



**“DESARROLLO DEL CANAL DE VENTAS DIRECTAS DE LA
CADENA PERUANA DE HOTELES DE LUJO INKATERRA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Mariela Bouroncle Poblete

Srta. Paola Valderrama Silva

Asesor: Profesor Pedro José de Zavala

2016

A mis padres, que, con su trabajo y esfuerzo, me dieron la oportunidad de llegar a ser profesional. A todos los que de alguna forma me apoyaron en este proceso, y de manera especial, a mi compañero de vida, pues fue mi principal impulsor y quien logró que tome la decisión de asumir este nuevo reto, culminando así una nueva etapa en mi desarrollo profesional.

Mariela

A mis padres, quienes con sus consejos y enseñanzas de siempre me ayudaron a culminar esta nueva etapa de mi carrera. Quisiera dedicar también este trabajo a todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron a lograr este objetivo brindándome su aliento, soporte y ayuda.

Paola

Índice

| | |
|---|----------|
| Índice de tablas..... | vi |
| Índice de gráficos | vii |
| Índice de anexos | viii |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional | 3 |
| 1. Análisis del macroentorno (PESTEG) | 3 |
| 1.1 Entorno político | 3 |
| 1.2 Entorno económico | 3 |
| 1.3 Entorno social | 5 |
| 1.4 Entorno tecnológico | 5 |
| 1.5 Entorno ecológico | 6 |
| 1.6 Entorno global (gobierno / legales)..... | 7 |
| 2. Análisis del microentorno (PORTER) | 8 |
| 2.1 Poder de negociación de los compradores – alto | 8 |
| 2.2 Poder de negociación de los proveedores – bajo | 8 |
| 2.3 Poder de negociación de los competidores potenciales – medio | 8 |
| 2.4 Poder de negociación de los sustitutos – medio..... | 9 |
| 2.5 Poder de negociación de los competidores de la industria – medio..... | 9 |
| 2.6 Análisis de la cadena de valor (análisis interno: la empresa)..... | 9 |
| 2.6.1 Actividades primarias | 9 |
| 2.6.2 Actividades secundarias..... | 11 |
| 2.7 Misión y visión | 13 |
| 2.8 Valores y filosofía..... | 13 |
| 2.9 Organización y estructura | 14 |
| 2.10 Productos y servicios | 15 |
| 2.11 Matriz FODA | 16 |
| 2.11.1 Fortalezas..... | 16 |
| 2.11.2 Debilidades | 16 |
| 2.11.3 Oportunidades..... | 17 |
| 2.11.4 Amenazas..... | 17 |
| 2.12 Diagnóstico situacional..... | 18 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo III. Investigación de mercados | 19 |
| 1. Objetivos | 19 |
| 2. Metodología | 19 |
| 3. Investigación exploratoria..... | 20 |
| 4. Investigación concluyente..... | 20 |
| 5. Resultados y análisis | 20 |
| 5.1 Resultados de la investigación exploratoria..... | 20 |
| 5.2 Resultados de la investigación concluyente..... | 21 |
| 6. Estimación de la demanda | 22 |
| 7. Conclusiones | 23 |
| | |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico..... | 24 |
| 1. Estrategias genéricas | 24 |
| 2. Estrategia de crecimiento | 24 |
| 3. Estrategia de segmentación..... | 24 |
| 4. Estrategia de posicionamiento | 25 |
| 5. Estrategia de marca | 26 |
| 6. Estrategia de clientes..... | 30 |
| | |
| Capítulo V. Tácticas de marketing | 32 |
| 1. Objetivos | 32 |
| 2. Estrategia de producto..... | 32 |
| 3. Estrategia de precio..... | 33 |
| 4. Estrategia de plaza | 34 |
| 5. Estrategia de promoción | 35 |
| 5.1 Publicidad | 35 |
| 5.2 Promoción de ventas | 36 |
| 6. Estrategia de personas..... | 37 |
| 7. Estrategia de procesos..... | 38 |
| 8. Estrategia de proactividad (evidencias físicas) | 39 |
| | |
| Capítulo VI. Implementación..... | 41 |
| 1. Proyección de ventas..... | 41 |
| 2. Proyección de capacidad instalada..... | 41 |
| 3. Presupuesto de gastos | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 4. Flujo de caja económico del proyecto..... | 42 |
| 5. Estado de pérdidas y ganancias (2015 y proyección 2016) | 42 |
| 6. Simulación | 43 |
| 7. Planes de contingencia..... | 43 |
| Conclusiones y recomendaciones | 45 |
| 1. Conclusiones | 45 |
| 2. Recomendaciones | 46 |
| Bibliografía | 48 |
| Anexos | 50 |
| Nota biográfica | 67 |

Índice de tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1. | PBI del Sector Turismo | 4 |
| Tabla 2. | Relación del turismo con el medioambiente..... | 6 |
| Tabla 3. | Turismo receptivo entre los años 2016 y 2015 | 22 |
| Tabla 4. | Proceso de <i>check in</i> en Inkaterra reserva amazónica..... | 38 |
| Tabla 5. | Procedimiento de salida de equipaje de los hoteles..... | 38 |
| Tabla 6. | Funnel de Inkaterra..... | 41 |
| Tabla 7. | Simulación..... | 43 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1. | Principales Países con los que compite el Perú en turismo receptivo | 1 |
| Gráfico 2. | Organigrama general de Inkaterra | 14 |
| Gráfico 3. | Diamante de Porter | 18 |
| Gráfico 4. | Logo Inkaterra | 26 |
| Gráfico 5. | Imágenes de los hoteles Inkaterra..... | 27 |
| Gráfico 6. | Brand Ladder Inkaterra..... | 28 |
| Gráfico 7. | Asociaciones hacia la marca Inkaterra | 30 |
| Gráfico 8. | Página web de la cadena de hoteles de Inkaterra..... | 34 |
| Gráfico 9. | Revistas de publicidad de Inkaterra..... | 35 |
| Gráfico 10. | Capacitación sobre los hoteles Inkaterra | 37 |
| Gráfico 11. | Servicio de sauna en Inkaterra Machu Picchu Pueblo..... | 40 |
| Gráfico 12. | Terapia de sauna | 40 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|--|----|
| Anexo 1. | Porcentaje de viajeros, por continente, de la cadena de Inkaterra | 51 |
| Anexo 2. | Guía de indagación. Entrevista en profundidad con el área a cargo del canal directo de Mountain Lodge | 51 |
| Anexo 3. | Guía de indagación. Entrevista en profundidad con el área a cargo del canal directo de Inkaterra..... | 52 |
| Anexo 4. | Encuesta a viajeros alojados en hoteles Inkaterra..... | 52 |
| Anexo 5. | Presupuesto de gastos del proyecto | 59 |
| Anexo 6. | Flujo de caja incremental del proyecto..... | 60 |
| Anexo 7. | Estado de pérdidas y ganancias 2015 | 61 |
| Anexo 8. | Estado de pérdidas y ganancias proyección 2016..... | 62 |
| Anexo 9. | Estados de pérdidas y ganancias 2015 vs proyección 2016 | 63 |
| Anexo 10. | Estado de pérdidas y ganancias proyección 2016 para el plan de contingencia..... | 64 |
| Anexo 11. | Flujo de caja incremental del proyecto para el plan de contingencia | 65 |
| Anexo 12. | Estados de pérdidas y ganancias 2015 vs proyección 2016 para el plan de contingencia | 66 |

Resumen ejecutivo

Inkaterra es una cadena de hoteles de lujo peruana creada en 1975. Cuenta con seis propiedades ubicadas en las ciudades de Cusco y Puerto Maldonado. Los viajeros, además de disfrutar de la estadía en el hotel, tienen la oportunidad de vivir experiencias únicas, de la mano con la naturaleza y cultura local, de esta manera se busca satisfacer la creciente demanda de turistas más exigentes, que buscan un servicio diferenciado de calidad.

El 40% de los clientes que se hospedan en Inkaterra vienen de América del Norte, el 27,06 % de Europa, el 12,50% de Asia, el 12,61% de América del Sur, el 6,69% de Australia y Oceanía, el 0,70% de América Central y del África el 0,80% (anexo1).

Las ventas totales de la compañía dependen casi en un 80% de las agencias de viaje, las cuales comisionan, en promedio, un 30% de las ventas.

Debido a esto, hemos encontrado una oportunidad para incrementar la rentabilidad de la cadena de hoteles Inkaterra, enfocando a la empresa en desarrollar el canal directo de ventas. El objetivo de este nuevo enfoque no será competir directamente con las agencias de viajes, pues ellas son de gran valor para Inkaterra, ya que el perfil del turista de lujo busca esencialmente el primer contacto con agencias de viaje; por ende, tener alguna fricción con ellas podría afectar las buenas relaciones y las ventas a largo plazo. Por el contrario, este nuevo enfoque lo que busca es pasar del 10% actual de participación en las ventas con el canal directo, a un 18% de participación.

La inversión se ha estimado en USD 180.000, aproximadamente, en el lapso de un año, la cual incluye desde la contratación del personal especializado hasta la implementación total del proyecto. Se espera un incremento del EBITDA en casi USD 610.000 en un año, que equivale a un 2% del total de las ventas.

Capítulo I. Introducción

El turismo receptivo es uno de los principales sectores económicos del Perú, y que ha mantenido una tasa de crecimiento promedio anual del 9% durante los últimos diez años.

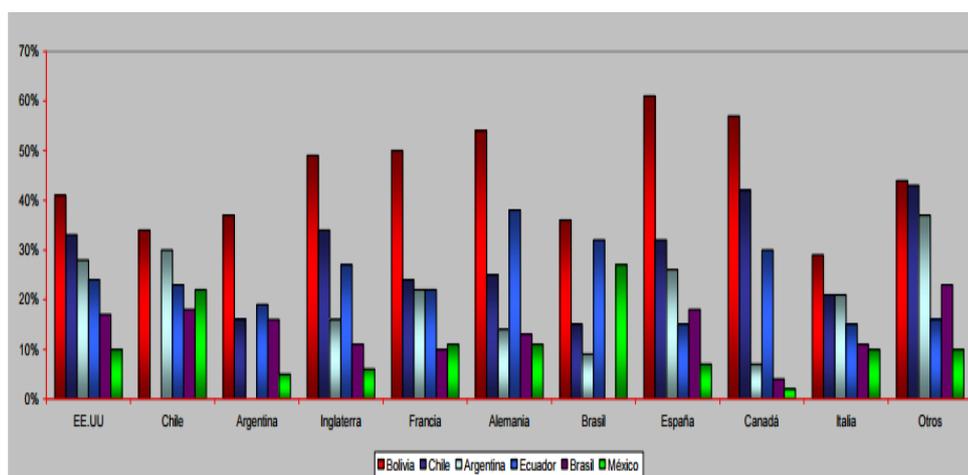
Las características principales de un turista que visita al Perú son¹:

- Sexo: 61% hombres y 39% mujeres.
- Edad promedio: 41% entre 35 y 54 años, 31% entre 25 y 34 años.
- Ingreso familiar: 43% percibe USD 40.000, o más, al año.
- Estadía: 10 noches, en promedio.
- Gasto total: USD 992 en promedio (sin incluir pasajes y salida del país).
- Motivo de viaje: 62% por recreación u ocio; 15% por negocios, y 23% por otros motivos.
- Preferencias: conocer Machu Picchu es la razón más importante, le siguen las ciudades de Cusco y Lima.
- Grupo de viaje: 30% con su pareja, 30% con amigos o parientes, 28% sin compañía

Un 71% de los viajeros se hospeda en hoteles entre 1 y 3 estrellas, sobre todo quienes vienen por vacaciones. La cuarta parte se hospeda en hoteles 4 y 5 estrellas, proporción que se eleva a 75% para los turistas de negocios.

El Perú compite con 13 países en la captación de turistas. Entre ellos destacan España, Canadá, Alemania, EEUU.

Gráfico1. Principales Países con los que compite el Perú en turismo receptivo



Fuente: BADATUR

¹ PROMPERÚ, Perfil del turista extranjero 2014

En el 2015, el turismo receptivo mundial se incrementó 4%, a pesar de las condiciones económicas poco favorables en algunos de los mayores mercados emisores. Sudamérica registró un incremento superior (5,5%); Europa se mantiene como el principal mercado turístico global².

El segmento de lujo está en auge, y hoy en día estos viajeros cuentan con mayor información y accesos, por lo tanto, son cada vez más exigentes. Actualmente, se requiere de un conocimiento más profundo del cliente para poder superar sus expectativas y realmente “encantarlos” con el servicio.

En este contexto, contar con cuatro hoteles en el departamento de Cusco, siendo esta ciudad la de mayor preferencia por parte de los turistas, brinda una gran ventaja, ya que abre la posibilidad de captar nuevos viajeros a través de canales directos; para esto, debemos enfocarnos en tener una página web amigable, de fácil acceso, que permita captar a los viajeros y no perder la oportunidad de venta.

² PROMPERU, Perfil del turista extranjero 2014

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

La coyuntura electoral desempeña un rol importante en los diversos sectores del país, porque trae consigo un periodo de desconfianza que puede afectar las decisiones de inversión. Sin embargo, en las últimas dos décadas estamos pasando por un periodo de estabilidad económica y democrática. Esta estabilidad nos permite seguir creciendo en la cantidad de viajeros que visitan nuestro país y, por consecuencia, poder crecer en el número de huéspedes en toda la cadena Inkaterra.

Promperú, como parte del estado, cumple una función muy importante dentro del sector de turismo, ya que es un organismo que debe de ejecutar las estrategias de promoción tanto del turismo interno como del turismo receptivo; realizan diversas promociones y acciones para colocar al Perú como primera opción de viaje en los diversos mercados a nivel mundial.

En el primer trimestre del 2016, la llegada de turistas internacionales creció 7,1%, en comparación a similar periodo de 2015, lo que significa un flujo positivo de 61.916 turistas internacionales³.

1.2 Entorno económico

El PBI del sector turismo muestra una participación en la generación de riqueza del país del 3,75% en los últimos años. El sector turismo se viene convirtiendo en una de las principales actividades económicas del Perú. Es la industria de más rápido crecimiento, pues creció anualmente a un ritmo del 25% en los últimos cinco años, la cual es la tasa de crecimiento más alta que cualquier otro país en América del Sur ⁴. Consideramos conveniente aprovechar este crecimiento como una oportunidad para el sector hotelero; así mismo, Inkaterra cuenta con una infraestructura adecuada para poder destacar frente a la competencia.

³ <http://ww2.mincetur.gob.pe/llegada-de-turistas-internacionales-crecio-96-en-marzo-de-2016/>

⁴ BADATUR-OT, INEI

Tabla1. PBI del Sector Turismo

| Año | P.B.I. del sector turismo en miles de nuevos soles constantes año base 2007 | P.B.I. en miles de nuevos soles constantes | Participación porcentual en el P.B.I. |
|------|---|--|--|
| 1994 | 6.371.540 | 182.044.000 | 3,50% |
| 1995 | 6.843.760 | 195.536.000 | 3,50% |
| 1996 | 7.236.324 | 201.009.000 | 3,60% |
| 1997 | 8.133.064 | 214.028.000 | 3,80% |
| 1998 | 8.314.410 | 213.190.000 | 3,90% |
| 1999 | 8.438.703 | 216.377.000 | 3,90% |
| 2000 | 8.666.073 | 222.207.000 | 3,90% |
| 2001 | 8.943.200 | 223.580.000 | 4,00% |
| 2002 | 8.959.374 | 235.773.000 | 3,80% |
| 2003 | 10.069.313 | 245.563.000 | 4,10% |
| 2004 | 10.310.800 | 257.770.000 | 4,00% |
| 2005 | 10.931.443 | 273.971.000 | 3,99% |
| 2006 | 11.194.724 | 294.598.000 | 3,80% |
| 2007 | 12.372.119 | 319.693.000 | 3,87% |
| 2008 | 15.838.698 | 348.870.000 | 4,54% |
| 2009 | 13.543.411 | 352.693.000 | 3,84% |
| 2010 | 14.280.375 | 380.810.000 | 3,75% |
| 2011 | 15.234.600 | 406.256.000 | 3,75% |
| 2012 | 16.169.963 | 431.199.000 | 3,75% |
| 2013 | 17.129.513 | 456.787.000 | 3,75% |
| 2014 | 17.537.475 | 467.666.000 | 3,75% |
| 2015 | 17.975.912 | 479.357.650 | 3,75% |

Fuente: BADATUR – OTP –INEI. Elaboración: Observatorio Turístico del Perú.

El crecimiento del turismo receptivo en términos incrementales, tomando como base el año 1988, experimentó un incremento anual del 23,84%⁵. Este sector emplea al 11% de la población económicamente activa del país (484.000 empleos directos y 340.000 indirectos), la mayor parte en hostelería y en el transporte. Es regulado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y estimulado por la Comisión de Promoción del Perú (Promperú), del mismo Ministerio.

Así mismo, contar con una adecuada infraestructura tanto en hotelería, aeropuertos, y carreteras, dará la oportunidad al país de poder soportar el incremento del turismo.

Durante los próximos tres años un buen número de las cadenas hoteleras más importantes del mundo invertirán en nuestro país. Según la Sociedad de Hoteles del Perú, se edificarán 102 hoteles de categorías entre tres y cinco estrellas, por un monto de inversión de USD 1.211 millones. Eventos internacionales de gran envergadura garantizaran la ocupación de los nuevos hoteles, como el Foro de Cooperación Asia Pacífico (Apec) en el 2016, la Cumbre de las Américas, en el 2018, y los Juegos Panamericanos, en el 2019⁶.

⁵ BADATUR-OT,INEI

⁶ <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/hoteles-sector-hotelero-alista-mas-100-proyectos-hasta-2018-noticia-1867637>

1.3 Entorno social

El sector se ha visto afectado por el descontento de la población, que se manifiesta a través de bloqueos, huelgas, y marchas, generalmente en zonas donde la principal actividad es el turismo, como es en el caso del Cusco; es una constante que la población, al no sentirse escuchada por las autoridades, realice bloqueos de los servicios de trenes, impidiendo de esta manera, la llegada de los viajeros a Machu Picchu.

Así mismo, la inseguridad ciudadana afecta también al turismo, ya que ocurren robos a turistas y locales ocasionando una mala imagen al país; consideramos este factor como una amenaza, porque puede disminuir la llegada de viajeros, quienes van a preferir programar sus estadías en lugares donde se sientan mucho más seguros.

Un estudio sobre los cambios en el comportamiento, hábitos y prioridades en el consumidor peruano, realizado por la consultora Consumer Truth, muestra que lo que existe actualmente es un cambio cultural, más que un cambio demográfico. El peruano de hoy tiene mayor sentido de orgullo propio, esto trae consigo mayores desafíos a las marcas en general⁷. Promperú realiza un trabajo continuo en el desarrollo de la “Marca Perú”, lo que conlleva a un crecimiento en el turismo interno.

En este contexto, Inkaterra, por ser una cadena de hoteles de lujo peruana, se posiciona mejor frente a la competencia, con su propuesta basada en la cultura peruana.

1.4 Entorno tecnológico

El mundo digital, actualmente, cumple un rol muy importante en el sector, ya que la tendencia es desarrollar nuevos y mejores servicios a través de internet (*e-commerce*), que impulsen el desarrollo del sector turismo, el cual es sensible a sus impactos.

Las tecnologías desempeñan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de los negocios y en la forma de acercarse a los clientes, mejorando la competitividad (incremento de ventas a través de Smartphones, iPad, laptops, etc.).

⁷ <http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2016/09/insights-tendencias-del-nuevo-peruano>

El sector turismo está aprendiendo con mucha rapidez que internet puede satisfacer las necesidades de los usuarios, ya que estos pueden recibir información de calidad que sea confiable y de una manera mucho más veloz. Al mismo tiempo, permite a las empresas del sector crear sitios web propios que puedan ser utilizados como una herramienta para crear imagen de marca a través de experiencias virtuales con el producto⁸. Internet globaliza los servicios, creando la posibilidad de conectarte con tu consumidor directamente, dejando de lado a intermediarios. Esta nueva tendencia digital entre los consumidores refuerza el objetivo principal de la investigación que es crecer en el canal de venta directa.

1.5 Entorno ecológico

El objetivo principal del turismo es hacer que el viajero se mude temporalmente de su lugar de residencia, no obstante, no debemos dejar de lado la relación con el medioambiente, ya que va ligada directamente con la actividad del turismo, debido a que implica un proceso de explotación de los recursos de las comunidades.

Existen muchas actividades económicas y sociales que deterioran el medioambiente y cuentan con una vinculación directa con el turismo⁹. En el siguiente cuadro se muestra la relación del turismo con el medioambiente:

Tabla 2. Relación del turismo con el medioambiente

| CUESTIONES MEDIOAMBIENTALES | RELACIÓN CON EL TURISMO | EL RELACIÓN CON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ECOLÓGICOS |
|---|---|--|
| Caza y pesca | Crecimiento de la actividad turística en ciertas áreas | Pérdida de diversidad biológica |
| Producción y consumo de energía | El turismo incrementa la utilización de diversos medios de transporte | Efecto invernadero Destrucción de la capa de ozono Polución del aire |
| Uso de agua para actividades humanas | Incremento del consumo de recursos escasos durante la temporada turística | Escasez de recursos |
| Uso del suelo y reestructuración medioambiental | Construcción de hoteles, carreteras y otras infraestructuras | Erosión del suelo Pérdida de la diversidad biológica |
| Contaminación de agua, tierra y aire | Crecimiento del número de personas en áreas turísticas que origina más cantidad de desechos | Contaminación atmosférica, del agua y del suelo |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

⁸ <https://innovacionesit.wordpress.com/category/e-commerce/>

⁹ www.monografias.com/trabajos82/turismo-medio-ambiente-contexto-globalizacion/turismo-medio-ambiente-contexto-globalizacion2.shtml

El cuidado del medioambiente se realiza a través del “turismo sostenible”¹⁰, el cual está tomando fuerza año a año; la tendencia de hoy en día, tanto en los hoteles como en las empresas en general, es trabajar en base a acciones que cuiden el planeta, y esto es muy valorado por los consumidores, ya que son ellos quienes cuentan con una participación activa en el desarrollo de las comunidades y se involucran en diversos proyectos de conservación. Por este motivo, para Inkaterra es una oportunidad para aprovechar esta tendencia hacia el cuidado del medioambiente, ya que refuerza su política vigente de sostenibilidad.

1.6 Entorno global (gobierno / legales)

Existen lineamientos establecidos por Mincetur, donde exigen el uso responsable de los recursos naturales y culturales, buscando siempre la mejora de la calidad de vida de las poblaciones locales; es decir, debemos de tener en cuenta como prioridad el brindar un turismo sostenible en cualquiera de las actividades turísticas. Asimismo, este Ministerio se encarga de las diversas regulaciones y Leyes, tanto en clasificación y/o categorización, como en impuestos que son regulados por los entes correspondientes.

Las trabas burocráticas, los permisos, licencias, requisitos y certificaciones por defensa civil y los municipios, traen como consecuencia que cerca de USD 2 mil millones en inversiones hoteleras se encuentren en espera¹¹. Esto es algo que preocupa a la Sociedad de Hoteles del Perú, ya que con el incremento de inversiones en nuevos hoteles estas trabas traerían como consecuencia retraso en los tiempos programados de estos proyectos. Podemos considerar estas trabas como una amenaza al sector hotelero ya que todo el esfuerzo para que la demanda de viajeros crezca se podría ver afectado.

En términos generales, el macroentorno es favorable para el proyecto de crecimiento del canal directo de Inkaterra, ya que las nuevas tendencias tecnológicas de los consumidores van alineadas con las acciones del proyecto. De igual forma, la estabilidad política y económica actual del Perú hace atractivo al país como destino turístico, incrementando así la posibilidad de crecer en el número de huéspedes en los hoteles Inkaterra.

¹⁰ Es una industria comprometida a hacer un bajo impacto sobre el medioambiente y cultura local, al tiempo que contribuye a generar ingresos y empleo para la población local.

¹¹ tgestiona 27-01-2016.

2. Análisis del microentorno (PORTER)

2.1 Poder de negociación de los compradores - alto

Debido a las diferentes alternativas en el sector de turismo de lujo, el poder de negociación del comprador es de vital importancia. Si el hotel no cuenta con un valor agregado que lo diferencie de la competencia, los turistas podrán elegir otra opción. Para que esto no ocurra, no debemos ofrecer servicios estandarizados, sino hechos a la medida y necesidad de cada cliente.

2.2 Poder de negociación de los proveedores - bajo

En el sector hotelero, por lo general, no hay un proveedor que ofrezca un producto diferenciado, existe una gran variedad de alternativas, como empresas de alimentos y bebidas, empresas de menaje y línea blanca, empresas de artículos de limpieza, entre otros.

La negociación entrará en juego al momento de definir créditos, formas de pago, calidad de productos, cumplimiento, etc. Son estos los factores que determinan la elección del proveedor por parte de Inkaterra.

2.3 Poder de negociación de los competidores potenciales - medio

Como principal barrera de entrada en la hotelería tenemos a los terrenos disponibles, donde influye el elevado precio, grandes dimensiones y la ubicación estratégica de los mismos, la cual estará sujeta a las regulaciones por las entidades correspondientes de la zona elegida. En Cusco, por ejemplo, es muy complicado poder construir un nuevo hotel, ya que los gobiernos regionales y/o gobiernos locales cuentan con muchos requisitos y supervisiones, por estar ubicados en zonas arqueológicas protegidas por el gobierno.

Ser parte de una membresía como Virtuoso o Relais Châteaux te permite ser más competitivo y estar al mismo nivel del segmento al cual te diriges; todo esto en conjunto ayuda a construir y mantener la reputación de la marca en el tiempo y se convierte en una barrera de entrada adicional para futuros competidores.

2.4 Poder de negociación de los sustitutos - medio

Como el segmento al cual nos dirigimos no solamente es de lujo, sino también son hoteles que brindan experiencias de conservación, de momento, en Cusco y Puerto Maldonado, que son los lugares donde tenemos hoteles, no cuentan con grandes sustitutos; sin embargo, algunas alternativas de hospedaje en estas zonas podrían afectar de alguna manera a Inkaterra. Por ejemplo, hoteles de menor categoría (2 y 3 estrellas), *Backpackers*, *Airbnb*, entre otros.

2.5 Poder de negociación de los competidores de la industria - medio

Según Mincetur, el turismo sigue en constante crecimiento, y esta tendencia se seguirá manteniendo en los próximos años, incrementando, de esta manera, el número de llegadas de viajeros al país. Al contar con este crecimiento, se estima que la competencia será aun más fuerte, por lo que el producto debe de distinguirse frente a sus competidores; destacando en su diferenciación y mostrando cuál es su valor agregado.

Las principales cadenas de hoteles de lujo que compiten con Inkaterra en este segmento son:

- Belmond, posee una colección mundial de 45 hoteles, trenes y cruceros fluviales.
- Libertador Hotels, Resorts & Spas ofrece una colección de hoteles de lujo en los principales destinos del Perú, incluyendo actividades para descubrir los atractivos más importantes, *spas* y tratamientos de salud y belleza. Los hoteles se encuentran en Lima, Trujillo, Paracas, Arequipa, Cusco, Valle Sagrado y lago Titicaca (Puno).

En conclusión, es importante contar con un producto diferenciado en el mercado, ya que esto te permite reducir el poder de los competidores en el sector y ganar la preferencia de los clientes.

2.6 Análisis de la cadena de valor (análisis interno: la empresa)

2.6.1 Actividades primarias

Ventas

El área Comercial está subdividida en Ventas y Marketing. La división de Ventas se subdivide a su vez en:

- Área de Reservas: ventas a agencias de viajes (nacionales e internacionales).
- Área de Ventas Directas: *E-commerce* y paquetes directo.

La división de Ventas se encarga de mantener y fidelizar a los clientes existentes, conseguir nuevos clientes y realizar un control de los ingresos, en coordinación conjunta con todos los hoteles. Adicionalmente, Inkaterra cuenta con representantes tanto en Estados Unidos como en Europa, quienes representan a la compañía en las diferentes ferias y eventos que se realizan en estos países.

Logística de entrada

El momento del *check in* en los hoteles es considerado como la logística de entrada; en este servicio se le da la bienvenida a los huéspedes y se les explica todos los servicios que tienen incluidos dentro de su itinerario.

Operaciones

La operación de los hoteles consta de lo siguiente:

Alojamiento. Cada uno de los hoteles cuenta con diferentes cantidades de habitaciones y están divididas en diferentes categorías; sin embargo, todas tienen el servicio regular de *Housekeeping*, y los diferentes *amenities*¹² que caracterizan a Inkaterra.

Alimentos y bebidas. El servicio de alimentación varía según el hotel. Por ejemplo, en los hoteles de Puerto Maldonado, el servicio es todo incluido, por la misma ubicación del hotel; a diferencia de los hoteles de Cusco, en los que se ofrece media pensión (desayuno y cena), porque tienen otras alternativas a su alcance (ubicación). Todos los hoteles cuentan con un bar que ofrece diversas opciones de bebidas.

Spa. Cada uno de los hoteles cuenta con un *Spa* donde ofrecen diversos servicios de terapia, a elección de los viajeros. Los insumos empleados son fabricados exclusivamente para Inkaterra, los mismos que cuentan con los registros correspondientes y, a su vez, son vendidos en la galería de cada uno de los hoteles. Cada hotel cuenta con un aroma característico que lo diferencia de los demás hoteles de la cadena.

Excursiones. La cadena Inkaterra cuenta con áreas propias donde se desarrollan diversos proyectos de conservación, involucrando a los viajeros en estas actividades. También cuentan con huertos que les permiten abastecer a los hoteles con sus propios insumos orgánicos (“de la huerta a la mesa”).

¹² Artículos de aseo personal que se pone a disposición del huésped en la habitación del hotel.

Servicios adicionales. Cuentan con una variedad de alternativas, tanto en excursiones como en pedidos especiales, las cuales podrán ser adquiridas con un costo adicional y de acuerdo al requerimiento del cliente (renovación de votos, paquetes de celebración entre otros).

Logística de salida

El momento del *Check Out* en los hoteles es considerado como la logística de salida; este servicio se da cuando cerramos la cuenta y despedimos a nuestros huéspedes agradeciéndoles por su estadía y dando la opción de poder llenar una encuesta de satisfacción.

Posventa

El servicio de posventa se realiza una vez que el viajero hizo el *Check Out*, y se da a través de la encuesta de satisfacción dejada en el hotel, con esto podemos evaluar el grado de satisfacción del cliente. Como la encuesta no es obligatoria, no todos los viajeros la realizan; muchos de ellos hacen sus comentarios directamente a su agencia de viajes a la salida del hotel.

Poder contar con una encuesta te permite identificar cuáles son tus fortalezas así como tus debilidades, la finalidad es ir mejorando en el servicio ofrecido constantemente.

2.6.2 Actividades secundarias

Infraestructura

En Lima se encuentran tanto el área comercial como el área de logística, contabilidad, finanzas y recursos humanos. Cada una de estas áreas desempeña un rol importante para el buen funcionamiento de la compañía, ya que todas las áreas están enlazadas unas a las otras.

Los hoteles de la cadena se encuentran ubicados tanto en la ciudad de Cusco y en Puerto Maldonado, cada uno de ellos tiene una infraestructura diferente debido a la ubicación geográfica; sin embargo, todos tienen una infraestructura adecuada para el servicio de lujo de nuestros huéspedes.

Los hoteles cuentan con habitaciones, área de recepción, *spa*, restaurantes, cocina, almacén de cocina, servicios higiénicos para huéspedes, lavandería, taller de mantenimiento, almacén de alimentos, lencería, almacén de suministros, oficinas administrativas, área de auditoría, *Storage*, entre otros.

Todas las habitaciones cuentan con camas de dos plazas (las que son dobles) y las matrimoniales con camas King. Televisores con cable, *Wifi*, calefactores, oxígeno, y lámparas de lectura para cada huésped. Los baños tienen ducha con agua caliente y fría, secadora de cabello, toallas de cuerpo, cara y de piso. Se colocan diversos *amenities* como *shampoo*, cremas y jabones, con el olor característico de cada uno de los hoteles.

Recursos humanos

Como los hoteles están ubicados fuera de Lima, tener al personal capacitado y realmente comprometido con la empresa será un punto crítico ya que es usual que la rotación sea alta. Es por eso que el área de recursos humanos tiene que brindar las herramientas y estrategias necesarias para mantener contento al personal, y extender el mayor tiempo de su permanencia en la empresa.

En el caso de Lima, lo que es más valorado por el personal es la línea de carrera que puede tener dentro de la compañía. También las capacitaciones cumplen un rol importante dentro del personal administrativo.

Tecnologías de la información

El Departamento de Sistemas está localizado en las oficinas de Lima, sede en la cual se encuentra el servidor general que abastece y brinda soporte a todos los hoteles de la cadena. Por consiguiente, la calidad de la tecnología debe ser óptima para garantizar el buen funcionamiento de los sistemas. Adicionalmente, cada hotel cuenta con personal de soporte local.

Adquisiciones

El área de Logística desempeña un rol de suma importancia para la compañía, ya que de ellos depende el abastecimiento en alimentos, materiales, y en cualquier cosa que sea necesaria para el buen funcionamiento de los hoteles.

Esta área se encuentra ubicada en las oficinas administrativas de Lima, donde se realizan las negociaciones con los proveedores de Cusco y Puerto Maldonado. Para estas negociaciones se consideran los precios por volumen y la frecuencia de compras (carnes, vinos, productos de limpieza, frutas, verduras, entre otros). Esta área trabaja de la mano con las oficinas de apoyo de cada una de estas ciudades, y con los gerentes de los hoteles.

Las oficinas de apoyo cuentan, también, con sus propios proveedores, los que negocian localmente con los administradores de oficina, de acuerdo a los convenios de pagos definidos por Gerencia. El procedimiento regular es que cada hotel realice un pedido vía sistema, el cual debe ser proyectado sobre la base del consumo promedio por producto por huésped, según estimación de la ocupación, dando como resultado la cantidad exacta que debe ser pedida, considerando agregar un *stock* moderado de seguridad. Los productos solicitados serán enviados desde Lima, vía terrestre o vía aérea, a los hoteles.

En el caso de Cusco, una vez que la mercadería llega, es verificada y trasladada hacia Pachar (Cusco), donde se colocan los productos en el tren de carga. Se trasladan hacia la localidad donde está ubicado cada hotel, y esta mercadería es recibida por el personal del almacén, descargada y trasladada hacia los almacenes de los hoteles. Para el caso de Puerto Maldonado, se entrega la mercadería en el almacén central de la ciudad, donde es verificada y trasladada hacia el puerto para que sea llevada al hotel vía bote por el río.

2.7 Misión y visión

- **Misión.** Mejorar la calidad de todo ser viviente, a través de la excelencia en ecoturismo y desarrollo sostenible.
- **Visión.** Pioneros del ecoturismo en Perú desde 1975, compartiendo con el mundo auténticas experiencias de viaje¹³.

2.8 Valores y filosofía

Desde 1975, Inkaterra es pionera del ecoturismo y el desarrollo sostenible en Perú. Comprometida con la investigación científica y la conservación, Inkaterra comparte con el mundo la biodiversidad y la cultura, a través de auténticas experiencias de viaje.

Con el objetivo de difundir valores culturales y naturales, la marca trabaja con un enfoque holístico que genera valor agregado en áreas rurales: promueve la investigación científica como base para la conservación de la biodiversidad, la educación y el crecimiento económico de las comunidades locales. Inkaterra da la bienvenida a más de 200.000 viajeros cada año y pertenece a diversas alianzas, como Relais & Châteaux, Virtuoso y National Geographic Unique Lodges of the World¹⁴.

¹³ <http://www.inkaterra.com/es/nuestra-empresa/nuestro-compromiso/>

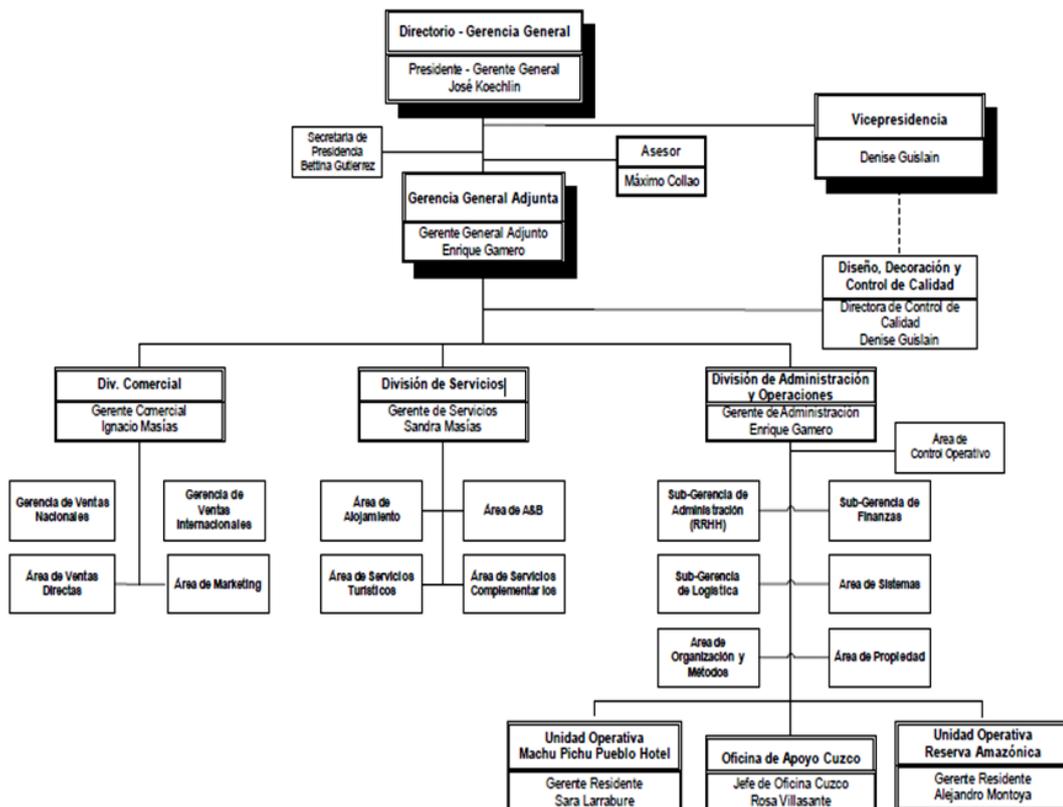
¹⁴ <http://www.inkaterra.com/>

Política de sostenibilidad de Inkaterra

- Respeto hacia los auténticos valores culturales, sociales y medioambientales.
- Conservación rentable y uso sostenible de la biodiversidad.
- Impacto positivo sobre los ecosistemas y las comunidades locales.
- Cumplimiento de legislación nacional e internacional.
- Respeto de los derechos de los actores involucrados en actividades de biocomercio (UNCTAD)¹⁵.
- Manejo apropiado de áreas naturales, para el cuidado de los recursos naturales y la producción de conocimiento científico.
- Modelo de negocio replicable con bajo costo inicial y gran impacto positivo¹⁶.

2.9 Organización y estructura

Gráfico 2. Organigrama general de Inkaterra



Fuente: Elaboración propia, 2016.

¹⁵ Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo.

¹⁶ <http://www.inkaterra.com/es/nuestra-empresa/pol%C3%ADtica-de-sostenibilidad/>

El organigrama de Inkaterra se encuentra conformado a la cabeza por el presidente del Directorio, quien se encarga, en conjunto con el gerente general adjunto, de la toma de decisiones de gran importancia para la compañía. También contamos con una vicepresidencia, que es la responsable del diseño y la decoración de todos los hoteles de la cadena. Todas estas áreas mencionadas cuentan independientemente con asesores y secretarías para que los ayuden en el buen cumplimiento de sus funciones.

Bajo la Gerencia General se encuentran tres grandes divisiones:

- División comercial: se encargan de todas las ventas de la compañía, segmentadas en las diferentes modalidades (internacionales, nacionales, directas).
Esta división trabaja de la mano con el área de Marketing, quienes son los encargados del posicionamiento de la compañía.
- División de servicios: conformada por el área de alimentos & bebidas, área de alojamiento, área de servicios complementarios, y el área de servicios turístico. Ellos se encargan de brindar un servicio acorde a los estándares de la cadena.
- División de administración y operaciones: dividida en el área de recursos humanos, finanzas, logística, sistemas, y propiedad, son quienes se encargan de abastecer a los hoteles con el personal idóneo y con todos los implementos necesarios. Las unidades de operación de todos los hoteles le reportan directamente a Gerencia General.

2.10 Productos y servicios

La cadena de hoteles de lujo cuenta con seis hoteles bajo la marca “Inkaterra” (hoteles de 5 estrellas) y un hotel bajo la submarca “by Inkaterra” (hoteles de 3 estrellas). Los hoteles se encuentran ubicados en Cusco y en Puerto Maldonado.

Cusco

- Inkaterra La Casona. Es el primer hotel boutique de Cusco, ubicado en la Plaza de las Nazarenas, cuenta con 11 *Suites*. Pertenece a la prestigiosa membresía Relais & Châteaux.
- Inkaterra Hacienda Urubamba. Es un hotel estilo hacienda contemporánea ubicada en el Valle Sagrado de los Incas, cuenta con 36 habitaciones.

- Inkaterra Machu Picchu Pueblo Hotel. La propiedad cuenta con cinco hectáreas de exquisita belleza natural; pertenece a la membresía Virtuoso. Dispone de 81 habitaciones. El valor agregado que brinda este hotel es que, adicionalmente a la estadía, ofrece excursiones incluidas dentro de sus servicios regulares.

Puerto Maldonado

- Inkaterra Reserva Amazónica. Un albergue de lujo, cuenta con 35 cabañas inspiradas en la cultura amazónica.
- Inkaterra Hacienda Concepción. Ubicado entre la Reserva Nacional de Tambopata y las orillas del río Madre de Dios. Son 19 cabañas privadas que yacen sobre maderos, además de una casa grande de 6 habitaciones con techos altos y un tejado rústico; están distribuidas por la propiedad.

By Inkaterra Cusco

- El Mapi. Contemporáneo y funcional son los conceptos que definen a este hotel ubicado en el pintoresco Machu Picchu Pueblo. El Mapi by Inkaterra es divertido, moderno y amigable, cuenta con 130 habitaciones.

2.11 Matriz FODA

2.11.1 Fortalezas

- Producto diferenciado.
 - Turismo sostenible.
 - Lujo.
- Servicio personalizado de calidad.
- Ubicación estratégica de los hoteles.
- Personal calificado a nivel gerencias y/o jefaturas.
- Atención al cliente en los hoteles con personal de la zona debidamente capacitado.

2.11.2 Debilidades

- El mayor porcentaje de las ventas, 79,4%, depende de las agencias de viaje, tanto nacionales como internacionales.
- Cuenta con una imagen de destino muy costoso (Perú).

- Alta rotación del personal de atención al cliente del hotel: recepcionistas, mozos, limpieza de habitaciones.

2.11.3 Oportunidades

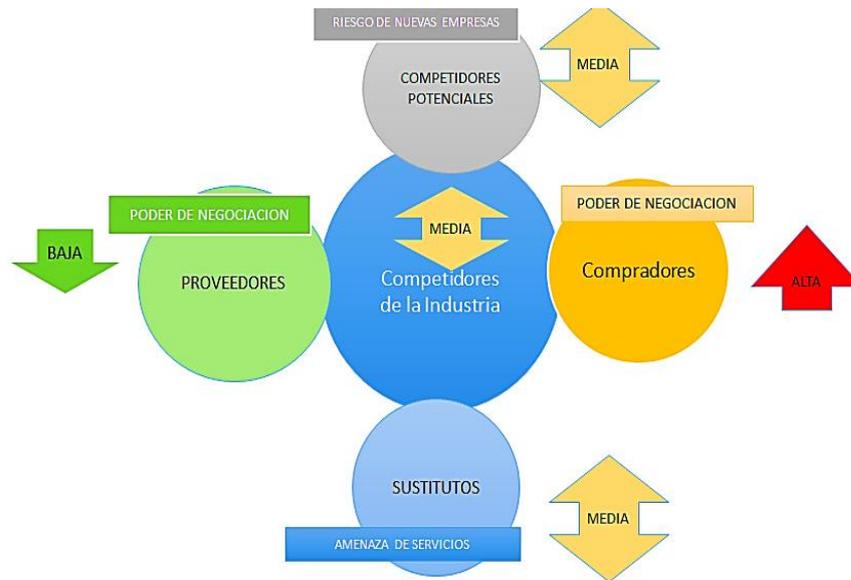
- Aumento del porcentaje de visitas a Perú como destino y del número de turistas del segmento de lujo.
- La tasa de crecimiento de turistas internacionales es de 7,1 % ¹⁷.
- Crecimiento económico del país, genera eventos internacionales que hacen crecer el sector hotelero.
- Incremento de ventas en el canal *e-commerce* (Smartphone, iPad, laptop, etc.).
- Valoración por la cultura peruana (autenticidad).
- Preocupación por el cuidado del medioambiente.

2.11.4 Amenazas

- El ingreso de posibles nuevos competidores, ya que Cusco es el primer destino de mayores visitas de viajeros; esto hace que los inversionistas vean a esta localidad como un lugar de inversión. Si esto ocurriera, las ventas se reducirán y el esfuerzo de marketing será más caro e impactaría en las utilidades de la organización.
- Tasas de retorno atractivas de los proyectos hoteleros, lo que genera el interés de las principales cadenas del mundo, las cuales tienen, al menos, un hotel en Lima y en Cusco.
- Medioambiente: riesgo de lluvias, huaycos.
- Conflictos sociales como protestas frecuentes en Cusco (huelgas, paros).

¹⁷ <http://ww2.mincetur.gob.pe/llegada-de-turistas-internacionales-crecio-96-en-marzo-de-2016/>

Gráfico 3. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.12 Diagnóstico situacional

- Existe una oportunidad para incrementar el margen de la cadena de hoteles Inkaterra, enfocándonos en desarrollar el modelo de negocio de venta directa, enfocándonos, principalmente, en el canal *e-commerce*, el cual es administrado por la propia compañía.
- Es importante considerar que el desarrollo del modelo de negocio de venta directa no tiene como objetivo competir directamente con el canal de agencias de viajes, ya que el turista de lujo es esencialmente un cliente que prefiere solicitar los servicios a través de estos intermediarios. Es por esta razón que las agencias de viaje son de gran valor para Inkaterra.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos

Objetivo general

- Identificar cuántos de nuestros huéspedes hubieran comprado directamente con nosotros.

Objetivos específicos

- Identificar cuáles fueron los medios preferidos de compra de nuestros huéspedes.
- Seleccionar el canal adecuado para realizar la publicidad.
- Identificar que atributos en la compra *On line* son más valorados por los viajeros.
- Identificar bajo qué medio los viajeros prefieren ser contactados.
- Fortalecer la idea principal de posicionamiento de Inkaterra que son: el lujo, el confort y la vivencia de experiencias llenas de naturaleza y misterio, pero, a su vez, lucir las características especiales.

2. Metodología

Se utilizaron los métodos cualitativo y cuantitativo. El método cualitativo se utilizó para profundizar en la naturaleza de la realidad; estos datos cualitativos se recogieron utilizando entrevistas individuales.

Se realizaron tres entrevistas a profundidad a encargados del canal *e-commerce* de tres diferentes agencias mayoristas, se les aplicó una guía de indagación para conocer a más profundidad el modelo del canal directo. Esta entrevista tuvo una duración aproximada de una hora por persona. La relación de expertos y la guía de indagación se muestran en los anexos 2 y 3 respectivamente.

El método cuantitativo se utilizó con la finalidad de determinar y explicar, a través de la recolección de datos, los fundamentos de la hipótesis planteada; esta recolección se llevó a cabo vía encuestas. Estas encuestas se aplicaron a 60 viajeros alojados en los hoteles Inkaterra.

3. Investigación exploratoria

Entrevistas en profundidad

Es una técnica basada en el juego conversacional donde se entrevistarán a encargados del área *e-commerce* para poder extraer información relevante del caso en estudio.

Ventajas

- Respuestas más completas.
- Opiniones que no se dicen en público.

4. Investigación concluyente

Encuestas

Utiliza técnicas cuantitativas que nos permitirán contar con una muestra representativa de un grupo de viajeros que, mediante preguntas estandarizadas, nos permitirán medir la selección de compra de los hoteles Inkaterra. Es aleatoria, será de una sola etapa.

Ventajas

- Bajo costo.
- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Gran capacidad para estandarizar datos.

5. Resultados y análisis

5.1 Resultados de la investigación exploratoria

Luego de realizar las entrevistas en profundidad (anexos 2 y 3) se obtuvieron los siguientes resultados:

- El canal *e-commerce* está en constante crecimiento año tras año.
- El motor de reservas de Inkaterra y Booking.com, son los canales que generan la mayor cantidad de ventas.

- Lo que garantiza el éxito del comercio en línea es un servicio de respuesta inmediata y una oferta con variedad de productos, contando con un proceso de reserva sencillo y con diversas opciones de pago.
- Se captura la atención del cliente a través de imágenes y diseño, comentarios de huéspedes, descripciones de la propiedad y habitaciones, diseño de la página y/o portal, buen posicionamiento en los buscadores (estrategia de SEO).
- Es importante contar con un área de ventas disponible 24/7, los 365 días del año.

5.2 Resultados de la investigación concluyente

Luego de realizar las encuestas (anexo 4), se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 70% de los encuestados fueron del sexo femenino.
- El 50% de los encuestados conocieron a Inkaterra a través de información brindada por familiares y amigos.
- El 44% de los encuestados realizaron las compras a través del portal Booking (considerando como base a los viajeros que no compraron directamente por Inkaterra).
- El 92% de los encuestados afirmó realizar las compras de sus viajes *on line*.
- Los encuestados mencionaron que los atributos más valorados en una compra *on line* son rapidez 70% y accesibilidad 50%.
- El 72% de los encuestados afirmó que hubiera comprado directamente a Inkaterra sin necesidad de conocerlos.
- Los encuestados prefieren ser contactados, principalmente, por *e-mail* 92% y por Facebook 15%.

6. Estimación de la demanda

Tabla 3. Turismo receptivo entre los años 2016 y 2015

| Enero - Septiembre País de residencia | Flujo | | Var. % | Participación Adicional 2016 / 2015 | |
|--|------------------|------------------------|----------------|--|--------------|
| | 2015 | 2016 P/ 2016 - 2015 | | 2016 | |
| Total turistas | | | | | |
| Internacionales 1/ | 2.583.338 | 2.786.054 | 202.716 | 7,8 | 100,0 |
| América del Norte | 516.595 | 563.790 | 47.195 | 9,1 | 20,2 |
| EE.UU. | 409.816 | 447.304 | 37.488 | 9,1 | 16,1 |
| México | 55.116 | 63.287 | 8.171 | 14,8 | 2,3 |
| Canadá | 51.663 | 53.199 | 1.536 | 3,0 | 1,9 |
| América Central | 52.092 | 60.802 | 8.710 | 16,7 | 2,2 |
| Costa Rica | 21.047 | 25.226 | 4.179 | 19,9 | 0,9 |
| Panamá | 12.551 | 14.511 | 1.960 | 15,6 | 0,5 |
| Guatemala | 3.069 | 4.541 | 1.472 | 48,0 | 0,2 |
| Honduras | 1.763 | 2.327 | 564 | 32,0 | 0,1 |
| Cuba | 3.243 | 3.591 | 348 | 10,7 | 0,1 |
| Nicaragua | 1.103 | 1.388 | 285 | 25,8 | 0,0 |
| Rep. Dominicana | 2.328 | 2.427 | 99 | 4,3 | 0,1 |
| Aruba | 170 | 177 | 7 | 4,1 | 0,0 |
| Trinidad y Tobago | 481 | 470 | -11 | -2,3 | 0,0 |
| Puerto Rico | 713 | 672 | -41 | -5,8 | 0,0 |
| El Salvador | 4.824 | 4.542 | -282 | -5,8 | 0,2 |
| Otros A. Central y El Caribe | 800 | 930 | 130 | 16,3 | 0,0 |
| América del Sur | 1.437.601 | 1.549.113 | 111.512 | 7,8 | 55,6 |
| Chile | 749.237 | 801.604 | 52.367 | 7,0 | 28,8 |
| Ecuador | 185.446 | 212.644 | 27.198 | 14,7 | 7,6 |
| Colombia | 120.963 | 132.531 | 11.568 | 9,6 | 4,8 |
| Bolivia | 90.795 | 98.903 | 8.108 | 8,9 | 3,5 |
| Venezuela | 29.560 | 37.458 | 7.898 | 26,7 | 1,3 |
| Uruguay | 11.275 | 14.559 | 3.284 | 29,1 | 0,5 |
| Argentina | 129.992 | 132.748 | 2.756 | 2,1 | 4,8 |
| Paraguay | 5.823 | 6.167 | 344 | 5,9 | 0,2 |
| Brasil | 114.360 | 112.267 | -2.093 | -1,8 | 4,0 |
| Otros América del Sur | 150 | 232 | 82 | 54,7 | 0,0 |
| Europa | 431.090 | 460.966 | 29.876 | 6,9 | 16,5 |
| Reino Unido | 48.507 | 53.916 | 5.409 | 11,2 | 1,9 |
| Italia | 44.986 | 50.339 | 5.353 | 11,9 | 1,8 |
| Países Bajos (Holanda) | 21.089 | 25.783 | 4.694 | 22,3 | 0,9 |
| España | 103.256 | 107.624 | 4.368 | 4,2 | 3,9 |
| Francia | 67.452 | 71.040 | 3.588 | 5,3 | 2,5 |
| Bielorrusia | 11.990 | 13.512 | 1.522 | 12,7 | 0,5 |
| Portugal | 4.465 | 5.267 | 802 | 18,0 | 0,2 |
| Rusia | 5.595 | 6.372 | 777 | 13,9 | 0,2 |
| Rep. Checa | 3.154 | 3.688 | 534 | 16,9 | 0,1 |
| Rumania | 1.520 | 1.933 | 413 | 27,2 | 0,1 |
| Otros Europa | 119.076 | 121.492 | 2.416 | 2,0 | 4,4 |

Fuente: MINCETUR¹⁸

¹⁸ <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

El incremento del turismo receptivo varía según el continente entre 5.000 y 40.000 visitantes por año. Esta información nos permite afirmar que sí es posible alcanzar los 1.752 visitantes por año que se requieren para obtener los resultados del proyecto.

7. Conclusiones

- El 69,23% de nuestros encuestados hubieran comprado un paquete de manera directa a Inkaterra
- Personas: el encargado de posventa cumplirá una función importante dentro del desarrollo del proyecto, ya que será la persona a cargo del seguimiento de los viajeros y de la fidelización de los mismos
- Posicionamiento: contar con actividades únicas dentro de las propias instalaciones será la principal característica que marcará la diferenciación de Inkaterra frente a la competencia.
- El 31,37% de los encuestados realizó la compra de su estadía a través de agente de viaje de Inkaterra, el 29,41% a través de la web de Inkaterra y el 21,57% a través de agencias de viajes.
- El portal más usado por los encuestados es Booking con un 15,69%
- Recomendación de amigos: el 50% de los encuestados afirmaron que se enteraron de Inkaterra a través de amigos o familiares, con lo cual consideramos que Facebook (la red social más importante en el ámbito de amigos) será uno de los medios en los que debemos invertir para alcanzar los objetivos del proyecto.
 - Del 100% de encuestados, el 90,74% suele realizar la compra de sus viajes *on line*, lo que significa que el canal *e-commerce* cuenta con un gran potencial de crecimiento.
- El 67,92% de nuestros encuestados valora la rapidez en un portal de compra *on line* y el 52,83% la accesibilidad.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

Debido a que queremos crecer en el canal directo en un 8%, se contratará dentro del área de marketing un responsable de la posventa, ya que, al no contar con una persona a cargo, hemos dejado pasar oportunidades que harían que el negocio sea más rentable.

Nuestra estrategia será de diferenciación por enfoque, puesto que mostraremos el valor agregado de la compañía a través de sus servicios. Con esta estrategia optaremos por una especialización selectiva, enfocándonos en el segmento de turistas de lujo.

2. Estrategia de crecimiento

En cuanto a la estrategia de crecimiento, se optó por una estrategia de penetración de mercados, con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado tanto en Cusco como en Puerto Maldonado, lugares donde tenemos hoteles. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de las cadenas de nuestra competencia, enfocándonos en el segmento de lujo.

Se cuenta actualmente con un especialista (encargado de *e-commerce*) quien es el responsable de ajustar los precios en este canal según la demanda y ocupación de los hoteles en fechas específicas, así como de habilitar la disponibilidad en los hoteles. Así mismo, se cuenta con un *community manager* para gestionar la comunidad *online* alrededor de la marca Inkaterra en internet y redes sociales, con sede en UK.

3. Estrategia de segmentación

Según el “Perfil del Turista Extranjero 2014” de Promperú, existen tres tipos de segmentación:

1.^a segmentación, de tipo conductual, con la variable “motivación de viaje al Perú”.

- El vacacionista.
 - visitan familia o amigos.
 - en tránsito.
- El mejor prospecto.
- El turista de negocios.

2.^a segmentación, de tipo conductual: “motivación al elegir un hospedaje”.

- Mercado superpremium, 5*, dispuestos a pagar un alto precio a cambio de comodidades y servicios de lujo. Valoran el hotel por sí mismo y por el estatus que les da. Vacacionistas de NSE alto
- Mercado premium, buscan lo mismo que el primer segmento, pero, básicamente, basados en comodidad más que lujo.
- Mercado estándar, 3* o menos

3.^a segmentación, de tipo psicográfica: “modalidad de viaje”.

- Viajeros que utilizan agencia de viaje.
- Independientes.
- Tripulación de aviones.

Nuestro segmento será: vacacionistas, de mercado superpremium, que viajan de manera independiente.

Perfiles de clientes:

- Ana es una persona de 40 años a quien le gusta mucho realizar viajes de turismo sostenible y místico, llenos de aventura, pero, sobre todo, viajes que le permitan compartir con las personas de las mismas comunidades donde se encuentra alojada.
- John es una persona de 50 años a quien le gusta el confort y el lujo, le gusta hospedarse en hoteles que cuenten con los requerimientos necesarios para hacer de su estadía una experiencia inolvidable.

4. Estrategia de posicionamiento

Contamos con un producto diferenciado frente a la competencia, ya que, adicionalmente a la estadía como servicio regular de la hotelería, Inkaterra se caracteriza por brindar actividades únicas dentro de sus instalaciones, sobre la base del turismo vivencial y sostenible. Es así que, como parte de la estrategia de posicionamiento, destacaremos el valor adicional de la compañía frente a nuestros competidores colocando la marca en un lugar distintivo en la mente de nuestros viajeros.

El posicionamiento de la cadena será reforzar sus atributos a través de las redes sociales, puesto que es muy efectivo contar con las recomendaciones de viajeros que hayan podido disfrutar de los servicios. Se incentivará el uso y la presencia en Instagram y Pinterest por ser herramientas muy visuales y ambas redes están expandiéndose en todos los rincones digitales.

5. Estrategia de marca

La marca contribuye con el objetivo de la empresa, reflejando los valores y conceptos propios de la marca como son: contar con experiencias únicas, brindar un servicio de calidad y, a su vez, contar con actividades especiales que brindarán un servicio diferenciado a los huéspedes. Adicionalmente, contribuye con el posicionamiento y diferenciación competitiva, ya que promueve un turismo sostenible, vivencial, desarrollando las comunidades ubicadas en las diferentes localidades.

Cabe resaltar que la marca es un activo intangible de la organización, esta supone un valor para la compañía, por lo tanto, se encontrará un valor de marca positivo cuando se cuente con una publicidad eficaz y un servicio adecuado a la categoría de los hoteles Inkaterra.

Gráfico 4. Logo Inkaterra



Fuente: Inkaterra

Las letras de Inkaterra fueron delineadas evocando simbología similar al Perú ancestral, se hicieron según las exigencias de los dueños, por un diseñador contratado; es decir, no cuenta con un nombre específico, sin embargo, el slogan sí, ya que se utiliza para este el tipo de letra “Trajan”. Los colores usados para la marca y submarcas son tonos en color verde, marrón, azul y morado, reflejando la ecología, naturaleza y la tierra.

Al entrar a la página web podemos apreciar diversos paisajes del Perú, estas imágenes representan las localidades en las que se encuentran ubicados los hoteles, mostrando así el diseño y arquitectura de hoteles que demuestran la esencia de cada lugar.

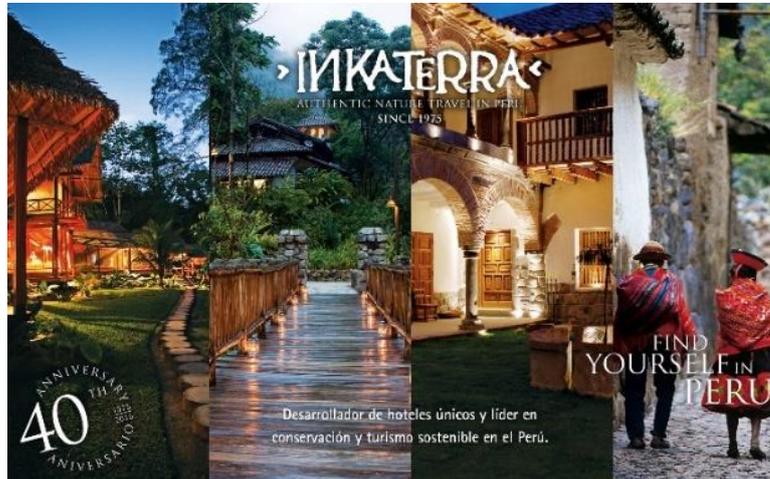
Analizando a la marca encontramos:

- Imagen percibida: de acuerdo con información manejada por el área de servicios *in situ*, los huéspedes perciben a la marca de la siguiente manera: «Algo más que un hotel, cada destino refleja mucho más que algo tradicional, 100% con la ecología y la historia del Perú»¹⁹.

¹⁹ www.inkaterra.com

- Imagen real: la imagen actual que Inkaterra brinda es la siguiente: “Desarrollador de hoteles únicos y líder en conservación y turismo sostenible en el Perú. Brindamos a nuestros huéspedes y amigos, la oportunidad de aprender sobre la gran riqueza natural del Perú”.

Gráfico 5. Imágenes de los hoteles Inkaterra



Fuente: Inkaterra

- **Arquitectura de marca**

La arquitectura de marca de Inkaterra comprende una marca madre y seis submarcas referidas a sus seis productos. Cada una de las submarcas tiene un tipo de arquitectura específico, determinado por una “imagen” y posicionamiento esperado para cada caso. Se debe considerar que la compañía no tenía claro los conceptos que conocemos respecto a las estructuras de arquitectura al momento de establecer la arquitectura de marca que maneja actualmente.

- **Marca madre**

La marca “Inkaterra, Authentic Nature Travel in Peru” es la marca madre de esta compañía. La promesa de valor de marca de Inkaterra es “Vivir una experiencia única, llena de confort y lujo, con actividades relacionadas a la zona en la que se establece cada hotel, para así generar recuerdos en los viajeros”²⁰.

- **Submarcas**

Para los cinco productos del segmento “Viajeros en busca de Lujo y experiencias únicas” Inkaterra utiliza la arquitectura Overbrand, ya que los *equities* son compartidos, pero con predominancia de la marca madre. De esta manera, Inkaterra se desenvuelve en su mercado objetivo con su propio nombre, esperando ganar reconocimiento y posicionamiento como una marca “paraguas”. Así, tenemos para el segmento mencionado las siguientes submarcas:

²⁰ www.inkaterra.com

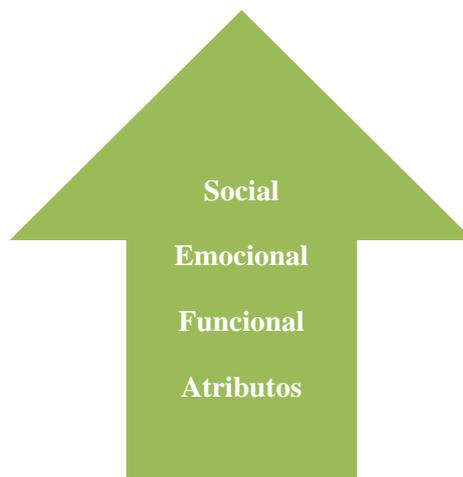
- Inka Terra Reserva Amazónica / Tambopata – Perú  
- Inka Terra Hacienda Concepción / Tambopata Perú  
- Inka Terra Machu Picchu Pueblo Hotel Perú  
- Inka Terra Hacienda Urubamba Valle Sagrado – Perú  
- Inka Terra La Casona Cusco – Peru  

La vinculación de marca que estos productos tienen con la marca madre es un respaldo fuerte, siendo Inkaterra una marca conductora dominante.

- **Brand Ladder Inka Terra**

A continuación, vamos a describir el *Brand Ladder* para la marca Inkaterra, considerando los beneficios y atributos que perciben y disfrutan los usuarios al optar por los productos y servicios que les ofrece esta marca:

Gráfico 6. Brand Ladder Inkaterra



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Beneficio social: interés por la conservación y protección del medioambiente.

Beneficio emocional: se viven experiencias inolvidables que permanecerán en la memoria de los viajeros.

Beneficio funcional: excelente servicio personalizado y de lujo, en zonas de conservación de la cultura y naturaleza.

Atributos del producto: cadena de hoteles peruana de lujo, que adapta su arquitectura y servicios a la zona en la cual se encuentran ubicados, brindando ecoactividades realizadas dentro y fuera de las instalaciones.

Las siguientes son características de la personalidad y los valores que los usuarios de la marca Inkaterra poseen o adquieren al hacer uso de sus productos y servicios, por lo tanto, son parte de la personalidad y valores que Inkaterra otorga:

Personalidad de marca

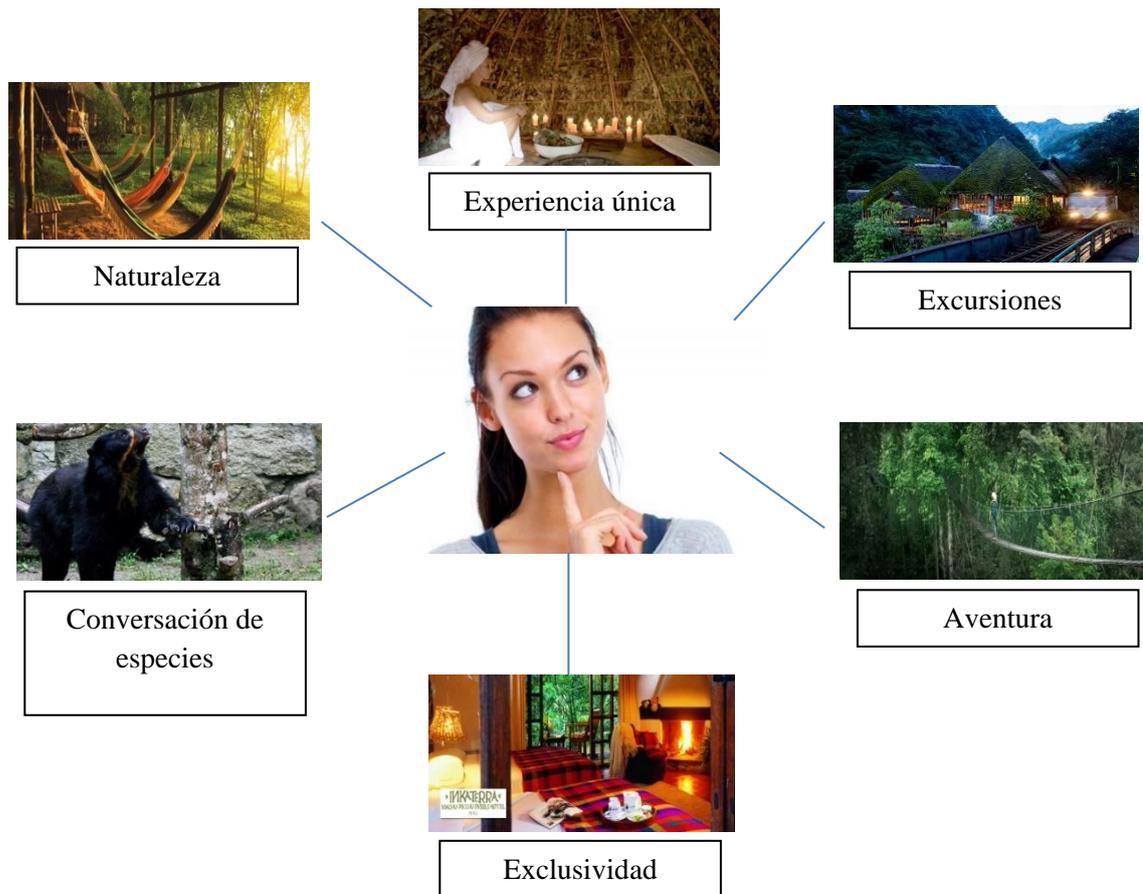
- Aventureros.
- Disfrutar de la ecología.
- Valoran y respetan las culturas nativas.
- Disfrutan del lujo y confort.

Valores

- Respeto y cuidado por el medioambiente.
- Ecologista.
- Conservación cultural.

Las asociaciones de marca: cuando las personas escuchan la marca de Inkaterra, la asocian mentalmente a las siguientes ideas:

Gráfico 7. Asociaciones hacia la marca Inkaterra



Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Estrategia de clientes

Los hoteles de Inkaterra se caracterizan por llegar al segmento del turismo de lujo con los hoteles Inkaterra Machu Picchu Pueblo, Inkaterra La Casona, Inkaterra Hacienda Urubamba en la ciudad de Cusco y Reserva Amazónica en Puerto Maldonado.

Los usuarios de estos hoteles son personas que gustan de la naturaleza, con un alto poder adquisitivo, buscan exclusividad, calidad de servicio y atención personalizada.

Dentro de la estrategia de expansión, se creó una nueva línea de hoteles, los mismos que cuentan con el respaldo de la marca Inkaterra y el servicio, pero dirigido a otros segmentos de viajeros que buscan tarifas económicas, comodidad, seguridad y, sobre todo, buen servicio, por eso se creó el hotel El Mapi en Machu Picchu.

Se mantendrá la estrategia basada en la orientación de los clientes en las diversas características que Inkaterra posee como marca, por ejemplo:

- Excelente servicio: brindar un excelente servicio durante toda la experiencia del cliente en el hotel.
- Conservación del medioambiente: promover la investigación científica para la conservación de los ecosistemas y los recursos naturales financiados por el ecoturismo.
- Excursiones únicas: ofrecer excursiones únicas y vivenciales, involucrando al huésped con el cuidado del medioambiente y la naturaleza.
- Autenticidad de cada destino: capturar la esencia de cada destino en nuestros hoteles.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Objetivos

- Ya que nuestra cartera de clientes está compuesta por extranjeros, el objetivo es incrementar la participación de las ventas directas, pasando del 10 al 18% en un año.
- Mejorar la usabilidad de la página web para que el cliente la visite regularmente, regrese a nuestro canal *e-commerce*, se comprometa, y que, finalmente, compre, incrementando así la utilidad de la empresa en casi 610.000 mil dólares, del 2015 al 2016 (en un año).
- Convertir a un cliente en prescriptor de nuestros hoteles, es decir, conseguir que recomiende nuestro *e-commerce*, nuestro servicio, ganando así nuevos clientes, esta medición se hará en base a las encuestas de satisfacción a las salidas de los hoteles.
- Aumentar la base de datos de viajeros alojados en los hoteles.
- Mejorar el área de Marketing, adaptándola a los nuevos lineamientos de la venta directa.
- Enfocarnos en aumentar el valor del producto al cliente, para lograr un crecimiento del EBITDA de 18 a 20%, del 2015 al 2016 (en un año).

2. Estrategia de producto

En estos momentos el producto se encuentra bien desarrollado. Las mejoras, en este caso, se darían básicamente en el canal de ventas directas, para incrementar los ingresos de la compañía, y, por lo tanto, la rentabilidad del negocio.

Una estrategia que se conservará es la de mantener informados a todos nuestros clientes a través de la prensa, publicaciones y envío de correos electrónicos a nuestra base de datos, sobre todos los proyectos de conservación y de desarrollo que realiza Inkaterra, tanto en las comunidades como en los propios hoteles, mostrando así el espíritu de la marca.

Una de las estrategias con las que Inkaterra logró abarcar una mayor participación fue la de lanzar un hotel bajo la submarca “By Inkaterra” buscando tener presencia en el segmento económico, para así ofrecer una gama de alternativas hacia el consumidor final.

3. Estrategia de precio

La estrategia de precio se basa en establecer descuentos negociados con los clientes mayoristas (agencias de viajes) quienes compran (y reservan) por volumen hasta con un año de anticipación.

Según el volumen de compra o reservas se proporciona desde 15 hasta 40% de descuento en las tarifas *Rack* (o publicadas), según los volúmenes de venta de cada agencia. Los principales clientes tienen mejores descuentos, así incrementan su volumen de venta y mantienen más alta la ocupación de los hoteles, tratando de estabilizar la estacionalidad de cada tipo de hotel, dependiendo de la locación y de la temporada.

Como las tarifas son negociadas con cada agencia, y se tienen diferentes convenios, estos deben ser estrictamente confidenciales para evitar cualquier tipo de filtración de información frente a otro cliente. Mantener la estrategia actual de precios (precio más alto que el de las agencias de viaje), con la finalidad de seguir siendo socios estratégicos.

Al promover la venta de manera directa, la principal ventaja es que eliminamos el descuento ofrecido a las agencias de viajes y, por lo tanto, incrementamos el margen del negocio. Los precios publicados serían los mismos, pero con un mayor margen para la empresa. Como Inkaterra es una cadena reconocida en el mundo, respaldada por la buena calidad del producto y de los servicios, podemos promover la venta directa esperando una respuesta positiva por parte de los usuarios.

Tabla 4. Porcentaje de comisión de los portales de web

| Canal | HOTELES | | | | | | Comisión |
|-----------------------------|---------|------|------|------|------|----|----------|
| | ITRA | ITHC | ITMP | ITHU | ITLC | EM | |
| Motor de reservas Inkaterra | x | x | x | x | x | x | 0% |
| Booking.com | x | x | x | x | x | x | 14% |
| Expedia.com | x | x | x | x | x | x | 15% |
| SynXis (R&C) | | | | | x | | 5-15% |
| Tablet.com | x | | x | | | | 20% |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El encargado del manejo de las tarifas de la web de Inkaterra es el responsable de ajustar los precios en nuestro canal *e-commerce* según la demanda y ocupación de los hoteles en fechas específicas. Desarrollará también promociones específicas, durante los fines de semana y/o fechas de temporada baja (diciembre- marzo) que no afecten al canal de las agencias de viaje.

4. Estrategia de plaza

Canales directos

- *E-commerce* (motor propio), es la Web Inkaterra, canal directo de ventas y reservas.
- Directo (0-800), este canal es el número gratuito que se publica en todos los medios para poder realizar reservas desde el extranjero.
- “Inkaterra Experience”, cumple la función de armar los itinerarios a los viajeros directos

Canales indirectos

- RESERVAS
Agencias de viaje nacionales e internacionales, con un operador (DMC) ubicado en Perú. Son los distribuidores mayoristas del Perú y del extranjero que venden los paquetes de Inkaterra.
- PORTALES
 - Booking.
 - Expedia.
 - Tablet.

Nos enfocaremos en el desarrollo del canal directo, principalmente en *e-commerce* a través de las mejoras de la web y de la contratación de especialistas para su desarrollo y adaptando la página web a dispositivos móviles.

Gráfico 8. Página web de la cadena de hoteles de Inkaterra



Fuente: Página web Inkaterra

Se optimizará la página web, de modo que se le facilite la navegación al cliente. Esta página debe de contar con un diseño limpio que no agobie al visitante sino, por el contrario, que haga que la venta fluya sin inconvenientes. Es necesario contar en la página web, con un claro CTA (llamada a la acción) para captar la atención del cliente; así mismo, debe mostrar con facilidad los datos de contacto como son el teléfono y la dirección del hotel.

Actualmente, para poder realizar una reserva en la página web de Inkaterra nos toma cinco pasos:

- Paso 1: ingresas a la web y eliges fechas de la reserva.
- Paso 2: eliges la categoría de la habitación.
- Paso 3: te ofrece la opción de compra de servicios adicionales.
- Paso 4: seleccionas el medio de pago (ingresas datos).
- Paso 5: ingresas la tarjeta de crédito.

Según la investigación realizada, los clientes valoran la rapidez y facilidad al momento de realizar una reserva, consideramos que tres pasos serían lo idóneo para realizar una compra con éxito.

5. Estrategia de promoción

5.1 Publicidad

En el presupuesto anual de Inkaterra, se contempla, para este proyecto, un monto adicional en el rubro comercial, de USD 14.973 mensuales. Se mantendrá la presencia de la marca en las diferentes publicaciones “gratuitas” que se realizan en revistas de destinos especializadas.

Gráfico 9. Revistas de publicidad de Inkaterra



Fuente: Elaboración propia, 2016

Se elegirán qué portales web benefician a la empresa tanto en ventas como en visualización de marca. Se generará contenidos en el blog de Inkaterra, tanto del hotel como del destino, que atraigan la atención de los usuarios para convertirlos no solamente en visitas, sino también en posibles clientes.

Se incrementarán las visualizaciones y seguidores en las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest). El personal del hotel (recepción, alimentos & bebidas, guías, etc.) se encargará de ofrecer al viajero fotografías de su estadía dándole un *link* para que pueda compartir esas fotos en Facebook, Instagram y, en general, redes sociales, generando así tráfico en nuestra página web. Se invertirá en Google Ad Sense, Google Search y Facebook, para asegurar un mejor posicionamiento de nuestros Hoteles en estas plataformas.

También se utilizará el canje con algunas agencias que preparan catálogos como herramienta de ventas del destino Perú, en donde incluyen hoteles de cada destino que se va a promocionar. Algunos de estos catálogos pertenecen a Lima Tour, Abercrombie & Kent, etc., si bien es cierto este material publicitario lo negociaremos con las agencias, sabemos que esta información llegará también a manos de los usuarios finales a los cuales queremos llegar.

Contamos con viajes de prensa, los cuales son coordinados con periodistas especializados, quienes, al término del viaje, realizan reportajes sobre sus estadías en los hoteles de Inkaterra compartiéndolos en diversos portales web, revistas, o tv.

En todo el material de comunicación se fortalecerá la idea principal de posicionamiento de Inkaterra que son el lujo, el confort y la vivencia de experiencias llenas de naturaleza y misterio, pero, a su vez, luciendo las características especiales y diferenciales de cada uno de sus productos (hoteles).

Se realizaran nuevos videos y fotos de alta calidad permitiendo así al viajero poder apreciar las instalaciones de los hoteles y los servicios que ofrece.

5.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas se lleva a cabo en los diferentes eventos de turismo que realizan las instituciones especializadas. Inkaterra participa de manera anual en los más importantes, para promocionar sus productos y captar nuevos clientes. Algunos de estos eventos son:

- Ferias: son mesas de trabajo donde se reúnen compradores, vendedores e intermediarios, organizando citas de no más de diez minutos, para poder exponer de manera personalizada las virtudes. En algunos casos, se llega, incluso, a negociar tarifas con los diferentes interesados en el producto.
- Eventos: se participa en las diferentes exposiciones, charlas, y conferencias, a fin de promocionar o de informar las características de los hoteles.
- *Workshop*: son eventos realizados en diferentes lugares del mundo donde se promocionan los países como destinos turísticos.

Gráfico 10. Capacitación sobre los hoteles Inkaterra



Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Estrategia de personas

Se basa en la relación con el cliente directo (usuario / huésped).

El primer contacto con el viajero será el ejecutivo de ventas, quien diseñará a medida el itinerario solicitado por el huésped. La primera percepción del servicio de Inkaterra se dará a través de estos agentes, quienes de manera virtual o telefónica, transmitirán la imagen de servicio de lujo de Inkaterra.

El trato entre el hotel y el huésped es directo. Son ellos quienes brindan el servicio evitando tener algún reclamo o queja por parte del viajero. De ocurrir esto, el gerente tomará las medidas correctivas dependiendo de cada caso, para la solución del inconveniente.

7. Estrategia de procesos

El contacto del cliente puede darse a través de dos formas:

- Contacto directo a través de los ejecutivos de venta, las formas de contacto en este caso se podrán dar a través de la página web, correo, teléfono y, en algunos casos, presenciales.
- Contacto a través de agencias de viaje, en este punto nosotros somos intermediarios y solamente recibimos el pedido del viajero, pero, en este caso, el itinerario fue armado por el ejecutivo de la agencia de viajes externa a la compañía.

En resumen, para poder brindar un servicio de calidad y de lujo, todas las áreas de la compañía deben de realizar sus procesos de manera correcta para que, tanto los insumos como el servicio, se den acorde a lo esperado por el viajero.

Tabla 4. Proceso de *check in* en Inkaterra reserva amazónica

| PROCESO DE <i>CHECK IN</i> EN INKATERRA RESERVA AMAZÓNICA | SUBPROCESO |
|---|--|
| BIENVENIDA | <ol style="list-style-type: none">1) Planificación y preparación de la bienvenida.2) Recepción del viajero en el aeropuerto.3) Traslado al mariposario.4) Bienvenida y <i>check in</i> en la sala del mariposario.5) Traslado del viajero hacia el puerto de embarque.6) Traslado del viajero hacia el albergue.7) Bienvenida y presentación en el albergue. |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 5. Procedimiento de salida de equipaje de los hoteles

| EQUIPAJE DE SALIDA DEL HOTEL |
|--|
| ACTIVIDAD |
| <ol style="list-style-type: none">1) Viajero se acerca a la recepción con su equipaje.2) Recibir el equipaje del viajero entregando un <i>tag out</i> por cada maleta.3) Registrar en el <i>tag out</i> de la maleta: nombre, fecha, hora.4) Comunicar al personal a cargo de las maletas sobre las salidas del momento |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8. Estrategia de proactividad (evidencias físicas)

Con el objetivo de sobrepasar las expectativas de nuestros viajeros, y brindarles un servicio de excelencia, todo el personal de Inkaterra que tiene contacto con el cliente, está capacitado para poder ofrecer soluciones y/o servicios adicionales a un proceso regular.

Por ejemplo, en el caso de que un viajero pierda algún documento importante (pasaporte, documentación personal), el personal estará dispuesto a asistirlo para la solución de este inconveniente. Sin embargo, estas acciones que son tomadas por el personal, cuentan con la supervisión directa del jefe a cargo del área en el hotel.

Se contratará a un supervisor de ventas directas, quien se encargará de monitorear y supervisar el área, con la finalidad de asegurar la recuperación de reservas, para no perder a los viajeros que no terminaron el proceso de reserva.

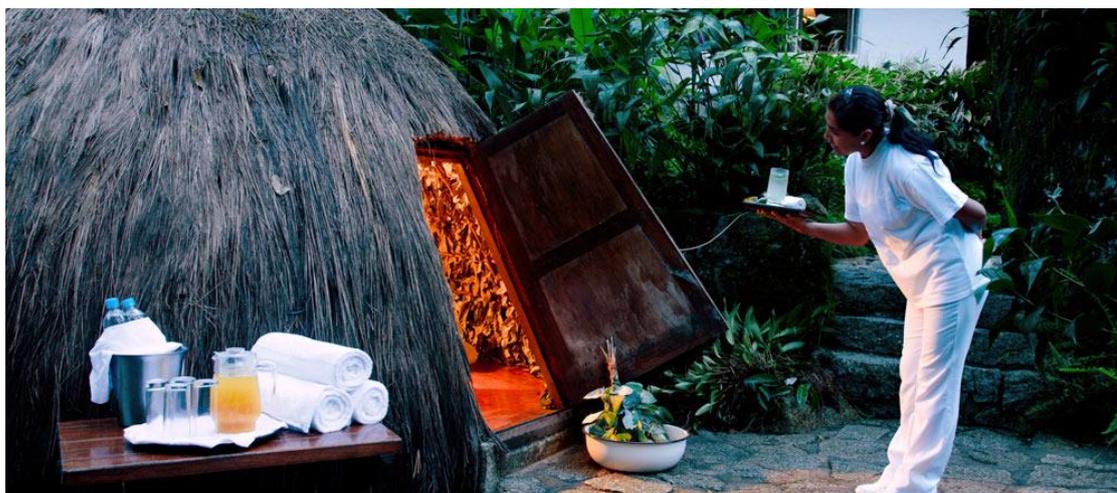
Se contratará a un ejecutivo de ventas directas para reforzar la cantidad adecuada del personal que se requiere en esa área; así mismo, se contratará a un ejecutivo rotativo, quien trabajará en turno noche para poder dar soporte al mercado extranjero.

Contaremos con un encargado de posventa, asegurando así dirigirnos a toda nuestra base de datos de clientes de forma constante, como el envío del agradecimiento de estadía y, posteriormente, el envío del boletín mensual de Inkaterra dándole a conocer las novedades y brindando información actualizada de cada una de las propiedades.

Se mantendrá el enfoque de las diversas características que Inkaterra posee como marca, por ejemplo con todo el personal:

- Excelente servicio: brindar un excelente servicio durante toda la experiencia del cliente en el hotel.
- Conservación del medioambiente: promover la investigación científica para la conservación de los ecosistemas y los recursos naturales financiados por el ecoturismo.
- Excursiones únicas: ofrecer excursiones únicas y vivenciales, involucrando al huésped con el cuidado del medioambiente y la naturaleza.
- Autenticidad de cada destino: capturar la esencia de cada destino en nuestros hoteles.

Gráfico 11. Servicio de sauna en Inkaterra Machu Picchu Pueblo



Fuente: Inkaterra

Gráfico 12. Terapia de sauna



Fuente: Inkaterra

Capítulo VI. Implementación

1. Proyección de ventas

La venta del periodo 2015 fue de USD 23.606.656. De esta venta global, USD 2.449.784 pertenecen al canal directo (electrónico-motor propio, directo, paquetes directos).

Se proyecta para el año 2016 una venta en el canal directo de USD 4.476.183, lo que significa pasar de un 10% de participación sobre la venta total a un 18% de participación. Para llegar a estas cifras proyectadas, se analizó el *Funnel* de Inkaterra, considerando la inversión proyectada en Google Ad sense, Google Search y Facebook, teniendo como punto de partida los siguientes datos:

- Ratio de conversión (RC) de Inkaterra: 1,12%.
- *Click-through-rate* (CTR) del sector de hoteles de lujo: 1,70%.
- La experiencia del usuario (UX) se mejorara, con la inversión en el proyecto, de modo que el RC se incrementara a 1,5% (crecimiento de 33,9%).

Tabla 6. *Funnel* de Inkaterra

| Medio | Inkaterra | Tarifa del Medio | Sector | | | | Inkaterra | | |
|-----------------|----------------|------------------|-------------|-------|-------|--------|-----------|-------|---------|
| | Inversión US\$ | CPM | Impresiones | Clics | CTR | CPC | (Tx) | RC% | CPA |
| Google Ad sense | \$3,000.00 | \$ 7.00 | 428,571 | 7,286 | 1.70% | \$0.41 | 109.29 | 1.50% | \$27.45 |
| Google Search | \$2,000.00 | \$ 7.00 | 285,714 | 4,857 | 1.70% | \$0.41 | 72.86 | 1.50% | \$27.45 |
| Facebook | \$3,000.00 | \$ 7.00 | 428,571 | 7,286 | 1.70% | \$0.41 | 109.29 | 1.50% | \$27.45 |
| | | | | | | | 291.43 | | |
| | | | | | | | Noches | | |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se considera una estadía promedio de dos noches por viajero, por lo que para el cumplimiento del *Funnel*, se proyectan 146 viajeros adicionales por mes en los seis hoteles, cifra que equivale a un total de 1.752 viajeros adicionales durante el periodo de 12 meses del proyecto. Tal y como la tabla 3 (ver Estimación de la demanda) lo muestra, el mercado maneja cifras muy superiores a la proyección.

2. Proyección de capacidad instalada

La capacidad instalada de la cadena de hoteles Inkaterra es de 319 habitaciones por día, la cual se mantendrá durante el 2016.

La ocupación se encuentra al 33% de esta capacidad instalada. Con el proyecto se espera alcanzar una ocupación de 40%, como mínimo.

3. Presupuesto de gastos

El rubro de gastos comerciales que en el 2015 fue de USD 1.535.656 se proyecta para el 2016 que llegue a USD 1.715.327 por la inversión considerada para el proyecto de USD 14.973 mensuales.

En el anexo 5 detallamos los gastos comerciales, que son los que se incrementan significativamente (11.7%).

4. Flujo de caja económico del proyecto

El flujo de caja incremental del proyecto considera el crecimiento en número de noches de ocupación, que se reflejará en las ventas directas del motor propio (200%), directo (10%) y paquetes directo (10%), así como la canibalización que se espera en las ventas de reservas/agencias (4,27%) y de portales electrónicos (12,6%).

En los gastos directos, a pesar de que Inkaterra posee por política tener el 100% de los insumos requeridos para atender una ocupación al 100%, contando con abastecimiento propio en lo que al huerto se refiere, se ha considerado un incremento del 1,5% (la mitad de la inflación; se considera una inflación de 3% para los cálculos del proyecto).

Con respecto a los demás gastos (gastos no distribuidos), se ha considerado un incremento del 3% (inflación), con la excepción de los gastos comerciales que se proyectan con un incremento de 11,7%.

Como se puede apreciar en el anexo 6, el flujo del proyecto es positivo y bastante atractivo.

5. Estado de pérdidas y ganancias (2015 y proyección 2016)

En el estado de pérdidas y ganancias de Inkaterra del periodo 2015 (anexo 7), se aprecia un EBITDA en dólares americanos de 4.321.583, que corresponden al 18% de las ventas de dicho periodo.

Las cifras correspondientes a la depreciación de infraestructuras y equipos no se muestran en este estado de pérdidas y ganancias. Es política de Inkaterra reflejarlos en el estado de pérdidas y ganancias de las oficinas administrativas de Lima. De igual manera ocurre con el impuesto a la renta anual.

En el estado de pérdidas y ganancias proyectado para el periodo 2016 (anexo 8), el EBITDA se incrementa al 20%, llegando a USD 4.930.363, logrando con el proyecto un ROI de 338,83%, que confirma lo atractivo del proyecto (anexo 9).

6. Simulación

Considerando que el CTR del sector de hoteles de lujo es la variable que no controla Inkaterra, se presenta una simulación de la variación del ROI, en función a la variación del CTR.

El CTR del sector considerado para el proyecto es de 1,70%.

Tabla 7. Simulación

| Sector | Proyecto |
|--------------|----------------|
| CTR | ROI* |
| 1,90% | 378,07% |
| 1,80% | 350,73% |
| 1,70% | 338,83% |
| 1,60% | 263,62% |
| 1,50% | 196,62% |
| 1,40% | 136,02% |
| 1,30% | 94,50% |
| 1,20% | 26,33% |
| 1,10% | -4,24% |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se concluye que si el CTR del sector baja hasta 1,20%, este es el límite con el cual el proyecto se mantiene, ya que por debajo de esta cifra el ROI es negativo.

7. Planes de contingencia

En la contingencia en que el CTR del sector de hoteles de lujo llegue a 1,10%, Inkaterra reduciría el gasto comercial previsto para el proyecto en USD 1.400 mensuales, prescindiendo de la contratación del ejecutivo adicional de ventas directas. El resto del equipo para el proyecto, se mantendría.

Con esta reducción del gasto comercial del proyecto, el nuevo ROI llegaría a 171,11%, asegurando el éxito del proyecto.

La participación de las ventas directas crecería de 10 a 15.6%, con un ROI positivo, incrementando el EBITDA en aproximadamente USD 280.000 en el periodo de 12 meses evaluado (anexos 10,11 y 12).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las tendencias del mercado y los hábitos de compra actuales de los clientes se enfocan en invertir el menor tiempo posible en recibir una respuesta, ofrecer la información de manera inmediata será indispensable para poder concretar una venta.
- La calidad del servicio a través del contacto directo con los clientes es de suma importancia ya que esto definirá el cierre de la venta.
- El mayor porcentaje de huéspedes de la cadena Inkaterra son extranjeros
- Las redes sociales son de vital importancia para el crecimiento del canal directo, ya que se ha comprobado que los viajeros cuentan con más de una de ellas y siempre están conectados.
- El canal *e-commerce* está en constante crecimiento año tras año.
- El motor de reservas de Inkaterra y Booking.com, son los canales que generan la mayor cantidad de ventas.
- Se captura la atención del cliente a través de imágenes y diseño, comentarios de huéspedes, descripciones de la propiedad y habitaciones, diseño de la página y/o portal, buen posicionamiento en los buscadores (estrategia de SEO).
- El 70% de los encuestados fueron del sexo femenino.
- El 50% de los entrevistados conocieron a Inkaterra a través de información brindada por familiares y amigos.
- El 92% de los encuestados afirmó realizar las compras de sus viajes *on line*.
- Los encuestados mencionaron que los atributos más valorados en una compra *on line* son rapidez 70% y accesibilidad 50%

- El 72% de los encuestados afirmó que hubiera comprado directamente a Inkaterra sin necesidad de conocernos.
- Los encuestados prefieren ser contactados principalmente por *e-mail* 92% y por Facebook 15%.
- El incremento de la participación de las ventas del canal *e-commerce* aumentará el EBITDA de la compañía en 3 puntos porcentuales, que equivalen aproximadamente a USD 610.000.

2. Recomendaciones

- Se necesita contar con una página web amigable, por lo tanto, la página web de Inkaterra debe ser mejorada pensando en la facilidad de acceso a los viajeros, con la menor cantidad de pasos en el proceso de compra.
- Adaptar la página web a dispositivos móviles.
- Se deberá contratar a cuatro nuevos colaboradores para formar parte del área de Marketing y Ventas, quienes con sus funciones reforzaran el nivel de servicio y soporte para las ventas directas. Las funciones de cada uno de ellos serán las siguientes:
 - **Supervisor de ventas directas:** se encargará de supervisar a los ejecutivos de ventas directas.
 - **Ejecutivo de ventas directas:** se encargará de concretar las ventas directas y realizar seguimiento a los pedidos.
 - **Rotativo de ventas directas:** se encargará de concretar las ventas directas y realizar seguimiento a los pedidos en horario nocturno (con el objetivo de dar soporte al mercado extranjero).
 - **Encargado de posventa:** realizará el seguimiento a las diferentes herramientas utilizadas como encuestas, servicios posventa, entre otros, con la finalidad de enriquecer la base de datos y poder afianzar los lazos con los clientes.
- El personal deberá de ser capacitado constantemente para poder lograr un adecuado estándar de calidad en el servicio brindado a los clientes.
- Es importante contar con un área de ventas disponible 24/7, los 365 días del año.
- Generar contenido en el blog de Inkaterra, tanto del hotel como del destino, que atraigan la atención de los usuarios para convertirlos no solamente en visitas, sino también en posibles clientes.
- Desarrollar promociones específicas durante los fines de semana y/o fechas de temporada baja (diciembre-marzo) que no afecten al canal de las agencias de viajes.

- Mantener la estrategia actual de precios (precio más alto que el de las agencias de viaje) con la finalidad de seguir siendo socios estratégicos. Este precio debe ser de 15% sobre el precio que contiene la comisión de la agencia.
- Seleccionar qué portales web benefician a la empresa, tanto en ventas como en visualización de marca.
- Invertir en Google Ad Sense, Google search y Facebook, para asegurar un mejor posicionamiento de nuestros hoteles en las plataformas.

Bibliografía

- Conde, E. y Covarrubias, R. (2013). *La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles*. España: Fundación Universitaria Andaluza.
- Diario El Comercio. (2016). Sector hotelero alista más de 100 proyectos hasta-2018. [En línea]. Lima: El Comercio del 4/01/16. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/hoteles-sector-hotelero-alista-mas-100-proyectos-hasta-2018-noticia-1867637>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Decreto Supremo 001 – 2015 – MINCETUR. [En línea]. Lima: 9/06/15. Disponible en: http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_NRO_001_2015_MINCETUR_REH.pdf.
- García, Manuel Martín (2005). *Arquitecturas de marcas modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Barcelona, España: Editorial ESIC.
- Inkaterra (2014). *Estados financieros, 2014-2015*. Lima: Inkaterra.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Comportamiento de la economía peruana*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 16/11/16. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Perú: Indicadores de turismo 2015*. Lima: Mincetur
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Perú: Indicadores de turismo. Septiembre 2016*. Lima: Mincetur.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2002). Ley 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [En línea]. Lima: 25/07/02. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>.
- Organización Mundial del Turismo (2016). Panorama OMT del turismo internacional Edición 2016 [En línea]. Madrid: UNWTO. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Pérez, Carlos & Salinas, Gabriela. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona: Ediciones Deusto

Porter, M. (1991). *La Ventaja competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara Editores.

PROMPERÚ (2014). *Perfil del turista extranjero 2014*. Lima: Promperú.

PROMPERÚ. (2013). *Viajando al Perú solo 2013*. Lima Promperú

PROMPERÚ. (2013). *Viajando al Perú en pareja 2013*. Lima Promperú

Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en Marketing*. Buenos Aires: Marcom Edit.

Sociedad de Hoteles. (2015). *Compendio Estadístico Perú 2015*. [En línea]. Lima: SHP.
Disponible en: <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/wp-content/uploads/2016/08/INEICompendioEstadisticoPeru2015.pdf>

Toro, Juan Manuel (2009) *La marca y sus circunstancias*. Barcelona: Ediciones Deusto

Páginas web

Asociación Inkaterra: <http://www.inkaterra-asociacion.org/>

Base de Datos Turísticos del Perú: <http://www.badaturperu.com.pe>

Sociedad Hoteles del Perú: <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/>

Inkaterra. <http://www.inkaterra.com/>

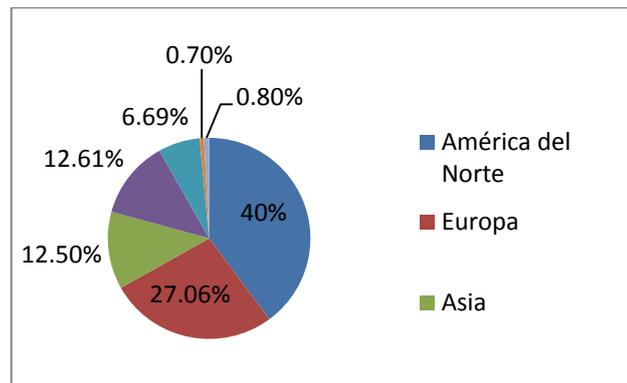
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <http://www.mincetur.gob.pe/>

PROMPERÚ: <http://www.promperu.gob.pe/>

Sistema de Bibliotecas UNMSM: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>

Anexos

Anexo 1. Porcentaje de viajeros, por continente, de la cadena de Inkaterra



Fuente: Inkaterra, 2016. Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Guía de indagación. Entrevista en profundidad con el área a cargo del canal directo de Mountain Lodge

Evaluación del desarrollo del canal *e-commerce*

Junio 2016

I. Presentación

- Presentación del estudio y de la empresa.
- Objetivos de la reunión.
- Presencia de la grabadora.
- Confidencialidad de la información.

II. Indagación de necesidades

- ¿Qué porcentaje de las ventas pertenece al canal *e-commerce*?
- ¿Cuál ha sido el crecimiento de este canal en los últimos años?
- ¿Cuentan con un *community manager* o un encargado del motor de reservas?
- ¿Qué puntos considera que aún falta desarrollar para que este canal crezca?
- ¿Cómo garantizarías el éxito del comercio en línea?
- ¿Cómo capturas la atención del cliente y cómo generas confianza a través de este canal?
- ¿Cuáles consideras que serían los principales beneficios luego de un mejor desarrollo y crecimiento de este canal?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto preferidos de sus clientes del canal *e-commerce*?

Anexo 3. Guía de indagación. Entrevista en profundidad con el área a cargo del canal directo de Inkaterra

Evaluación del desarrollo del canal *e-commerce* (Inkaterra)

Junio 2016

I. Presentación

- Presentación del estudio y de la empresa.
- Objetivos de la reunión.
- Presencia de la grabadora.
- Confidencialidad de la información.

II. Indagación de necesidades

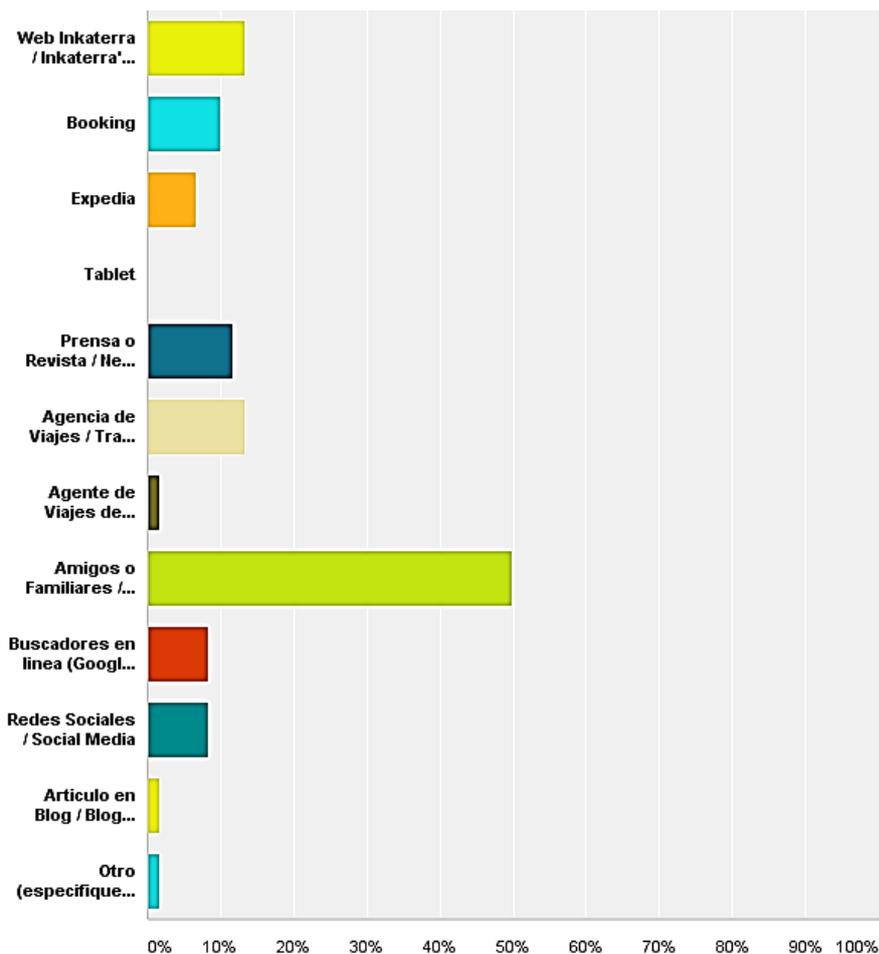
- ¿Qué puntos considera que aún falta desarrollar para que el canal *e-commerce* crezca?
- ¿Cuál ha sido el crecimiento de este canal en los últimos años?
- ¿Cómo garantizarías el éxito del comercio en línea?
- ¿Cómo capturas la atención del cliente y cómo generas confianza a través de este canal?
- ¿Cuáles consideras que serían los principales beneficios luego de un mejor desarrollo y crecimiento de este canal?
- ¿Cuentan con un *community manager*?

Anexo 4. Encuesta a viajeros alojados en hoteles Inkaterra

¿Cómo se enteró usted de Inkaterra? / *How did you hear about Inkaterra?*

| Opciones de respuesta | Respuestas |
|---|------------|
| Web Inkaterra / Inkaterra's Website | 13,33% 8 |
| Booking | 10,00% 6 |
| Expedia | 6,67% 4 |
| Tablet | 0,00% 0 |
| Prensa o Revista / News or Magazine | 11,67% 7 |
| Agencia de Viajes / Travel Agent | 13,33% 8 |
| Agente de Viajes de Inkaterra / Inkaterra's Travel Agent | 1,67% 1 |
| Amigos o Familiares / Friends or Family | 50,00% 30 |
| Buscadores en línea (Google, Yahoo, etc.) / Search Engine (Google, Yahoo, etc.) | 8,33% 5 |
| Redes Sociales / Social Media | 8,33% 5 |
| Artículo en Blog / Blog Post | 1,67% 1 |
| Otro (especifique) / Other (specify) | 1,67% 1 |
| Total de encuestados: 60 | |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

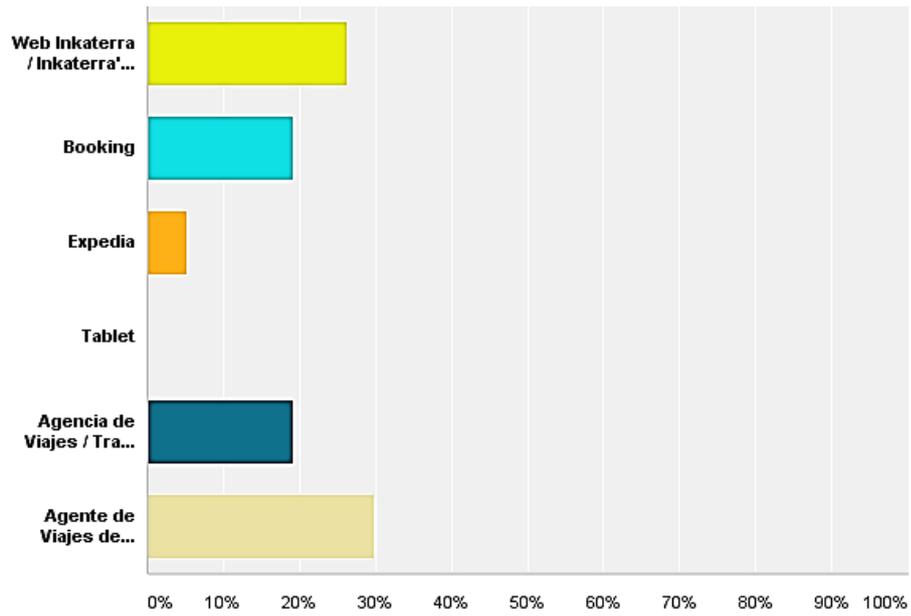


Fuente: Elaboración propia, 2016.

¿A través de quien realizó la compra de su estadía? / How did you purchase you estay with us?

| Opciones de respuesta | Respuestas |
|--|------------|
| Web Inkaterra / Inkaterra's Website | 26,32% 15 |
| Booking | 19,30% 11 |
| Expedia | 5,26% 3 |
| Tablet | 0,00% 0 |
| Agencia de Viajes / Travel Agent | 19,30% 11 |
| Agente de Viajes de Inkaterra / Inkaterra's Travel Agent | 29,82% 17 |
| Total | 57 |

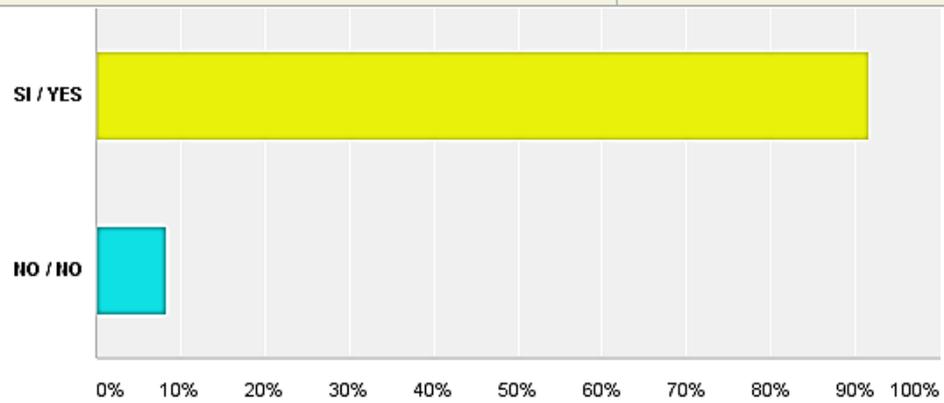
Fuente: Elaboración propia, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

¿Suele realizar las compras de sus viajes online? / Did you usually make your travel arrangements online?

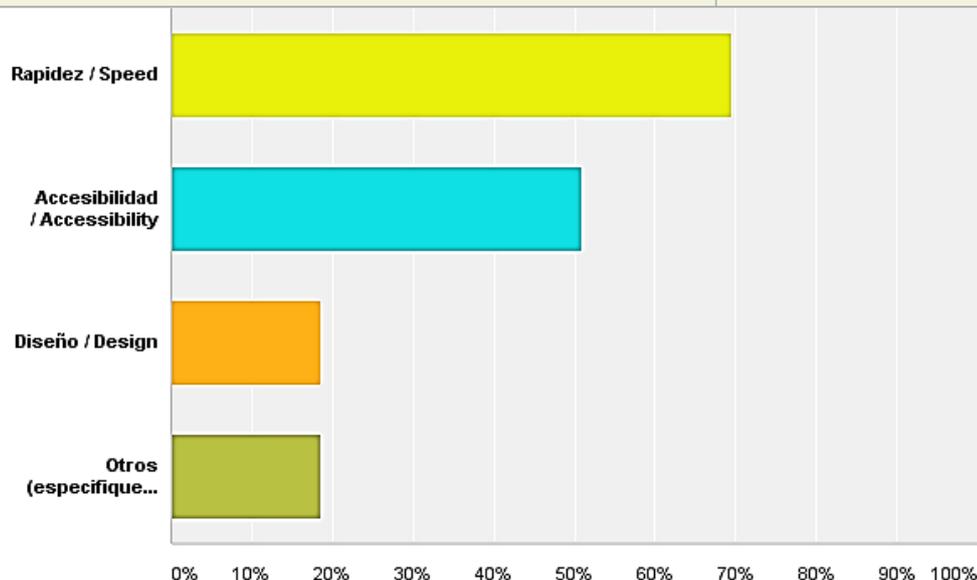
| Opciones de respuesta | Respuestas | |
|-----------------------|---------------|-----------|
| SI / YES | 91,67% | 55 |
| NO / NO | 8,33% | 5 |
| Total | | 60 |



Fuente: Elaboración propia, 2016.

¿Qué valora más en un portal de compra online? / What do you prefer when choosing an online service?

| Opciones de respuesta | Respuestas |
|--|------------------|
| Rapidez / Speed | 69,49% 41 |
| Accesibilidad / Accessibility | 50,85% 30 |
| Diseño / Design | 18,64% 11 |
| Otros (especifique) / Others (specify) | 18,64% 11 |
| Total de encuestados: 59 | |

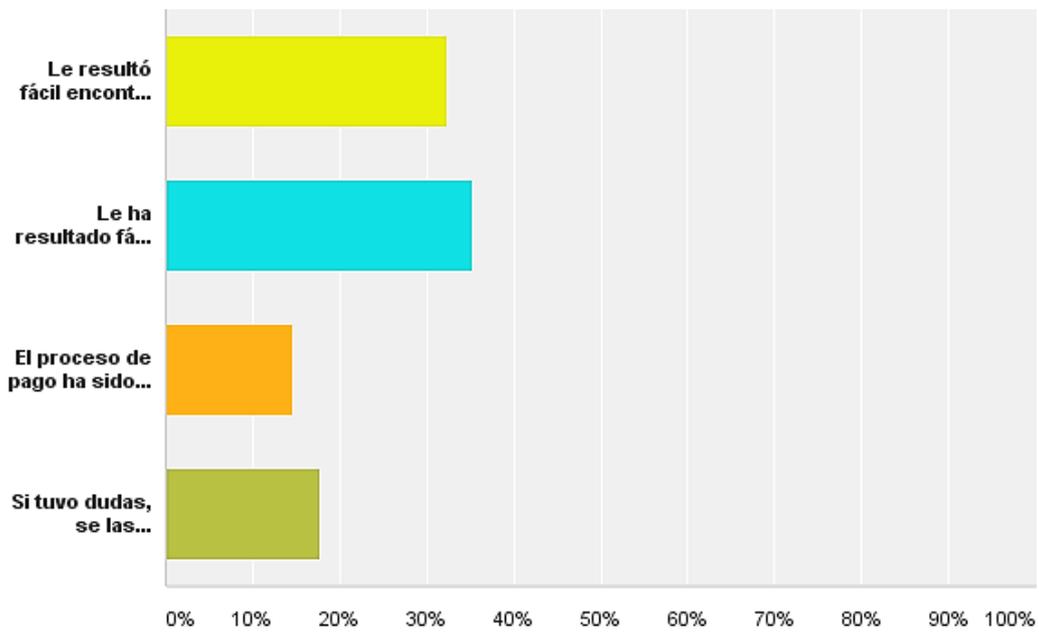


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Si usted realizó la compra directamente en la web de Inkaterra, cuéntenos como fue su experiencia de compra / If you bought through Inkaterra's Website, tell us about your experience

| Opciones de respuesta | Respuestas |
|--|------------------|
| Le resultó fácil encontrar las diferentes opciones de Hoteles Inkaterra / It seemed easy to find the options variety of Hotels of Inkaterra | 32,35% 11 |
| Le ha resultado fácil navegar por la web / It seemed easy to navigate in the Inkaterra's Website | 35,29% 12 |
| El proceso de pago ha sido fácil y transparente / The payment process has been easy and clear | 14,71% 5 |
| Si tuvo dudas, se las solucionaron correctamente (chat, servicio de atención al cliente) / If you had doubts, these were solved correctly (chat, customer service) | 17,65% 6 |
| Total | 34 |

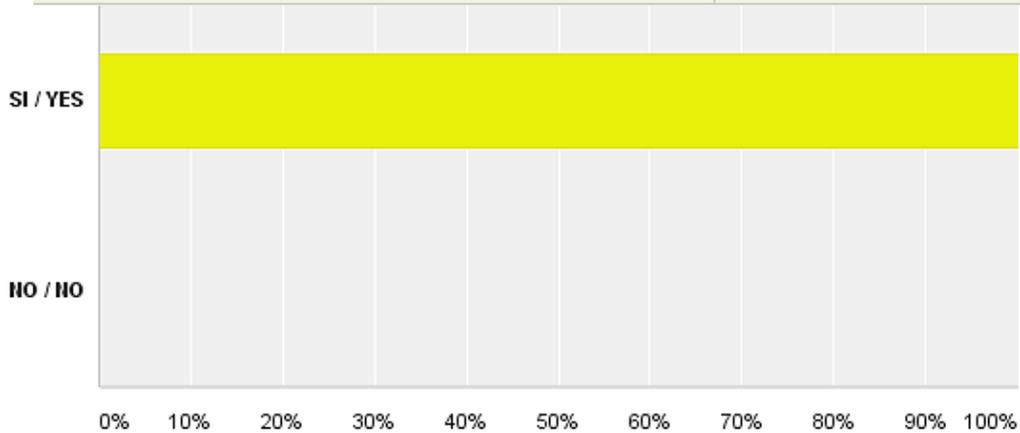
Fuente: Elaboración propia, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

¿Volvería a comprar a través de nuestra web? / Would you buy again through our website?

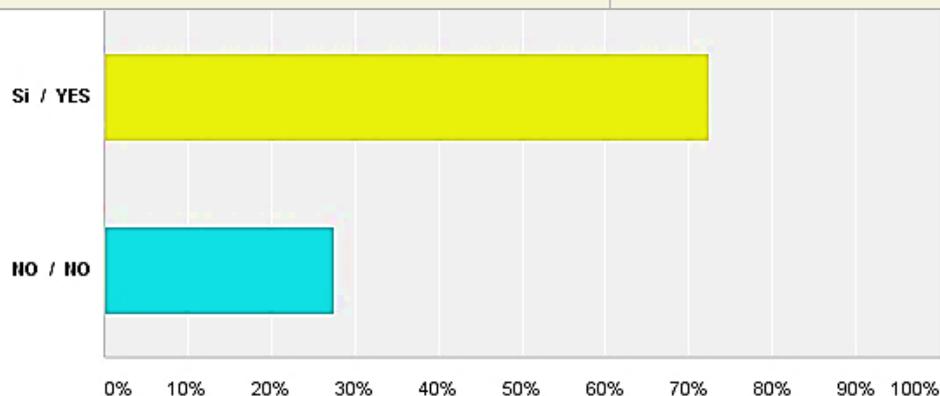
| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------|
| SI / YES | 100,00% 39 |
| NO / NO | 0,00% 0 |
| Total | 39 |



Fuente: Elaboración propia, 2016.

¿Ud. hubiera comprado un paquete de manera directa a Inkaterra, sin conocernos? / Will you have bought a trip directly with Inkaterra, without knowing us?

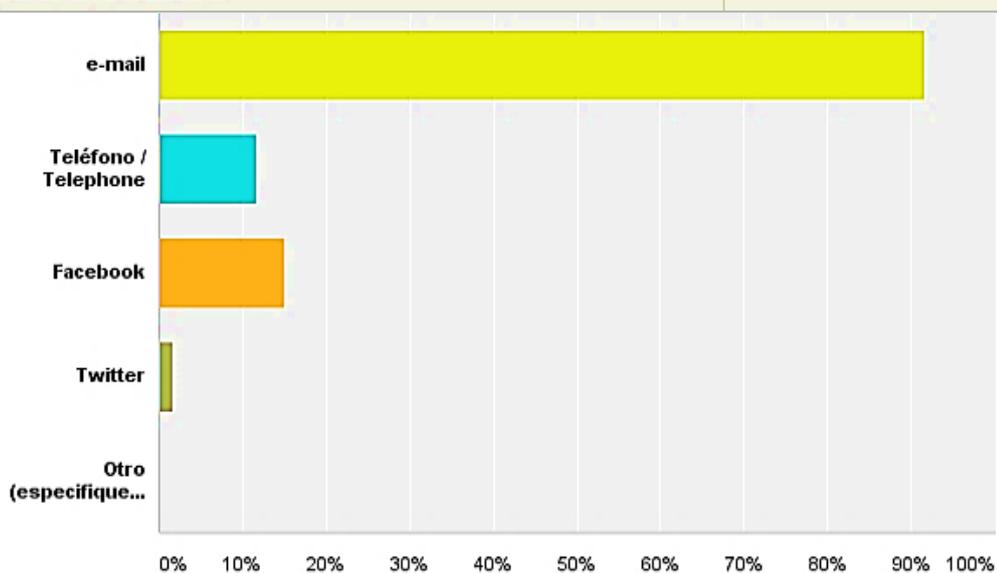
| Opciones de respuesta | Respuestas |
|-----------------------|------------------|
| SI / YES | 72,41% 42 |
| NO / NO | 27,59% 16 |
| Total | 58 |



Fuente: Elaboración propia, 2016.

¿Cómo preferiría ser contactado? / How will you prefer to be contacted?

| Opciones de respuesta | Respuestas |
|--------------------------------------|------------------|
| e-mail | 91,67% 55 |
| Teléfono / Telephone | 11,67% 7 |
| Facebook | 15,00% 9 |
| Twitter | 1,67% 1 |
| Otro (especifique) / Other (specify) | 0,00% 0 |
| Total de encuestados: 60 | |

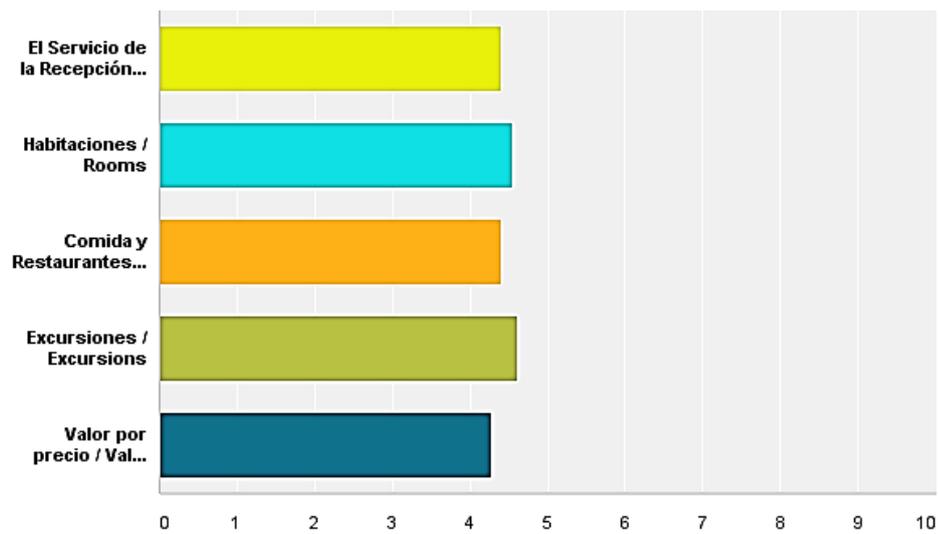


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por favor, califique lo siguiente / Please, rate the following

| | Muy Malo / Very Bad | Malo / Bad | Regular / Regular | Bueno / Good | Excelente / Excellent | Total | Promedio ponderado |
|---|---------------------|------------|-------------------|--------------|-----------------------|-------|--------------------|
| El Servicio de la Recepción / The Reception Service | 1,75% 1 | 0,00% 0 | 1,75% 1 | 49,12% 28 | 47,37% 27 | 57 | 4,40 |
| Habitaciones / Rooms | 1,79% 1 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 37,50% 21 | 60,71% 34 | 56 | 4,55 |
| Comida y Restaurantes / Food and Beverage Service (F&B) | 1,82% 1 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 52,73% 29 | 45,45% 25 | 55 | 4,40 |
| Excursiones / Excursions | 1,82% 1 | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 30,91% 17 | 67,27% 37 | 55 | 4,62 |
| Valor por precio / Value for money | 0,00% 0 | 0,00% 0 | 7,27% 4 | 58,18% 32 | 34,55% 19 | 55 | 4,27 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Presupuesto de gastos del proyecto

| 2016 | ENERO USD | FEB USD | MARZO USD | ABRIL USD | MAYO USD | JUNIO USD | JULIO USD | AGOSTO USD | SET USD | OCT USD | NOV USD | DIC USD | TOTAL USD |
|--|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| GASTOS COMERCIALES DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | |
| Mejoras en la web | 2.000,00 | 2.000,00 | | | | | 1.500,00 | 1.500,00 | | | | | 7.000,00 |
| Produccion de fotos y videos | 1.000,00 | 2.000,00 | | | | | | | | | | | 3.000,00 |
| Viáticos producción de F y V | 472,00 | | | | | | | | | | | | 472,00 |
| Supervisor de ventas directas | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 21.600,00 |
| Ejecutivo de ventas directas | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 16.800,00 |
| Encargado de posventa | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 18.000,00 |
| Rotativo ventas directas | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 16.800,00 |
| Google Ad sense | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| Google Search | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 24.000,00 |
| Facebook | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| TOTAL G. COMERCIAL PROYECTO | 17.572,00 | 18.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 15.600,00 | 15.600,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 179.672,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Flujo de caja incremental del proyecto

| | ENERO USD | FEB USD | MARZO USD | ABRIL USD | MAYO USD | JUNIO USD | JULIO USD | AGOSTO USD | SET USD | OCT USD | NOV USD | DIC USD | TOTAL USD |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| INGRESOS DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | |
| RESERVAS | -36.486,86 | -30.210,19 | -50.452,79 | -73.115,80 | -84.437,35 | -73.607,28 | -87.814,94 | -83.631,63 | -76.446,14 | -86.827,18 | -64.561,72 | -52.408,21 | -800.000,09 |
| ELECTRÓNICO - MOTOR PROPIO | 81.962,70 | 64.566,99 | 116.161,08 | 174.824,08 | 199.637,35 | 176.646,44 | 217.465,85 | 202.447,63 | 174.981,48 | 194.029,03 | 145.651,15 | 126.805,80 | 1.875.179,58 |
| ELECTRÓNICO - PORTALES | -3.059,65 | -2.410,27 | -4.336,26 | -6.526,14 | -7.452,41 | -6.594,17 | -8.117,95 | -7.557,32 | -6.532,02 | -7.243,06 | -5.437,12 | -4.733,63 | -70.000,00 |
| DIRECTO | 5.147,14 | 4.111,43 | 7.196,37 | 10.898,65 | 12.267,47 | 11.146,26 | 13.469,22 | 12.650,45 | 10.672,39 | 11.884,75 | 8.801,35 | 7.990,05 | 116.235,54 |
| PAQUETES DIRECTO | 554,51 | 291,04 | 1.965,16 | 2.359,03 | 3.720,23 | 3.769,54 | 6.991,06 | 1.492,22 | 2.953,04 | 3.536,46 | 2.753,21 | 4.598,37 | 34.983,87 |
| TOTAL INGRESOS PROYECTO | 48.117,85 | 36.349,01 | 70.533,56 | 108.439,82 | 123.735,29 | 111.360,79 | 141.993,24 | 125.401,35 | 105.628,75 | 115.380,00 | 87.206,87 | 82.252,38 | 1.156.398,90 |
| COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | |
| ALOJAMIENTO | 1.856,99 | 1.786,64 | 2.026,41 | 2.406,48 | 2.586,53 | 2.460,82 | 2.693,39 | 2.606,92 | 2.443,71 | 2.524,40 | 2.240,76 | 2.139,55 | 27.772,60 |
| ALIMENTOS | 2.962,98 | 2.790,67 | 3.524,89 | 4.377,74 | 4.901,45 | 4.432,90 | 4.975,80 | 4.849,36 | 4.636,93 | 5.146,28 | 4.232,51 | 3.465,19 | 50.296,71 |
| BEBIDAS | 386,92 | 345,38 | 486,73 | 670,85 | 773,30 | 675,90 | 785,13 | 749,16 | 707,19 | 770,35 | 608,47 | 513,25 | 7.472,62 |
| TIENDA | 750,97 | 735,26 | 787,81 | 853,12 | 890,11 | 856,44 | 894,88 | 882,06 | 864,93 | 887,61 | 831,58 | 800,13 | 10.034,91 |
| ECOTURISMO | 509,82 | 488,02 | 564,93 | 669,55 | 730,77 | 694,50 | 790,30 | 751,93 | 676,25 | 695,15 | 634,26 | 609,06 | 7.814,54 |
| UNU SPA | 95,42 | 93,90 | 98,60 | 104,91 | 108,43 | 106,09 | 109,25 | 107,62 | 105,37 | 106,52 | 102,39 | 101,20 | 1.239,69 |
| OPERACIONES TURÍSTICAS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| CASONA CUSCO | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 710,44 |
| VARIOS | 359,51 | 328,72 | 445,12 | 583,97 | 687,99 | 610,88 | 739,18 | 706,82 | 637,51 | 698,63 | 571,69 | 481,70 | 6.851,72 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | 6.981,82 | 6.627,79 | 7.993,69 | 9.725,82 | 10.737,77 | 9.896,73 | 11.047,13 | 10.713,08 | 10.131,09 | 10.888,15 | 9.280,86 | 8.169,28 | 112.193,21 |
| GROSS INCOME | 41.136,03 | 42.976,80 | 62.539,87 | 98.714,00 | 112.997,52 | 101.464,06 | 130.946,11 | 114.688,27 | 95.497,65 | 104.491,85 | 77.926,00 | 74.083,10 | 1.057.461,27 |
| GASTOS NO DISTRIBUIDOS | | | | | | | | | | | | | |
| ALTA DIRECCIÓN | 2.365,83 | 2.345,29 | 2.475,79 | 2.506,49 | 2.655,94 | 2.659,78 | 3.225,45 | 2.482,26 | 2.596,13 | 2.641,61 | 2.580,56 | 3.038,94 | 31.574,06 |
| ADMINISTRACIÓN | 5.943,03 | 5.867,51 | 6.090,50 | 6.215,00 | 6.493,05 | 6.471,92 | 7.016,44 | 6.157,65 | 6.348,77 | 6.501,80 | 6.347,46 | 6.596,11 | 76.049,24 |
| SERVICIOS | 942,37 | 933,32 | 990,81 | 1.004,33 | 1.084,14 | 1.085,83 | 1.196,45 | 1.007,64 | 1.057,80 | 1.077,83 | 1.050,94 | 1.114,29 | 12.545,74 |
| FINANZAS | 1.826,97 | 1.614,85 | 1.707,55 | 1.775,78 | 1.850,46 | 1.901,27 | 2.027,44 | 1.745,95 | 1.857,09 | 1.840,51 | 1.814,18 | 1.897,97 | 21.860,03 |
| PROPIEDAD | 1.318,38 | 1.307,82 | 1.374,93 | 1.390,72 | 1.471,03 | 1.473,01 | 1.602,15 | 1.381,72 | 1.440,28 | 1.463,67 | 1.432,27 | 1.506,23 | 17.162,20 |
| MANTENIMIENTO | 2.212,43 | 2.432,05 | 2.377,02 | 2.471,11 | 2.655,95 | 2.542,12 | 2.547,89 | 2.492,32 | 2.385,22 | 2.382,91 | 1.994,16 | 2.007,21 | 28.500,40 |
| COSTOS UTILITARIOS | 491,72 | 488,54 | 508,73 | 513,48 | 529,90 | 530,50 | 569,35 | 503,03 | 520,65 | 527,68 | 518,24 | 540,49 | 6.242,32 |
| TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS | 15.100,73 | 14.989,38 | 15.525,33 | 15.876,92 | 16.740,47 | 16.664,43 | 18.185,19 | 15.770,56 | 16.205,93 | 16.436,00 | 15.737,80 | 16.701,25 | 193.933,99 |
| GASTOS COMERCIALES DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | |
| Mejoras en la web | 2.000,00 | 2.000,00 | | | | | 1.500,00 | 1.500,00 | | | | | 7.000,00 |
| Produccion de fotos y videos | 1.000,00 | 2.000,00 | | | | | | | | | | | 3.000,00 |
| Viáticos producción de f y v | 472,00 | | | | | | | | | | | | 472,00 |
| Supervisor de ventas directas | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 21.600,00 |
| Ejecutivo de ventas directas | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 16.800,00 |
| Encargado de posventa | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 18.000,00 |
| Rotativo ventas directas | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 16.800,00 |
| Google Ad sense | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| Google Search | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 24.000,00 |
| Facebook | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| TOTAL G. COMERCIAL PROYECTO | 17.572,00 | 18.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 15.600,00 | 15.600,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 14.100,00 | 179.672,00 |
| RESULTADO OPER. | 8.463,31 | 76.066,18 | 32.914,54 | 68.737,08 | 82.157,05 | 70.699,63 | 97.160,92 | 83.317,70 | 65.191,72 | 73.955,85 | 48.088,20 | 43.281,85 | 750.034,04 |
| RESULTADO ACUMULADO | 8.463,31 | 84.529,49 | 117.444,02 | 186.181,11 | 268.338,16 | 339.037,79 | 436.198,72 | 519.516,42 | 584.708,14 | 658.663,99 | 706.752,20 | 750.034,04 | 750.034,04 |

Fuente: Inkaterra, 2015. Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Estado de pérdidas y ganancias 2015

| VENTAS | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 | ago-15 | sep-15 | oct-15 | nov-15 | dic-15 | ACUMULADO | | |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|
| | | | | | | | | | | | | | Real | 2015 | |
| | | | | | | | | | | | | | USD | % | |
| RESERVAS | 854.835 | 707.782 | 1.182.037 | 1.712.999 | 1.978.247 | 1.724.514 | 2.057.379 | 1.959.370 | 1.791.024 | 2.034.237 | 1.512.589 | 1.227.850 | 1.227.850 | 18.742.862 | 79,40% |
| ELECTRÓNICO - MOTOR PROPIO | 40.981 | 32.283 | 58.081 | 87.412 | 99.819 | 88.323 | 108.733 | 101.224 | 87.491 | 97.015 | 72.826 | 63.403 | 63.403 | 937.590 | 3,97% |
| ELECTRÓNICO - PORTALES | 24.286 | 19.132 | 34.419 | 51.801 | 59.154 | 52.341 | 64.436 | 59.986 | 51.848 | 57.492 | 43.157 | 37.573 | 37.573 | 555.625 | 2,35% |
| DIRECTO | 51.471 | 41.114 | 71.964 | 108.987 | 122.675 | 111.463 | 134.692 | 126.505 | 106.724 | 118.847 | 88.014 | 79.900 | 79.900 | 1.162.355 | 4,92% |
| PAQUETES DIRECTO | 5.545 | 2.910 | 19.652 | 23.590 | 37.202 | 37.695 | 69.911 | 14.922 | 29.530 | 35.365 | 27.532 | 45.984 | 45.984 | 349.839 | 1,48% |
| PAQUETES SALES | 10.583 | 5.555 | 37.506 | 45.023 | 71.002 | 71.943 | 133.427 | 28.480 | 56.360 | 67.495 | 52.546 | 87.762 | 87.762 | 667.682 | 2,83% |
| ITEX SALES | 52.956 | 42.037 | 74.499 | 113.918 | 126.989 | 114.454 | 134.838 | 127.313 | 109.949 | 122.642 | 89.904 | 81.204 | 81.204 | 1.190.702 | 5,04% |
| TOTAL VENTAS | 1.040.658 | 850.813 | 1.478.157 | 2.143.730 | 2.495.087 | 2.200.733 | 2.703.417 | 2.417.799 | 2.232.926 | 2.533.092 | 1.886.568 | 1.623.676 | 1.623.676 | 23.606.656 | 100,00% |
| COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | | US\$ | % |
| ALOJAMIENTO | 123.799 | 119.109 | 135.094 | 160.432 | 172.435 | 164.055 | 179.559 | 173.795 | 162.914 | 168.293 | 149.384 | 142.637 | 142.637 | 1.851.507 | 8% |
| ALIMENTOS | 197.532 | 186.045 | 234.993 | 291.849 | 326.763 | 295.527 | 331.720 | 323.291 | 309.129 | 343.086 | 282.167 | 231.013 | 231.013 | 3.353.114 | 14% |
| BEBIDAS | 25.795 | 23.025 | 32.449 | 44.723 | 51.553 | 45.060 | 52.342 | 49.944 | 47.146 | 51.356 | 40.565 | 34.217 | 34.217 | 498.175 | 2% |
| TIENDA | 50.065 | 49.017 | 52.521 | 56.875 | 59.341 | 57.096 | 59.659 | 58.804 | 57.662 | 59.174 | 55.438 | 53.342 | 53.342 | 668.994 | 3% |
| ECOTURISMO | 33.988 | 32.535 | 37.662 | 44.637 | 48.718 | 46.300 | 52.687 | 50.128 | 45.084 | 46.343 | 42.284 | 40.604 | 40.604 | 520.970 | 2% |
| UNU SPA | 6.361 | 6.260 | 6.574 | 6.994 | 7.228 | 7.073 | 7.283 | 7.175 | 7.025 | 7.101 | 6.826 | 6.746 | 6.746 | 82.646 | 0% |
| COMUNICACIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| OPERACIONES TURÍSTICAS | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 3.947 | 47.362 | 0% |
| CASONA CUSCO | 23.967 | 21.915 | 29.675 | 38.931 | 45.866 | 40.725 | 49.279 | 47.121 | 42.500 | 46.576 | 38.113 | 32.113 | 32.113 | 456.781 | 2% |
| VARIOS | 218.638 | 211.377 | 253.313 | 296.613 | 330.382 | 298.404 | 328.985 | 325.582 | 320.663 | 356.945 | 301.721 | 246.842 | 246.842 | 3.489.464 | 15% |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | 684.092 | 653.230 | 786.225 | 945.001 | 1.046.234 | 958.186 | 1.065.460 | 1.039.787 | 996.069 | 1.082.821 | 920.445 | 791.460 | 791.460 | 10.969.011 | 46% |
| GROSS INCOME | 356.565 | 197.583 | 691.932 | 1.198.730 | 1.448.853 | 1.242.547 | 1.637.957 | 1.378.012 | 1.236.857 | 1.450.271 | 966.123 | 832.215 | 832.215 | 12.637.645 | 54% |
| GASTOS NO DISTRIBUIDOS | | | | | | | | | | | | | | US\$ | % |
| ALTA DIRECCIÓN | 78.861 | 78.176 | 82.526 | 83.550 | 88.531 | 88.659 | 107.515 | 82.742 | 86.538 | 88.054 | 86.019 | 101.298 | 101.298 | 1.052.469 | 4% |
| ADMINISTRACIÓN | 198.101 | 195.584 | 203.017 | 207.167 | 216.435 | 215.731 | 233.881 | 205.255 | 211.626 | 216.727 | 211.582 | 219.870 | 219.870 | 2.534.975 | 11% |
| SERVICIOS | 31.412 | 31.111 | 33.027 | 33.478 | 36.138 | 36.194 | 39.882 | 33.588 | 35.260 | 35.928 | 35.031 | 37.143 | 37.143 | 418.191 | 2% |
| FINANZAS | 60.899 | 53.828 | 56.918 | 59.193 | 61.682 | 63.376 | 67.581 | 58.198 | 61.903 | 61.350 | 60.473 | 63.266 | 63.266 | 728.668 | 3% |
| COMERCIAL | 120.059 | 114.023 | 136.089 | 117.285 | 123.894 | 130.732 | 176.941 | 122.094 | 120.750 | 120.388 | 131.131 | 122.269 | 122.269 | 1.535.655 | 7% |
| PROPIEDAD | 43.946 | 43.594 | 45.831 | 46.357 | 49.034 | 49.100 | 53.405 | 46.057 | 48.009 | 48.789 | 47.742 | 50.208 | 50.208 | 572.073 | 2% |
| MANTENIMIENTO | 73.748 | 81.068 | 79.234 | 82.370 | 88.532 | 84.737 | 84.930 | 83.077 | 79.507 | 79.430 | 66.472 | 66.907 | 66.907 | 950.013 | 4% |
| COSTOS UTILITARIOS | 16.391 | 16.285 | 16.958 | 17.116 | 17.663 | 17.683 | 18.978 | 16.768 | 17.355 | 17.589 | 17.275 | 18.016 | 18.016 | 208.077 | 1% |
| TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS | 623.417 | 613.669 | 653.600 | 646.516 | 681.910 | 686.213 | 783.114 | 647.779 | 660.947 | 668.255 | 655.724 | 678.978 | 678.978 | 8.000.122 | 34% |
| MARGEN OPERATIVO | -266.851 | -416.086 | 38.332 | 552.214 | 766.943 | 556.334 | 854.843 | 730.233 | 575.910 | 782.016 | 310.399 | 153.238 | 153.238 | 4.637.523 | 20% |
| CARGOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | | | |
| ALQUILERES | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 16.027 | 192.320 | |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | 3.123 | 6.108 | 3.123 | 3.123 | 6.108 | 3.123 | 3.123 | 6.108 | 3.123 | 3.258 | 5.973 | 3.123 | 3.123 | 49.420 | |
| SEGUROS | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 6.183 | 74.200 | |
| EBITDA | -292.185 | -444.404 | 12.998 | 526.881 | 738.625 | 531.001 | 829.509 | 701.915 | 550.576 | 756.547 | 282.216 | 127.904 | 127.904 | 4.321.583 | 18% |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| DEPRECIACIÓN | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| OTROS INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| OTROS EGRESOS | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -292.185 | -444.404 | 12.998 | 526.881 | 738.625 | 531.001 | 829.509 | 701.915 | 550.576 | 756.547 | 282.216 | 127.904 | 127.904 | 4.321.583 | 18% |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | | | | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | -292.185 | -444.404 | 12.998 | 526.881 | 738.625 | 531.001 | 829.509 | 701.915 | 550.576 | 756.547 | 282.216 | 127.904 | 127.904 | 4.321.583 | 18% |

Fuente: Inkaterra, 2015. Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Estado de pérdidas y ganancias proyección 2016

| | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | Proyección 2016 | |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|
| | | | | | | | | | | | | | US\$ | % |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| RESERVAS | 818.348 | 677.571 | 1.131.584 | 1.639.883 | 1.893.809 | 1.650.906 | 1.969.564 | 1.875.738 | 1.714.578 | 1.947.410 | 1.448.027 | 1.175.441 | 17.942.862 | 72,46% |
| ELECTRÓNICO - MOTOR PROPIO | 122.944 | 96.850 | 174.242 | 262.236 | 299.456 | 264.970 | 326.199 | 303.671 | 262.472 | 291.044 | 218.477 | 190.209 | 2.812.769 | 11,36% |
| ELECTRÓNICO - PORTALES | 21.226 | 16.721 | 30.083 | 45.275 | 51.701 | 45.747 | 56.318 | 52.429 | 45.316 | 50.249 | 37.720 | 32.840 | 485.625 | 1,96% |
| DIRECTO | 56.619 | 45.226 | 79.160 | 119.885 | 134.942 | 122.609 | 148.161 | 139.155 | 117.396 | 130.732 | 96.815 | 87.890 | 1.278.591 | 5,16% |
| PAQUETES DIRECTO | 6.100 | 3.201 | 21.617 | 25.949 | 40.923 | 41.465 | 76.902 | 16.414 | 32.483 | 38.901 | 30.285 | 50.582 | 384.823 | 1,55% |
| PAQUETES SALES | 10.583 | 5.555 | 37.506 | 45.023 | 71.002 | 71.943 | 133.427 | 28.480 | 56.360 | 67.495 | 52.546 | 87.762 | 667.682 | 2,70% |
| ITEX SALES | 52.956 | 42.037 | 74.499 | 113.918 | 126.989 | 114.454 | 134.838 | 127.313 | 109.949 | 122.642 | 89.904 | 81.204 | 1.190.702 | 4,81% |
| TOTAL VENTAS | 1.088.776 | 887.162 | 1.548.690 | 2.252.170 | 2.618.822 | 2.312.094 | 2.845.410 | 2.543.200 | 2.338.555 | 2.648.472 | 1.973.775 | 1.705.928 | 24.763.055 | 100,00% |
| COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | | |
| ALOJAMIENTO | 125.656 | 120.896 | 137.120 | 162.838 | 175.022 | 166.516 | 182.253 | 176.402 | 165.358 | 170.818 | 151.625 | 144.776 | 1.879.279 | 8% |
| ALIMENTOS | 200.495 | 188.835 | 238.517 | 296.227 | 331.665 | 299.960 | 336.696 | 328.140 | 313.765 | 348.232 | 286.400 | 234.478 | 3.403.410 | 14% |
| BEBIDAS | 26.182 | 23.371 | 32.935 | 45.394 | 52.326 | 45.736 | 53.127 | 50.693 | 47.853 | 52.127 | 41.173 | 34.730 | 505.647 | 2% |
| TIENDA | 50.816 | 49.752 | 53.308 | 57.728 | 60.231 | 57.952 | 60.554 | 59.686 | 58.527 | 60.062 | 56.270 | 54.142 | 679.029 | 3% |
| ECOTURISMO | 34.498 | 33.023 | 38.227 | 45.306 | 49.449 | 46.995 | 53.477 | 50.880 | 45.760 | 47.038 | 42.918 | 41.213 | 528.784 | 2% |
| UNU SPA | 6.457 | 6.354 | 6.672 | 7.099 | 7.337 | 7.179 | 7.392 | 7.283 | 7.130 | 7.208 | 6.928 | 6.848 | 83.886 | 0% |
| COMUNICACIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| OPERACIONES TURÍSTICAS | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 48.073 | 0% |
| CASONA CUSCO | 24.327 | 22.243 | 30.120 | 39.515 | 46.554 | 50.018 | 47.828 | 43.138 | 47.274 | 48.684 | 32.595 | 38.684 | 463.633 | 2% |
| VARIOS | 221.918 | 214.548 | 257.112 | 301.062 | 335.338 | 302.880 | 333.919 | 330.465 | 325.473 | 362.299 | 306.246 | 250.544 | 3.541.806 | 14% |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | 694.354 | 663.029 | 798.018 | 959.176 | 1.061.927 | 972.559 | 1.081.442 | 1.055.384 | 1.011.010 | 1.099.064 | 934.251 | 803.332 | 11.133.546 | 45% |
| GROSS INCOME | 394.422 | 224.134 | 750.672 | 1.292.994 | 1.556.895 | 1.339.535 | 1.763.968 | 1.487.817 | 1.327.545 | 1.549.408 | 1.039.524 | 902.596 | 13.629.509 | 55% |
| GASTOS NO DISTRIBUIDOS | | | | | | | | | | | | | | |
| ALTA DIRECCIÓN | 81.227 | 80.522 | 85.002 | 86.056 | 91.187 | 91.319 | 110.741 | 85.224 | 89.134 | 90.695 | 88.599 | 104.337 | 1.084.043 | 4% |
| ADMINISTRACIÓN | 204.044 | 201.451 | 209.107 | 213.382 | 222.928 | 222.203 | 240.898 | 211.413 | 217.974 | 223.228 | 217.929 | 226.467 | 2.611.024 | 11% |
| SERVICIOS | 32.355 | 32.044 | 34.018 | 34.482 | 37.222 | 37.280 | 41.078 | 34.595 | 36.318 | 37.005 | 36.082 | 38.257 | 430.737 | 2% |
| FINANZAS | 62.726 | 55.443 | 58.626 | 60.968 | 63.532 | 65.277 | 69.609 | 63.760 | 63.191 | 63.191 | 62.287 | 65.164 | 750.528 | 3% |
| COMERCIAL | 134.106 | 127.364 | 152.011 | 131.007 | 138.390 | 146.028 | 197.644 | 136.379 | 134.877 | 134.473 | 146.473 | 136.575 | 1.715.327 | 7% |
| PROPIEDAD | 45.264 | 44.902 | 47.206 | 47.748 | 50.505 | 50.573 | 55.007 | 47.439 | 49.450 | 50.252 | 49.174 | 51.714 | 589.236 | 2% |
| MANTENIMIENTO | 75.960 | 83.501 | 81.611 | 84.842 | 91.188 | 87.279 | 87.478 | 85.570 | 81.892 | 81.813 | 68.466 | 68.914 | 978.514 | 4% |
| COSTOS UTILITARIOS | 16.882 | 16.773 | 17.467 | 17.630 | 18.193 | 18.214 | 19.548 | 17.271 | 17.876 | 18.117 | 17.793 | 18.557 | 214.320 | 1% |
| TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS | 652.564 | 641.999 | 685.048 | 676.115 | 713.146 | 718.173 | 822.002 | 677.835 | 691.281 | 698.776 | 686.804 | 709.985 | 8.373.727 | 34% |
| MARGEN OPERATIVO | -258.142 | -417.866 | 65.624 | 616.880 | 843.749 | 621.362 | 941.967 | 809.982 | 636.264 | 850.632 | 352.719 | 192.611 | 5.255.781 | 21% |
| CARGOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | | |
| ALQUILERES | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 198.090 | |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | 3.217 | 6.292 | 3.217 | 3.217 | 6.292 | 3.217 | 3.217 | 6.292 | 3.217 | 3.356 | 6.153 | 3.217 | 50.903 | |
| SEGUROS | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 76.426 | |
| EBITDA | -284.236 | -447.034 | 39.531 | 590.786 | 814.581 | 595.268 | 915.873 | 780.814 | 610.170 | 824.400 | 323.690 | 166.518 | 4.930.363 | 20% |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| DEPRECIACIÓN | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| OTROS INGRESOS | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| OTROS EGRESOS | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -284.236 | -447.034 | 39.531 | 590.786 | 814.581 | 595.268 | 915.873 | 780.814 | 610.170 | 824.400 | 323.690 | 166.518 | 4.930.363 | 20% |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | | | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | -284.236 | -447.034 | 39.531 | 590.786 | 814.581 | 595.268 | 915.873 | 780.814 | 610.170 | 824.400 | 323.690 | 166.518 | 4.930.363 | 20% |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Estados de pérdidas y ganancias 2015 vs proyección 2016

| | ACUMULADO | | PROYECCIÓN | |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | Real | 2015 | Directa | 2016 |
| VENTAS | USD | % | USD | % |
| RESERVAS | 18.742.862 | 79,40% | 17.942.862 | 72,46% |
| ELECTRÓNICO - MOTOR PROPIO | 937.590 | 3,97% | 2.812.769 | 11,36% |
| ELECTRÓNICO - PORTALES | 555.625 | 2,35% | 485.625 | 1,96% |
| DIRECTO | 1.162.355 | 4,92% | 1.278.591 | 5,16% |
| PAQUETES DIRECTO | 349.839 | 1,48% | 384.823 | 1,55% |
| PAQUETES SALES | 667.682 | 2,83% | 667.682 | 2,70% |
| ITEX SALES | 1.190.702 | 5,04% | 1.190.702 | 4,81% |
| TOTAL VENTAS | 23.606.656 | 100,00% | 24.763.055 | 100,00% |
| COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | US\$ | % | US\$ | % |
| ALOJAMIENTO | 1.851.507 | 8% | 1.879.279 | 8% |
| ALIMENTOS | 3.353.114 | 14% | 3.403.410 | 14% |
| BEBIDAS | 498.175 | 2% | 505.647 | 2% |
| TIENDA | 668.994 | 3% | 679.029 | 3% |
| ECOTURISMO | 520.970 | 2% | 528.784 | 2% |
| UNU SPA | 82.646 | 0% | 83.886 | 0% |
| COMUNICACIONES | 0 | 0% | 0 | 0% |
| OPERACIONES TURÍSTICAS | 47.362 | 0% | 48.073 | 0% |
| CASONA CUSCO | 456.781 | 2% | 463.633 | 2% |
| VARIOS | 3.489.464 | 15% | 3.541.806 | 14% |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | 10.969.011 | 46% | 11.133.546 | 45% |
| GROSS INCOME | 12.637.645 | 54% | 13.629.509 | 55% |
| GASTOS NO DISTRIBUIDOS | US\$ | % | US\$ | % |
| ALTA DIRECCIÓN | 1.052.469 | 4% | 1.084.043 | 4% |
| ADMINISTRACION | 2.534.975 | 11% | 2.611.024 | 11% |
| SERVICIOS | 418.191 | 2% | 430.737 | 2% |
| FINANZAS | 728.668 | 3% | 750.528 | 3% |
| COMERCIAL | 1.535.655 | 7% | 1.715.327 | 7% |
| PROPIEDAD | 572.073 | 2% | 589.236 | 2% |
| MANTENIMIENTO | 950.013 | 4% | 978.514 | 4% |
| COSTOS UTILITARIOS | 208.077 | 1% | 214.320 | 1% |
| TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS | 8.000.122 | 34% | 8.373.727 | 34% |
| MARGEN OPERATIVO | 4.637.523 | 20% | 5.255.781 | 21% |
| CARGOS FIJOS | | | | |
| ALQUILERES | 192.320 | | 198.090 | |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | 49.420 | | 50.903 | |
| SEGUROS | 74.200 | | 76.426 | |
| EBITDA | 4.321.583 | 18% | 4.930.363 | 20% |
| GASTOS FINANCIEROS | 0 | | 0 | |
| DEPRECIACION | 0 | | 0 | |
| OTROS INGRESOS | 0 | | 0 | |
| OTROS EGRESOS | 0 | | 0 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 4.321.583 | 18% | 4.930.363 | 20% |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | | |
| UTILIDAD NETA | 4.321.583 | 18% | 4.930.363 | 20% |

Fuente: Inkatertra, 2015. Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Estado de pérdidas y ganancias proyección 2016 para el plan de contingencia

Incremento gasto comercial 10,606%
0,10606

| | | | | | | | | | | | | | CONTINGENCIA | |
|---------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------|
| | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | Proyección | 2016 |
| | | | | | | | | | | | | | USD | % |
| VENTAS | | | | | | | | | | | | | | |
| RESERVAS | 818.348 | 677.571 | 1.131.584 | 1.639.883 | 1.893.809 | 1.650.906 | 1.969.564 | 1.875.738 | 1.714.578 | 1.947.410 | 1.448.027 | 1.175.441 | 17.942.862 | 72,46% |
| ELECTRÓNICO - MOTOR PROPIO | 122.944 | 96.850 | 174.242 | 262.236 | 299.456 | 264.970 | 326.199 | 303.671 | 262.472 | 291.044 | 218.477 | 190.209 | 2.812.769 | 11,36% |
| ELECTRÓNICO - PORTALES | 21.226 | 16.721 | 30.083 | 45.275 | 51.701 | 45.747 | 56.318 | 52.429 | 45.316 | 50.249 | 37.720 | 32.840 | 485.625 | 1,96% |
| DIRECTO | 56.619 | 45.226 | 79.160 | 119.885 | 134.942 | 122.609 | 148.161 | 139.155 | 117.396 | 130.732 | 96.815 | 87.890 | 1.278.591 | 5,16% |
| PAQUETES DIRECTO | 6.100 | 3.201 | 21.617 | 25.949 | 40.923 | 41.465 | 76.902 | 16.414 | 32.483 | 38.901 | 30.285 | 50.582 | 384.823 | 1,55% |
| PAQUETES SALES | 10.583 | 5.555 | 37.506 | 45.023 | 71.002 | 71.943 | 133.427 | 28.480 | 56.360 | 67.495 | 52.546 | 87.762 | 667.682 | 2,70% |
| ITEX SALES | 52.956 | 42.037 | 74.499 | 113.918 | 126.989 | 114.454 | 134.838 | 127.313 | 109.949 | 122.642 | 89.904 | 81.204 | 1.190.702 | 4,81% |
| TOTAL VENTAS | 1.088.776 | 887.162 | 1.548.690 | 2.252.170 | 2.618.822 | 2.312.094 | 2.845.410 | 2.543.200 | 2.338.555 | 2.648.472 | 1.973.775 | 1.705.928 | 24.763.055 | 100,00% |
| COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | US\$ | % |
| ALOJAMIENTO | 125.656 | 120.896 | 137.120 | 162.838 | 175.022 | 166.516 | 182.253 | 176.402 | 165.358 | 170.818 | 151.625 | 144.776 | 1.879.279 | 8% |
| ALIMENTOS | 200.495 | 188.835 | 238.517 | 296.227 | 331.665 | 299.960 | 336.696 | 328.140 | 313.765 | 348.232 | 286.400 | 234.478 | 3.403.410 | 14% |
| BEBIDAS | 26.182 | 23.371 | 32.935 | 45.394 | 52.326 | 45.736 | 53.127 | 50.693 | 47.853 | 52.127 | 41.173 | 34.730 | 505.647 | 2% |
| TIENDA | 50.816 | 49.752 | 53.308 | 57.728 | 60.231 | 57.952 | 60.554 | 59.686 | 58.527 | 60.062 | 56.270 | 54.142 | 679.029 | 3% |
| ECOTURISMO | 34.498 | 33.023 | 38.227 | 45.306 | 49.449 | 46.995 | 53.477 | 50.880 | 47.038 | 42.918 | 42.918 | 41.213 | 528.784 | 2% |
| UNU SPA | 6.457 | 6.354 | 6.672 | 7.099 | 7.337 | 7.179 | 7.392 | 7.283 | 7.130 | 7.208 | 6.928 | 6.848 | 83.886 | 0% |
| COMUNICACIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| OPERACIONES TURÍSTICAS | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 4.006 | 48.073 | 0% |
| CASONA CUSCO | 24.327 | 22.243 | 30.120 | 39.515 | 46.554 | 41.336 | 50.018 | 47.828 | 43.138 | 47.274 | 38.684 | 32.595 | 463.633 | 2% |
| VARIOS | 221.918 | 214.548 | 257.112 | 301.062 | 335.338 | 302.880 | 333.919 | 330.465 | 325.473 | 362.299 | 306.246 | 250.544 | 3.541.806 | 14% |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | 694.354 | 663.029 | 798.018 | 959.176 | 1.061.927 | 972.559 | 1.081.442 | 1.055.384 | 1.011.010 | 1.099.064 | 934.251 | 803.332 | 11.133.546 | 45% |
| GROSS INCOME | 394.422 | 224.134 | 750.672 | 1.292.994 | 1.556.895 | 1.339.535 | 1.763.968 | 1.487.817 | 1.327.545 | 1.549.408 | 1.039.524 | 902.596 | 13.629.509 | 55% |
| GASTOS NO DISTRIBUIDOS | | | | | | | | | | | | | US\$ | % |
| ALTA DIRECCIÓN | 81.227 | 80.522 | 85.002 | 86.056 | 91.187 | 91.319 | 110.741 | 85.224 | 89.134 | 90.695 | 88.599 | 104.337 | 1.084.043 | 4% |
| ADMINISTRACIÓN | 204.044 | 201.451 | 209.107 | 213.382 | 222.928 | 222.203 | 240.898 | 211.413 | 217.974 | 223.228 | 217.929 | 226.467 | 2.611.024 | 11% |
| SERVICIOS | 32.355 | 32.044 | 34.018 | 34.482 | 37.222 | 37.280 | 41.078 | 34.595 | 36.318 | 37.005 | 36.082 | 38.257 | 430.737 | 2% |
| FINANZAS | 62.726 | 55.443 | 58.626 | 60.968 | 63.532 | 65.277 | 69.609 | 59.944 | 63.760 | 63.191 | 62.287 | 65.164 | 750.528 | 3% |
| COMERCIAL | 132.792 | 126.116 | 150.522 | 129.724 | 137.035 | 144.598 | 195.708 | 135.043 | 133.556 | 133.156 | 145.039 | 135.237 | 1.698.527 | 7% |
| PROPIEDAD | 45.264 | 44.902 | 47.206 | 47.748 | 50.505 | 50.573 | 55.007 | 47.439 | 49.450 | 50.252 | 49.174 | 51.714 | 589.236 | 2% |
| MANTENIMIENTO | 75.960 | 83.501 | 81.611 | 84.842 | 91.188 | 87.279 | 87.478 | 85.570 | 81.892 | 81.813 | 68.466 | 68.914 | 978.514 | 4% |
| COSTOS UTILITARIOS | 16.882 | 16.773 | 17.467 | 17.630 | 18.193 | 18.214 | 19.548 | 17.271 | 17.876 | 18.117 | 17.793 | 18.557 | 214.320 | 1% |
| TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS | 651.251 | 640.752 | 683.559 | 674.832 | 711.791 | 716.743 | 820.066 | 676.499 | 689.960 | 697.459 | 685.370 | 708.647 | 8.356.927 | 34% |
| MARGEN OPERATIVO | -256.829 | -416.618 | 67.113 | 618.163 | 845.104 | 622.792 | 943.902 | 811.318 | 637.585 | 851.949 | 354.154 | 193.949 | 5.272.581 | 21% |
| CARGOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | | |
| ALQUILERES | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 16.507 | 198.090 | |
| IMPUESTOS MUNICIPALES | 3.217 | 6.292 | 3.217 | 3.217 | 6.292 | 3.217 | 3.217 | 6.292 | 3.217 | 3.356 | 6.153 | 3.217 | 50.903 | |
| SEGUROS | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 6.369 | 76.426 | |
| EBITDA | -282.922 | -445.786 | 41.020 | 592.069 | 815.936 | 596.699 | 917.809 | 782.150 | 611.491 | 825.717 | 325.125 | 167.856 | 4.947.163 | 20% |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| DEPRECIACIÓN | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| OTROS INGRESOS | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| OTROS EGRESOS | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -282.922 | -445.786 | 41.020 | 592.069 | 815.936 | 596.699 | 917.809 | 782.150 | 611.491 | 825.717 | 325.125 | 167.856 | 4.947.163 | 20% |
| IMPUESTO A LA RENTA | | | | | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NETA | -282.922 | -445.786 | 41.020 | 592.069 | 815.936 | 596.699 | 917.809 | 782.150 | 611.491 | 825.717 | 325.125 | 167.856 | 4.947.163 | 20% |

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Flujo de caja incremental del proyecto para el plan de contingencia

| FLUJO DE CAJA - PROYECTO | ENERO USD | FEB USD | MARZO USD | ABRIL USD | MAYO USD | JUNIO USD | JULIO USD | AGOSTO USD | SET USD | OCT USD | NOV USD | DIC USD | TOTAL USD |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| INGRESOS DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | |
| RESERVAS | -36.486,86 | -30.210,19 | -50.452,79 | -73.115,80 | -84.437,35 | -73.607,28 | -87.814,94 | -83.631,63 | -76.446,14 | -86.827,18 | -64.561,72 | -52.408,21 | -800.000,09 |
| ELECTRÓNICO - MOTOR PROPIO | 81.962,70 | 64.566,99 | 116.161,08 | 174.824,08 | 199.637,35 | 176.646,44 | 217.465,85 | 202.447,63 | 174.981,48 | 194.029,03 | 145.651,15 | 126.805,80 | 1.875.179,58 |
| ELECTRÓNICO - PORTALES | -3.059,65 | -2.410,27 | -4.336,26 | -6.526,14 | -7.452,41 | -6.594,17 | -8.117,95 | -7.557,32 | -6.532,02 | -7.243,06 | -5.437,12 | -4.733,63 | -70.000,00 |
| DIRECTO | 5.147,14 | 4.111,43 | 7.196,37 | 10.898,65 | 12.267,47 | 11.146,26 | 13.469,22 | 12.650,45 | 10.672,39 | 11.884,75 | 8.801,35 | 7.990,05 | 116.235,54 |
| PAQUETES DIRECTO | 554,51 | 291,04 | 1.965,16 | 2.359,03 | 3.720,23 | 3.769,54 | 6.991,06 | 1.492,22 | 2.953,04 | 3.536,46 | 2.753,21 | 4.598,37 | 34.983,87 |
| TOTAL INGRESOS PROYECTO | 48.117,85 | 36.349,01 | 70.533,56 | 108.439,82 | 123.735,29 | 111.360,79 | 141.993,24 | 125.401,35 | 105.628,75 | 115.380,00 | 87.206,87 | 82.252,38 | 1.156.398,90 |
| COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | | | | | | | | | | | | | |
| ALOJAMIENTO | 1.856,99 | 1.786,64 | 2.026,41 | 2.406,48 | 2.586,53 | 2.460,82 | 2.693,39 | 2.606,92 | 2.443,71 | 2.524,40 | 2.240,76 | 2.139,55 | 27.772,60 |
| ALIMENTOS | 2.962,98 | 2.790,67 | 3.524,89 | 4.377,74 | 4.901,45 | 4.432,90 | 4.975,80 | 4.849,36 | 4.636,93 | 5.146,28 | 4.232,51 | 3.465,19 | 50.296,71 |
| BEBIDAS | 386,92 | 345,38 | 486,73 | 670,85 | 773,30 | 675,90 | 785,13 | 749,16 | 707,19 | 770,35 | 608,47 | 513,25 | 7.472,62 |
| TIENDA | 750,97 | 735,26 | 787,81 | 853,12 | 890,11 | 856,44 | 894,88 | 882,06 | 864,93 | 887,61 | 831,58 | 800,13 | 10.034,91 |
| ECOTURISMO | 509,82 | 488,02 | 564,93 | 669,55 | 730,77 | 694,50 | 790,30 | 751,93 | 676,25 | 695,15 | 634,26 | 609,06 | 7.814,54 |
| UNU SPA | 95,42 | 93,90 | 98,60 | 104,91 | 108,43 | 106,09 | 109,25 | 107,62 | 105,37 | 106,52 | 102,39 | 101,20 | 1.239,69 |
| OPERACIONES TURÍSTICAS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| CASONA CUSCO | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 59,20 | 710,44 |
| VARIOS | 359,51 | 328,72 | 445,12 | 583,97 | 687,99 | 610,88 | 739,18 | 706,82 | 637,51 | 698,63 | 571,69 | 481,70 | 6.851,72 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS DIRECTOS | 6.981,82 | 6.627,79 | 7.993,69 | 9.725,82 | 10.737,77 | 9.896,73 | 11.047,13 | 10.713,08 | 10.131,09 | 10.888,15 | 9.280,86 | 8.169,28 | 112.193,21 |
| GROSS INCOME | 41.136,03 | 42.976,80 | 62.539,87 | 98.714,00 | 112.997,52 | 101.464,06 | 130.946,11 | 114.688,27 | 95.497,65 | 104.491,85 | 77.926,00 | 74.083,10 | 1.057.461,27 |
| GASTOS NO DISTRIBUIDOS | | | | | | | | | | | | | |
| ALTA DIRECCIÓN | 2.365,83 | 2.345,29 | 2.475,79 | 2.506,49 | 2.655,94 | 2.659,78 | 3.225,45 | 2.482,26 | 2.596,13 | 2.641,61 | 2.580,56 | 3.038,94 | 31.574,06 |
| ADMINISTRACIÓN | 5.943,03 | 5.867,51 | 6.090,50 | 6.215,00 | 6.493,05 | 6.471,92 | 7.016,44 | 6.157,65 | 6.348,77 | 6.501,80 | 6.347,46 | 6.596,11 | 76.049,24 |
| SERVICIOS | 942,37 | 933,32 | 990,81 | 1.004,33 | 1.084,14 | 1.085,83 | 1.196,45 | 1.057,80 | 1.077,83 | 1.050,94 | 1.114,29 | 1.050,94 | 12.545,74 |
| FINANZAS | 1.826,97 | 1.614,85 | 1.707,55 | 1.775,78 | 1.850,46 | 1.901,27 | 2.027,44 | 1.745,95 | 1.857,09 | 1.840,51 | 1.814,18 | 1.897,97 | 21.860,03 |
| PROPIEDAD | 1.318,38 | 1.307,82 | 1.374,93 | 1.390,72 | 1.471,03 | 1.473,01 | 1.602,15 | 1.381,72 | 1.440,28 | 1.463,67 | 1.432,27 | 1.506,23 | 17.162,20 |
| MANTENIMIENTO | 2.212,43 | 2.432,05 | 2.377,02 | 2.471,11 | 2.655,95 | 2.542,12 | 2.547,89 | 2.492,32 | 2.385,22 | 2.382,91 | 1.994,16 | 2.007,21 | 28.500,40 |
| COSTOS UTILITARIOS | 491,72 | 488,54 | 508,73 | 513,48 | 529,90 | 530,50 | 569,35 | 503,03 | 520,65 | 527,68 | 518,24 | 540,49 | 6.242,32 |
| TOTAL GASTOS NO DISTRIBUIDOS | 15.100,73 | 14.989,38 | 15.525,33 | 15.876,92 | 16.740,47 | 16.664,43 | 18.185,19 | 15.770,56 | 16.205,93 | 16.436,00 | 15.737,80 | 16.701,25 | 193.933,99 |
| GASTOS COMERCIALES DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | |
| Mejoras en la web | 2.000,00 | 2.000,00 | | | | | 1.500,00 | 1.500,00 | | | | | 7.000,00 |
| Producción de fotos y videos | 1.000,00 | 2.000,00 | | | | | | | | | | | 3.000,00 |
| Viaticos Producción de fy v | 472,00 | | | | | | | | | | | | 472,00 |
| Supervisor de ventas directas | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 1.800,00 | 21.600,00 |
| Ejecutivo de ventas directas | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| Encargado de posventa | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 18.000,00 |
| Rotativo ventas directas | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 1.400,00 | 16.800,00 |
| Google Ad sense | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| Google Search | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 24.000,00 |
| Facebook | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 36.000,00 |
| | | | | | | | | | | | | | 0,00 |
| TOTAL G. COMERCIAL PROYECTO | 16.172,00 | 16.700,00 | 12.700,00 | 12.700,00 | 12.700,00 | 12.700,00 | 14.200,00 | 14.200,00 | 12.700,00 | 12.700,00 | 12.700,00 | 12.700,00 | 162.872,00 |
| RESULTADO OPER. | 9.863,31 | 74.666,18 | 34.314,54 | 70.137,08 | 83.557,05 | 72.099,63 | 98.560,92 | 84.717,70 | 66.591,72 | 75.355,85 | 49.488,20 | 44.681,85 | 764.034,04 |
| RESULTADO ACUMULADO | 9.863,31 | 84.529,49 | 118.844,02 | 188.981,11 | 272.538,16 | 344.637,79 | 443.198,72 | 527.916,42 | 594.508,14 | 669.863,99 | 719.352,20 | 764.034,04 | 764.034,04 |

Fuente: Inkaterra, 2015. Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Mariela Bouroncle Poblete

Nació en Lima, es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Católica del Perú. Cuenta con una experiencia laboral que data de trece años en áreas de Gestión Comercial y Marketing, y dieciséis años en el rubro de medicina (administración). Actualmente es empresaria, y en sociedad con un cirujano plástico, dirige y administra sus propias empresas de Cirugía Plástica y medicina estética: Corporación Dermoestética y Centro Cruzalegui.

Paola Valderrama Silva

Nació en Huaraz, es licenciada en Administración de Turismo y Hotelería. Cuenta con quince años de experiencia laboral en el sector hotelero. Actualmente trabaja en una cadena de hoteles, en el área comercial.