equipos los cuales servirán para brindar un servicio de calidad y comodidad al huésped.

□ Área de huéspedes:

Camas, colchones, edredones, sábanas, frazadas, almohadas, toallas, espejos, mesas de noche, lámparas, cuadros para la decoración, cortinas, accesorios de baño, alfombras.

□ Área de comedor:

Menaje de servicio (platos, cubiertos, copas, vasos, etc.), servilletas, manteles, mesas, sillas, fuentes para el servicio.

□ Área de Cocina y Lavandería:

Refrigeradora, nevera, cocinas industrial (1), licuadoras (3), batidora (2), lavadora de ropa, secadora de ropa y plancha, artículos de limpieza (escobas, aspiradoras, lustradoras).

- Área de administración:  
Computadoras personales, impresoras, servicio de WiFi, instalación de red inalámbrica, televisores LCD.
- Áreas de servicio y seguridad:  
Termas de agua caliente, equipo de calefacción, alarmas, detectores de humo, extintores.

#### 6.10 Recursos intangibles

Los intangibles pueden definirse como aquellos activos o valores no físicos que forma parte y hacen a la empresa. Se pueden agrupar en: reputación, marca, responsabilidad social corporativa y capital humano. La importancia de los intangibles radica en que es un activo no sólo de presente, sino también de futuro. Suponen la asunción de una determinada política y cultura empresarial<sup>30</sup>.

##### 6.7.1 Políticas, normas y procesos

El hotel definirá sus políticas internas y externas de manera clara, teniendo como eje principal al huésped, los procesos estarán definidos en 3 niveles, de soporte, fundamentales y estratégicos.

---

<sup>30</sup> <http://www.juansobejano.com>

#### 6.7.1.1 Misión

“Proveer un servicio integral de calidad y calidez a todos nuestros huéspedes a través de un servicio personalizado con servicios hoteleros que le permitan vivir una experiencia única en contacto con la naturaleza y la cultura incaica antes de ingresar al Camino Inca rumbo a su encuentro con una de las maravillas del mundo, la ciudadela de Machu Picchu”.

#### 6.7.1.2 Visión

“Ser el hotel de los turistas que van a recorrer el Camino Inca, ofreciendo un servicio especializado, eficiente y profesional”.

#### 6.7.1.3 Procesos de Soporte

Selección de personal, compras, formación y entrenamiento, control de gestión, mantenimiento y sistemas de información.

#### 6.7.1.4 Procesos Fundamentales

Captación de clientes, check in, permanencia, check out y evaluación, satisfacción y fidelización.

#### 6.7.1.5 Procesos Estratégicos

Planificación, calidad total, reconocimiento y recompensa, comunicación interna y externa.

Todos los procesos serán de conocimiento del personal con el objetivo que cada uno de los integrantes del staff del hotel se puedan desempeñar en diversas actividades dentro del hotel.

Las normas que regulan el funcionamiento del hotel, serán las que proporcionen los organismos autorizados como la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco (DIRCETUR).

#### 6.7.2 Software

Se adquirirá un software de gestión y administración de hoteles, con el cual podrá controlar los procesos de Reservas, Recepción, Caja, Limpieza de habitaciones, Interfaces con proveedores, Control de llamadas, Restaurant y Gestión de ventas.

### 6.7.3 Compromiso con el medio ambiente

Pilar fundamental en la operación del hotel, desde la edificación hasta el diseño de los procesos, el compromiso es mantener el medio ambiente tal como la naturaleza la brinda.

Se seguirán las recomendaciones establecidas por la municipalidad de la localidad y de aquellos organismos controladores o reguladores.

En todo este proceso, cada uno de los integrantes del staff serán instruidos en el mantenimiento y mejoramiento del medio ambiente, de la misma manera se desarrollarán documentos informativos que serán entregados a los huéspedes con el propósito de estar sintonizados y comprometidos con el cuidado del medio ambiente, en especial en esta parte del valle del Urubamba.

Apostar por los intangibles supone hacerlo por una buena imagen social de la empresa, no sólo ante los clientes, sino ante todos los stakeholders. El cuidado de la ética empresarial, la gestión del conocimiento y la comunicación, por ejemplo, posicionan mejor a la empresa en el mercado y le permite acometer acciones que sin una adecuada



gestión de los intangibles sería imposible<sup>31</sup>. Para este proyecto, se debe tomar en cuenta que los habitantes de Piscacucho son parte de los stakeholders del negocio ya que existirá un intercambio comercial entre el hotel y la comunidad, en productos, servicios y generando empleo.

## 6.11 Conclusiones

6.11.1 A través del uso de la herramienta de la Cadena de Valor, se concluye la importancia de los diferentes procesos primarios, entre ellos los de operaciones, que permitirán que el cliente se sienta satisfecho y que está comprado un servicio de valor por el dinero entregado.

6.11.2 Se destaca las actividades de operaciones por ser actividades generadoras de ingresos adicionales (room service, restaurante & bar, excursiones, eventos) y dentro de las actividades de marketing y ventas, el uso intensivo de internet para vender las habitaciones.

6.11.3 Dado la ubicación del hotel, es necesario que el personal calificado sea incorporado y que labore en un régimen especial de trabajo rotativo (21 días de trabajo por 7 días

---

<sup>31</sup> <http://www.juansobejano.com>

de descanso), siendo alojados dentro de las instalaciones del hotel con las condiciones de habitabilidad necesarias.

6.11.4 Al inicio del proyecto las posiciones que requieran personal no calificado serán cubiertas con habitantes de la zona, para apoyar al progreso de la población de influencia del proyecto.

## CAPITULO 7

### EVALUACION FINANCIERA

#### 7.8 Supuestos

- Impuesto a la Renta: Asumimos una tasa de impuesto a la renta del 30% a lo largo de todo el proyecto.
- Tipo de cambio: S/. 2.75 por dólar norteamericano.
- Tiempo de análisis del proyecto: 10 años.
- IGV: 18%. Para efectos de las inversiones, todos los montos incluyen el IGV, a excepción de la compra del terreno.

#### 7.9 Inversión Inicial

Para determinar los rubros y montos de la inversión inicial, la información fue obtenida mediante una entrevista a un empresario hotelero con hoteles en Lima (Miraflores), Mancora y Panama.

### 7.9.1 Terreno

El terreno está ubicado en Piscacucho (Urubamba, Cusco), con una hectárea de extensión. El precio pactado por el terreno es de US\$25 por metro cuadrado. Por información obtenida en la visita a la zona del proyecto, la municipalidad acepta el cambio de uso del terreno ya que eso promoverá el desarrollo de la comunidad.

### 7.9.2 Construcción

La distribución del hotel se detalla a continuación:

#### 7.9.2.1 Habitaciones

20 habitaciones de 25 metros cuadrados en promedio. En el año 7 del proyecto se realizará una segunda inversión para construir 10 habitaciones más, que entrarán en funcionamiento en el año 8.

#### 7.9.2.2 Áreas comunes

Recepción del hotel (35m<sup>2</sup>), restaurante (200m<sup>2</sup>), bar (90m<sup>2</sup>) y lounge (100m<sup>2</sup>), sala de reuniones (150m<sup>2</sup>) y el patio central con jardines, pileta, etc. (aprox. 500 m<sup>2</sup>).

## 7.9.2.3 Áreas de servicio

Cocina y comedor (80m<sup>2</sup>), lavandería (80m<sup>2</sup>), oficinas (65m<sup>2</sup>), habitaciones del personal y comedor (100m<sup>2</sup>).

Por información relevada de la zona, se estima un costo promedio por metro cuadrado construido de US\$250 ya que la construcción será hecha en estilo rústico, con estructuras de concreto y tabiquería de adobe y piedra obtenidas en la zona.

Cuadro N° 29

xxxx

<b>Construcción</b>					
	<b>Cant.</b>	<b>m2</b>	<b>Total m2</b>	<b>US\$/m2</b>	<b>Total US\$</b>
Habilitación terreno	1	10,000.00	10,000.00	2.50	25,000
Habitaciones Standard	20	25.00	500.00	250.00	125,000
Areas comunes	1	575.00	575.00	250.00	143,750
Areas de servicio	1	325.00	325.00	250.00	81,250
Area libre (patios, jardines)	1	1,000.00	1,000.00	50.00	50,000
				<b>Total US\$</b>	<b>425,000</b>

### 7.9.3 Equipamiento

El equipamiento principalmente insume recursos para lo siguiente:

- 7.9.3.1 Habitaciones: camas, colchones, cómodas.
- 7.9.3.2 Muebles para lounge en recepción.
- 7.9.3.3 Restaurante: mesas y sillas.
- 7.9.3.4 Cocina: Cocina industrial, refrigerador industrial.
- 7.9.3.5 Lavandería: lavadoras y secadoras.
- 7.9.3.6 Movilidad: Van para 12 pasajeros.

## Cuadro Nº 30

## Equipamiento

<b>Equipamiento</b>				
	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unit US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>Total US\$</b>
<b>Habitaciones</b>				<b>24,880</b>
Cama 1.5 plaza con velador, y cómoda con espejo	40	356.00	14,240	
Colchones 1.5 plaza	40	116.00	4,640	
Otros (lámparas, TV, etc.)	20	300.00	6,000	
<b>Lounge y recepción</b>				<b>2,710</b>
Juego de sala 3-2-1	2	673.00	1,346	
Juego de mesas de centro y esquina	2	182.00	364	
Otros (lámparas, cuadros, TV, etc.)	1	1,000.00	1,000	
<b>Restaurante y bar</b>				<b>2,330</b>
Juego de mesa rústica con 4 sillas	12	145.00	1,740	
Silla alta bar	6	15.00	90	
Otros (licuadora, cubiertos, vajillas...)	1	500.00	500	
<b>Cocina</b>				<b>2,966</b>
Cocina industrial 6 hornillas	1	942.00	942	
Cámara frigorífica 4 puertas	1	1,160.00	1,160	
Mesa de trabajo	1	364.00	364	
Otros (ollas, sartenes, cuchillos, ...)	1	500.00	500	
<b>Lavandería</b>				<b>37,781</b>
Lavadora Whirpool 12kg	3	400.00	1,200	
Secadora GE 12kg	3	527.00	1,581	
<b>Movilidad</b>				<b>25,000</b>
Van Hyundai H1 12 pasajeros Diesel	1	25,000.00	25,000	
<b>Otros</b>				<b>10,000</b>
Limpieza, oficina, PCs, etc.	1	10,000.00	10,000	
<b>Total US\$</b>				<b>105,667</b>

#### 7.9.4 Gastos preoperativos

De acuerdo a lo mencionado líneas arriba, los gastos preoperativos han sido estimados en base a la entrevista realizada a un empresario hotelero.

Cuadro N° 31

#### Gastos preoperativos

<b>Gastos preoperativos</b>	
	<b>US\$</b>
Licencias	10,000
Gastos legales	5,000
Honorarios Arquitectos	15,000
Pagina Web	2,000
Publicidad lanzamiento	20,000
<b>Total US\$</b>	<b>52,000</b>

#### 7.9.5 Resumen inversión inicial

Cuadro N° 32

#### Inversión inicial

	<b>US\$</b>
Terreno	250,000
Construcción	425,000
Equipamiento	105,667
Gastos preoperativos	52,000
Capital de trabajo	10,000
<b>Total US\$</b>	<b>842,667</b>



### 7.9.6 Inversión adicional en habitaciones

Como lo mencionado anteriormente, en línea con el crecimiento de la demanda de habitaciones y consecuentemente con el crecimiento del negocio, en el año 7 se estima construir diez nuevas habitaciones. El detalle de esta inversión es como sigue:

Cuadro N° 33

#### Inversión adicional

##### **Inversión adicional 10 habitaciones**

	Cantidad	P. Unit US\$	Total US\$	
Construcción	10	6,250.00	62,500	62,500
Equipamiento			12,440	
Cama 1.5 plaza con velador, y cómoda con espejo				
Colchones 1.5 plaza	20	356.00	7,120	
Otros (lámparas, TV, etc.)	20	116.00	2,320	
	10	300.00	3,000	
			<b>Total US\$</b>	<b>74,940</b>

### 7.10 Depreciación

En el siguiente cuadro se muestra el cálculo de la depreciación anual en base a los porcentajes actuales de depreciación por rubro.

## Cuadro Nº 34

## Depreciación

## Inversión Inicial

	US\$IGV		US\$ sin IGV % Depreciación	
Terreno	250,000			
Construcción	425,000	64,831	360,169	3%
Equipamiento	105,667			
Camioneta	25,000	3,814		
Equipos de cómputo	3,000	458	21,186	20%
Otros	77,667	11,848	2,542	25%
			65,819	20%

## Inversiones adicionales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Terreno											
Construcción	360,169							52,966			
Equipamiento											
Camioneta								21,186			
Equipos de cómputo	21,186										
Otros	2,542				2,542				2,542		
	65,819				4000			10,542	4000		

## Cálculo de depreciación anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	V. Rescate
Terreno												
Construcción												
Equipamiento		10,914	10,914	10,914	10,914	10,914	10,914	10,914	12,519	12,519	12,519	246,212
Camioneta												
Equipos de cómputo		4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	4,237	8,475		
Otros		636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	1,271
		13,164	13,164	13,164	13,164	13,964	800	800	2,908	3,708	3,708	5,817
<b>Total US\$</b>		<b>28,951</b>	<b>28,951</b>	<b>28,951</b>	<b>28,951</b>	<b>29,751</b>	<b>12,350</b>	<b>12,350</b>	<b>20,301</b>	<b>21,101</b>	<b>21,101</b>	<b>261,775</b>

## 7.11 Cálculo del costo de capital

Este proyecto se financiará de la siguiente forma:

- 40% Capital propio del accionista
- 60% Financiamiento bancario

### 7.11.1 Costo de capital del accionista

El costo del accionista ( $K_s$ ) se calcula mediante el método del CAPM:

$$K_s = CAPM + Riesgo País$$

$$CAPM = R_f + (R_m - R_f) * Beta$$

Donde:

$K_s$  = Costo de capital del accionista

$R_f$  = Tasa libre de riesgo (T-Bond)

$R_m$  = Tasa de retorno del mercado (S&P NYSE)

Beta = Factor de riesgo de mercado

Cuadro N° 35

## T-Bond y Retorno del mercado

Year	Annual Returns on Investments in		
	Stocks	T.Bills	T.Bonds
1991	30.23%	5.61%	15.00%
1992	7.49%	3.41%	9.36%
1993	9.97%	2.98%	14.21%
1994	1.33%	3.99%	-8.04%
1995	37.20%	5.52%	23.48%
1996	23.82%	5.02%	1.43%
1997	31.86%	5.05%	9.94%
1998	28.34%	4.73%	14.92%
1999	20.89%	4.51%	-8.25%
2000	-9.03%	5.76%	16.66%
2001	-11.85%	3.67%	5.57%
2002	-21.97%	1.66%	15.12%
2003	28.36%	1.03%	0.38%
2004	10.74%	1.23%	4.49%
2005	4.83%	3.01%	2.87%
2006	15.61%	4.68%	1.96%
2007	5.48%	4.64%	10.21%
2008	-36.58%	1.59%	20.10%
2009	25.92%	0.14%	-11.12%
2010	14.86%	0.13%	8.46%
<b>Promedio</b>	<b>10.88%</b>	<b>3.42%</b>	<b>7.34%</b>

Fuente: Damodara n

Cuadro N° 36

## Industria: Hotel / Juegos

Año	Beta
2006	0.62
2007	0.99
2008	0.84
2009	1.09
2010	1.33
<b>Promedio</b>	<b>0.97</b>

Fuente: Da moda ra n

## Cuadro N° 37

**Cálculo del Costo de Capital del Accionista**

Rf	7.34%	Tasa libre de riesgo (T-Bond)
Beta	0.97	Beta del sector
Rm	10.88%	Rendimiento del mercado
Riesgo país	3.00%	Publicada para Julio 2011
CAPM	10.78%	
<b>Ks</b>	<b>13.78%</b>	<b>Costo de capital del accionista</b>

7.11.2 Cálculo de costo de financiamiento

De acuerdo a información recibida de una entidad bancaria, la TEA para un préstamo por un monto referencial de US\$500,000 es de 7.20% anual en dólares con pagos semestrales.

Para este plan de negocio, se proyecta financiar el 60% de la inversión inicial a través de un banco. Para la tasa antes mencionada, el cronograma de pagos será el siguiente.

## Cuadro N° 38

**Cálculo de financiamiento**

Monto del préstamo US\$ 505,600 (60% inversión inicial)

Tasa anual 7.20%  
 Cuota semestral  
 Plazo 5 años  
 Tasa sem. 3.5%

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota
1	505,600	43,024	17,885	60,909
2	462,577	44,545	16,363	60,909
3	418,031	46,121	14,788	60,909
4	371,910	47,753	13,156	60,909
5	324,157	49,442	11,467	60,909
6	274,715	51,191	9,718	60,909
7	223,524	53,002	7,907	60,909
8	170,522	54,877	6,032	60,909
9	115,646	56,818	4,091	60,909
10	58,828	58,828	2,081	60,909

### 7.11.3 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)

De acuerdo al diseño de este proyecto, el inversionista aportará con el 40% del monto total de la inversión inicial y el 60% será financiado a través de un banco.

$$WACC = 0.4 * K_s + 0.6 * K_f * (1 - t)$$

Donde:

$K_s$  = Costo de capital del accionista

$K_f$  = Costo del financiamiento

$t$  = Tasa de impuesto a la renta

$$WACC = 0.4 * 13.78\% + 0.6 * 7.2\% * (1 - 30\%)$$

$$WACC = 8.54\%$$

#### 7.12 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado (EGP)

A continuación se presenta el estado de Ganancias y Pérdidas proyectado, a partir del cual se ha tomado la inversión realizada a lo largo del proyecto para permitir calcular el flujo de caja financiero proyectado y luego la Tasa Interna de Retorno.

Para elaborar este EGP se toma la información establecida en los capítulos anteriores sobre el costo de personal y la proyección de la demanda.

- La tarifa será de US\$60 dólares por persona por noche, que incluye una pensión completa, luego de los primeros cuatro años, cuando el hotel ya es más conocido, la tarifa se incrementará a US\$70 por persona por noche.
- En base a la entrevista realizada al empresario hotelero, se determina que el costo de operación es de 30% de los

ingresos por alojamiento ya que el personal está en un rubro separado, los costos de operación de servicio adicionales serán de 60% de los ingresos por el mismo concepto.

- Se estima que los ingresos por servicios adicionales (bar, excursiones, talleres, etc.) sean en promedio 30% de los ingresos por alojamiento.
- La comisión a las agencias es de 10% sobre la tarifa y se estima que será sobre el 65% de las ventas, tal como lo demuestra el sondeo realizado.





A partir de este flujo de caja, se calcula la TIR, que resulta en un valor de 14% anual, que da un indicio a favor del proyecto.

### 7.13 Flujo de Caja Libre proyectado

Como lo define el Dr. Manuel Chu en su libro Finanzas

Aplicadas: Teoría y Práctica, "El Flujo de caja libre es el flujo de fondos operativo, es decir, es el flujo de fondos generado por las operaciones, sin tener en cuenta el endeudamiento (deuda financiera), después de impuestos. Es el dinero que quedaría disponible en la empresa después de haber cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y en necesidades operativas de fondos, suponiendo que no existe deuda y que, por lo tanto, no hay cargas financieras." (Chu 2009:387).

El presente plan de negocios se usa el flujo de caja libre proyectado para calcular el valor presente neto (VAN) usando como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital (WACC) ya calculado anteriormente (8.54% anual en dólares)

El cuadro adjunto muestra los flujos de caja libre para los diez años del proyecto, incluyendo el valor de recupero de los activos.

## Cuadro N° 40

## Flujo de caja libre proyectado

Flujo de Caja Libre Proyectado  
Montos en US\$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>											
Ventas Alojamiento		396,000	435,600	479,160	527,076	676,414	744,056	818,461	900,307	990,338	1,089,372
Ventas otros servicios		118,800	130,680	143,748	158,123	202,924	223,217	245,538	270,092	297,101	326,812
<b>Total Ingresos</b>		<b>514,800</b>	<b>566,280</b>	<b>622,908</b>	<b>685,199</b>	<b>879,338</b>	<b>967,272</b>	<b>1,064,000</b>	<b>1,170,399</b>	<b>1,287,439</b>	<b>1,416,183</b>
<b>Egresos</b>											
Costo de ventas y gastos operativos											
Personal		118,800	130,680	143,748	158,123	202,924	223,217	245,538	270,092	297,101	326,812
Gastos de operación alojamiento		71,280	78,408	86,249	94,874	121,755	133,930	147,323	162,055	178,261	196,087
Gastos de operación servicios		154,560	157,651	160,804	183,014	186,675	190,408	194,216	212,381	216,628	220,961
Comisión agencia de viajes		25,740	28,314	31,145	34,260	45,967	48,364	53,200	64,372	70,809	78,809
Depreciación		28,951	28,951	28,951	28,951	29,751	12,350	12,350	20,301	21,101	21,101
Gastos administrativos		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>Total costos de ventas y gastos operativos</b>		<b>423,331</b>	<b>448,004</b>	<b>474,897</b>	<b>523,221</b>	<b>609,072</b>	<b>632,268</b>	<b>676,627</b>	<b>747,349</b>	<b>801,463</b>	<b>859,769</b>
Utilidad de operación (EBIT)		<b>91,469</b>	<b>118,276</b>	<b>148,011</b>	<b>161,977</b>	<b>270,267</b>	<b>335,004</b>	<b>387,372</b>	<b>423,050</b>	<b>485,977</b>	<b>556,414</b>
menos:											
Impuesto a la renta		17,166	27,100	38,048	44,411	79,228	100,501	116,212	126,915	145,793	166,924
NOPAT		74,303	91,176	109,963	117,566	191,038	234,503	271,161	296,135	340,184	389,490
más											
Depreciación											
menos:		28,951	28,951	28,951	28,951	29,751	12,350	12,350	20,301	21,101	21,101
Inversiones		-842,667	-	-	-	-7,720	-	-	-99,940	-7,720	-
Valor de recuperio											261,775
<b>Flujo de caja libre proyectado</b>		<b>-842,667</b>	<b>103,254</b>	<b>120,127</b>	<b>138,914</b>	<b>138,797</b>	<b>220,789</b>	<b>246,853</b>	<b>183,570</b>	<b>308,716</b>	<b>672,985</b>

El resultado del VAN es US\$593,625 en los 10 años del proyecto. Adicionalmente se puede verificar el proyecto tiene un tiempo de pago de casi 5.5 años

## 7.14 Conclusiones

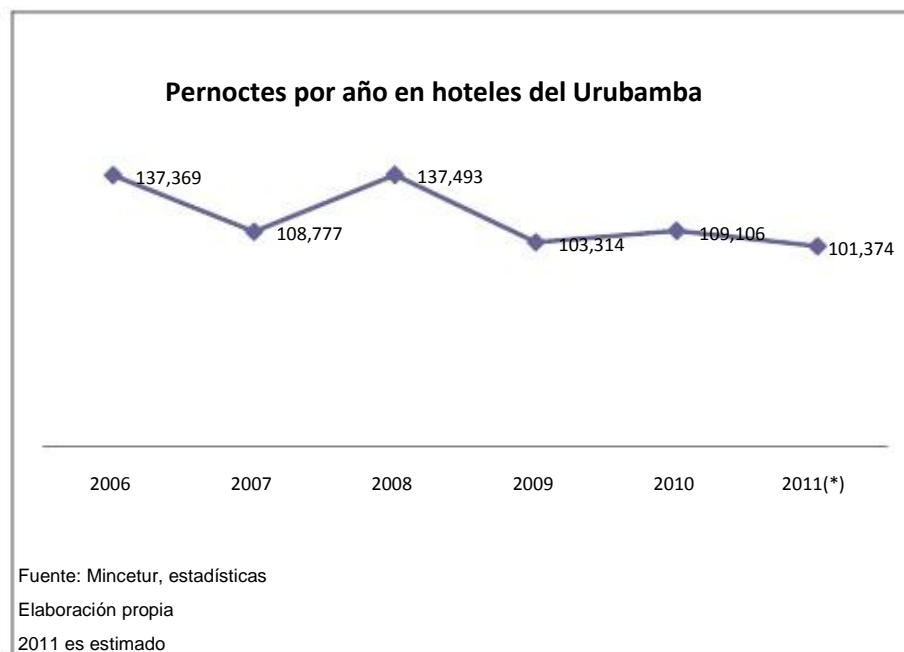
7.14.1 El proyecto tiene un TIR de 14% anual y un VAN de casi 600 mil dólares

7.14.2 Si bien los resultados son positivos en términos numéricos, éstos son modestos con respecto a la inversión realizada (US\$842,667). Tomando en cuenta que es una inversión de alto riesgo, en la cual se busca una alta rentabilidad para que el proyecto sea más atractivo.

7.14.3 En base a lo anterior es recomendable captar otros turistas fuera del mercado objetivo de este proyecto, como lo son aquellos que se alojan en el Valle del Urubamba en un hotel de similar categoría. Haciendo una simulación, captando sólo el 1.5% de estos turistas, la TIR del proyecto será de 22% anual y el VAN US\$1,132,918.

Gráfico N° 26

Pernoctes por año en hoteles del Urubamba



Cuadro N° 41

Proyección de la demanda

**Proyección de demanda**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Urubamba	1,575	1,733	1,906	2,096	2,306	2,537	2,790	3,069	3,376	3,714
Camino Inca	6,600	7,260	7,986	8,785	9,663	10,629	11,692	12,862	14,148	15,562
<b>Total</b>	<b>8,175</b>	<b>8,993</b>	<b>9,892</b>	<b>10,881</b>	<b>11,969</b>	<b>13,166</b>	<b>14,483</b>	<b>15,931</b>	<b>17,524</b>	<b>19,276</b>
TNOP	56%	62%	68%	75%	82%	90%	99%	73%	80%	88%

## CONCLUSIONES

1. Gracias al crecimiento económico del Perú y por consecuencia, al crecimiento del sector turismo, en donde aproximadamente el 10% de turistas hace el recorrido de Camino Inca, hay una potencial oportunidad de negocio en el sector hotelero.
2. Del análisis sectorial, al haber una alta barrera de entrada y una alta barrera de salida, se concluye que este sector representa un potencial rendimiento alto de alto riesgo.
3. Existe una oferta hotelera desarrollada en Cusco y el Valle Sagrado, pero ninguno especializado en los turistas que van a realizar la excursión de Camino del Inca, por lo que se observa una oportunidad de negocio basado en esta característica diferenciadora.
4. El sondeo realizado demostró que la propuesta de valor podría ser aceptada por el mercado.

5. Los principales canales de venta del hotel deberán ser las agencias de viajes peruanas y el internet.
6. El personal es esencial para el buen funcionamiento del hotel, por lo que se han determinado las respectivas funciones tomando en cuenta el sistema particular de rotación que tendrán los empleados.
7. El hotel debe ofrecer un servicio que cubra las necesidades del turista que va a recorrer el Camino del Inca, garantizando una estadía agradable y segura.
8. El posicionamiento del Hotel se basa en la diferenciación de ser el único especialista en Camino del Inca y que al mismo tiempo está ubicado en la zona del principal ingreso a esta excursión.
9. La plaza y promoción deberán explotar las herramientas internet 2.0.
10. Se destaca las actividades de operaciones por ser actividades generadoras de ingresos adicionales (room service, restaurante & bar, excursiones, eventos) y dentro de las actividades de marketing y ventas, el uso intensivo de internet para vender las habitaciones.



11. Si bien los resultados (TIR y VAN) son positivos en términos numéricos, demostrando ser viable el proyecto, éstos son modestos con respecto a la inversión realizada (US\$842,667), si se toma en cuenta que es una inversión de alto riesgo.
  
12. Captando adicionalmente tan sólo el 1.5% de turistas que se alojan en el Valle del Urubamba en hoteles tres estrellas, el proyecto es más atractivo en términos económicos.

## RECOMENDACIONES

1. Llegar a acuerdos con más agencias de viajes para que a través de ellos se atraiga más huéspedes al hotel de manera de obtener mayores ingresos.
2. Continuar con las entrevistas a los clientes con el fin de saber qué es exactamente lo que quieren conseguir al hospedarse en el hotel.
3. Mantener la página Web del hotel actualizada constantemente, mostrando las promociones que se pueden hacer en el año, y en días festivos.
4. Fortalecer la imagen del hotel en un mercado cada vez más competitivo, con más promociones, publicidad y participación en ferias internacionales.
5. Tener una constante mejora en los estándares de calidad para obtener certificados de hoteles, y con esto, mejorar la reputación y el reconocimiento de los huéspedes y agencias.

6. Brindar una formación adecuada al personal de manera de se pueda crear la lealtad de los mismos hacia el hotel y de esta forma dar un servicio único a los huéspedes los cuales serán la mejor propaganda al recomendarlo a sus amigos y familiares.
  
7. Considerar contratar a la mayor cantidad de gente de la comunidad local, ya que si se hace caso omiso a ella, puede ser perjudicial para el funcionamiento del hotel, ya que muchas veces la comunidad local es una fuente directa de suministros tales como los alimentos regionales y también hay que tomar en cuenta que estarán en contacto directo con los huéspedes del hotel que están haciendo turismo cultural. Además, la mano de obra local puede ser un excelente servicio adicional para los huéspedes, ya que proporcionan información útil sobre lugares para visitar, cosas que hacer mientras están allí y mejorar la experiencia del huésped durante su estancia, aumentando así las posibilidades de conseguir su lealtad y posible recomendación.
  
8. Dado la ubicación del hotel, es necesario que el personal calificado sea incorporado y que labore en un régimen especial de trabajo rotativo (21 días de trabajo por 7 días de descanso), siendo alojados dentro de las instalaciones del hotel con las condiciones de habitabilidad necesarias.

9. El precio de venta deberá ser por persona y por noche en base a habitación doble y no por habitación independientemente del número de personas que se alojen en ella.
  
10. Es recomendable incorporar estrategias para captar otros turistas fuera del mercado objetivo de este proyecto, como lo son aquellos que se alojan en el Valle del Urubamba en un hotel de similar categoría.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Inversiones estimadas 2011.
2. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Llegada Anual de Turistas Extranjeros.
3. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008 – 2018
4. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Categoría de hospedajes
5. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Estadísticas de pasajeros Perú
6. Instituto Nacional de Cultura – INC – Impacto en comunidades por proyectos en zonas arqueológicas.
7. INEI – Dirección Nacional de Cuentas Nacionales
8. INEI – Incidencia de la Pobreza Total 2001 - 2010
9. INEI – Informe Técnico Marzo 2011
10. INEI – Evolución del índice mensual de la producción nacional
11. INEI – PBI del sector turismo
12. Banco Mundial – Informe anual 2010 Ranking – “Perú en el umbral de una nueva era”
13. CANATUR - Carlos Canales, Presidente.
14. Fondo Monetario Internacional – FMI - Informe Perspectivas de la Economía Mundial 2011.
15. Banco Central de Reserva del Perú – BCRP – Informe anual de Reservas Internacionales Netas
16. Banco Central de Reserva del Perú – BCRP – Evolución Tipo de Cambio
17. Organización Mundial del Turismo – Barómetro del Turismo Mundial Abril 2011
18. Historia de la Hotelería en el Perú - Lic. Andrés Vásquez Cordano.
19. Cuenta Satélite de Turismo – Oferta Turística.
20. Sociedad Nacional de Hoteles – SNH

21. Estrategía Competitiva – Michael Porter
22. CHU RUBIO, Manuel  
2009 Finanzas Aplicadas: Teoría y Práctica
23. Booms, B. and Bitner, M. 1981
24. Kotler y Keller, 2008

#### Referencia de un enlace en Internet

1. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Llegada de visitantes a Camino Inca  
<http://www.mincetur.gob.pe>
2. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco – DIRCETUR  
<http://www.dirceturcusco.gob.pe>
3. INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2004 - 2010  
[www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
4. Doing Business  
<http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2011/>
5. Banco Central de Reserva del Perú – BCRP – Índices de Inflación, Financiero, Económicos  
[www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)
6. Organización Mundial del Turismo – Reporte de países más visitados a nivel mundial  
<http://unwto.org/es>
7. Observatorio Turístico del Perú  
<http://www.observatorioturisticodelperu.com>
8. Base de Datos del Turismo  
<http://www.badaturperu.com.pe>
9. Defensoría del Pueblo – Informe de Conflictos Sociales Mayo 2011.  
[www.defensoria.gob.pe](http://www.defensoria.gob.pe)
10. Agencia Peruana de Noticias – Andina.  
[www.andina.com.pe](http://www.andina.com.pe)

11. PROMPERU – Perfil del Turista Extranjero 2009  
[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)
  
12. Cámara de Comercio de Lima - Instituto de Economía y  
Desarrollo Empresarial  
[http://www.camaralima.org.pe/ccl\\_cie/es/ccl\\_cie.aspx](http://www.camaralima.org.pe/ccl_cie/es/ccl_cie.aspx)
13. El Comercio Perú - Luis Alberto Moreno, Presidente del BID  
[www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)
  
14. Evolución del Turismo  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
  
15. Instituto Cuanto  
[www.cuanto.org](http://www.cuanto.org)  
[www.maximixe.com](http://www.maximixe.com)  
<http://www.juansobejano.com>  
[www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)