



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN HOTEL TURÍSTICO EN PUNO”**

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

Presentado por

Srta. Juliet Janice Claire Robles

Srta. Karina Elsa Soto Sotil

Asesor: José Vallarino Vinatea

2010

A nuestras familias, cuyo ejemplo de perseverancia nos sirvió de estímulo para terminar este plan de negocios.

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor, el profesor José Vallarino Vinatea, y a los profesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, por su apoyo y orientación para la elaboración del presente plan de negocios.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo evalúa la factibilidad de implementar un hotel turístico en la provincia de Puno, que brinde servicios místico-rurales.

La idea de negocio surge como consecuencia de la evaluación de la tendencia de los turistas por las actividades místicas y el atractivo de la provincia de Puno para la realización de estas actividades.

Este proyecto de negocios propone la creación del Alajpacha Traditional Hotel ubicado en la comunidad de Chusamarca, distrito de Acora, en la provincia de Puno, en el cual ofreceremos paquetes turísticos enfocados principalmente al turista extranjero, los cuales incluirán alojamiento, comida, transporte, y actividades de turismo místico y rural, guiadas.

Los servicios serán brindados por personal altamente calificado desde la recepción del hotel hasta las actividades místico-rurales guiadas.

La forma de financiamiento de esta propuesta se realizará mediante un aporte propio de 60% y el financiamiento del 40% restante.

Realizando la evaluación financiera el proyecto, tendrá ingresos desde el primer año, los que se irán incrementando durante los 10 años de vida útil que hemos considerado.

Teniendo en cuenta un escenario pesimista, obtenemos un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) económica de 41,30% y financiera de 45,71%. De acuerdo a estos resultados podemos concluir que el proyecto es factible.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Antecedentes del proyecto	3
1. Idea del negocio	3
Capítulo III. Estudio del entorno	5
1. Estudio del macro ambiente	5
1.1 Aspectos económicos	5
1.2 Aspectos políticos	6
1.3 Aspectos demográficos	6
1.4 Aspectos legales	8
2. Estudio del micro ambiente	9
2.1 Sector turismo	9
2.1.1 El corredor Aimara	9
2.1.2 El corredor cultural Quechua	10
2.2 Clientes	11
2.3 Proveedores	11
2.4 Competencia directa	12
2.5 Competencia indirecta	13
Capítulo IV. Investigación de mercado	14
1. Objetivos	14
2. Diseño de investigación de mercado	14
2.1 Fuente de información primaria	14
2.1.1 Investigación cualitativa	14
2.1.2 Investigación cuantitativa	14
2.2 Fuente de información secundaria	15

2.2.1 Publicaciones	15
2.2.2 Páginas <i>web</i>	15
3. Conclusiones de los resultados de la investigación.....	15
3.1 Conclusiones de los resultados de la investigación de fuentes primarias.....	15
3.1.1 Conclusiones de información cualitativa.....	15
3.1.2 Conclusiones de información cuantitativa.....	16
3.2 Conclusiones de los resultados de la investigación de fuentes secundarias	17
Capítulo V. Planeamiento estratégico	19
1. Análisis FODA	19
1.1 Fortalezas.....	19
1.2 Oportunidades.....	19
1.3 Debilidades	20
1.4 Amenazas	20
2. Visión.....	21
3. Misión	21
4. Objetivos	21
4.1 Objetivos generales	21
5. Cadena de valor	22
6. Formulación estratégica	23
7. Ventaja comparativa	23
Capítulo VI. Plan de marketing.....	24
1. Objetivos del plan de marketing	24
1.1 Objetivos a corto plazo (un año)	24
1.2 Objetivos a largo plazo (más de cinco años).	24
2. Estrategia de marketing.....	24
2.1 Estrategia de segmentación	24
2.2 Estrategia competitiva.....	24
2.3 Estrategia de crecimiento	25
2.4 Estrategia de posicionamiento	25
2.5 Nombre.....	25
2.6 Eslogan y logo	26
2.7 Estrategia comercial.....	26
2.7.1 Servicio	26

2.7.2 Precio	27
2.7.3 Plaza.....	27
2.7.4 Promoción	28
2.7.5 Personal.....	28
2.7.4 Presencia física	29
2.7.4 Procesos.....	29
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	30
1. Objetivos	30
2. Estrategia de operación	30
2.1 Procesos operativos.....	31
2.2 Calidad	31
2.3 Infraestructura.....	31
3. Política de operaciones	31
3.1 Políticas de calidad	32
3.2 Políticas de entrega	32
4. Diseño del proceso.....	33
5. Descripción de procesos.....	35
5.1 Proceso de reservas	35
5.2 Proceso de recepción.....	35
5.3 Proceso de <i>check out</i>	36
6. Servicio	36
6.1 Mandala y sonido.....	36
6.2 Ritual de cabaña de sudor.....	36
6.3 Ritual de <i>wachuma</i>	37
6.4 Ofrenda a la <i>pachamama</i>	37
6.5 Ceremonia de amor	38
6.6 Sesiones de imposición de manos	38
6.7 Sesiones de meditación	38
6.8 Ritual de sanación con la hoja de coca.....	38
6.9 Baño de florecimiento	39
7. Instalaciones	39
8. Programa de actividades.....	40

Capítulo VIII. Plan de administración y organización	42
1. Diseño y organización	42
1.1 Estructura organizacional	42
2. Objetivos de recursos humanos	43
3. Descripción y análisis de puestos.....	43
4. Políticas de recursos humanos	43
4.1 Reclutamiento.....	43
4.2 Selección	44
4.3 Inducción.....	44
4.4 Evaluación del desempeño	44
4.5 Capacitación y desarrollo	45
4.6 Sistema de compensaciones	45
5. Clima laboral	45
Capítulo IX. Plan financiero	47
1. Consideraciones generales previas.....	47
2. Consideraciones tributarias	47
3. Consideraciones contables.....	47
4. Consideraciones financieras	48
5. Presupuestos y cuadros informativos	48
6. Flujo de caja	49
7. Resultados	49
8. Análisis de sensibilidad.....	49
Conclusiones y recomendaciones	50
Bibliografía	51
Anexos	53
Nota biográfica	123

Índice de tablas

Tabla 1.	Los quince primeros países generadores de turismo emisor hacia el Perú	8
Tabla 2.	Tabla de objetivos	30
Tabla 3.	Programa de actividades de Alajpacha Tradicional Hotel	41

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tipo de turismo en el Perú.....	7
Gráfico 2.	Competencia directa: hoteles en Puno.....	12
Gráfico 3.	Cadena de valor Alajpacha Tradicional Hotel.	22
Gráfico 4.	Mapa de procesos Alajpacha Tradicional Hotel	34
Gráfico 5.	Organigrama Alajpacha Tradicional Hotel.....	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Padrón de establecimientos de hospedaje - Puno.....	54
Anexo 2.	Lista de personas entrevistadas	54
Anexo 3.	Guía de pautas.....	55
Anexo 4.	Encuesta.....	56
Anexo 5.	Resultados del perfil del turista extranjero 2009.....	59
Anexo 6.	Resultados de los reportes sobre la distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje.....	63
Anexo 7.	Relación de <i>tours</i> operadores.....	65
Anexo 8.	Proceso de reserva.....	66
Anexo 9.	Proceso de recepción.....	67
Anexo 10.	Proceso de <i>check out</i>	68
Anexo 11.	Descripción y análisis de puestos.....	69
Anexo 12.	Ficha de evaluación del desempeño	72
Anexo 13.	Encuesta de satisfacción al cliente	73
Anexo 14.	Plan financiero	74

Capítulo I. Introducción

El turismo es una de las actividades económicas más importantes en el Perú y el mundo. El departamento de Puno, ubicado en la zona andina en el extremo sudoriental del Perú, sobre la meseta del Collao, a 3.827 msnm. (12.555 pies) posee, además de la belleza típica de la región, una herencia cultural explotable para el turismo, donde figura la majestuosidad del lago sagrado de los Incas como principal recurso.

Esta zona es ideal para desarrollar turismo místico y rural; sin embargo, como en muchas de las potenciales ciudades turísticas nacionales, es necesaria la inversión en infraestructura y servicios.

Es así que el presente plan de negocios tiene como objetivo evaluar la implementación de un hotel que ofrezca servicios de turismo místico y rural, el cual estará ubicado en la comunidad de Chusamarca, distrito de Acora, provincia de Puno.

Para ello desarrollaremos los siguientes capítulos: el segundo capítulo explica la idea y justificación del plan de negocios; en el capítulo III se efectúa un análisis del macro entorno y del entorno competitivo en el cual se desarrollará la empresa; en el capítulo IV se presentará la investigación de mercado, en la cual se obtuvo valiosa información respecto al tamaño y composición del mercado, sus perspectivas de crecimiento, las características del mercado, objetivos, los patrones de consumo, etcétera.

Con la información presentada en los capítulos anteriores se desarrollará el capítulo V, planeamiento estratégico, en el cual se propone la estrategia a ejecutar. En el capítulo VI se desarrolla el plan de marketing, donde se analizarán las 7P del marketing de servicios y donde se elabora la base de objetivos. Las conclusiones de la investigación de mercado sirvieron para efectuar las formulaciones estratégicas, la mezcla de marketing óptima, así como para calcular la demanda para la realización del plan de negocio.

En el capítulo VII se desarrolla el plan de operaciones, en donde se define la estrategia de operaciones, el diseño de las operaciones de servicio, la programación de actividades e instalaciones del hotel. En el capítulo VIII se presentará la administración y organización, la estructura organizacional y la gestión de los recursos humanos. En el capítulo IX, titulado plan

financiero, se elabora el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja, a partir de los cuales se calculó el VAN del plan de negocios y la TIR.

Capítulo II. Antecedentes del proyecto

1. Idea de negocio

Puno está localizado en las alturas de los Andes del sur del Perú, a orillas del Lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo, habitado por los Uros y pueblos que guardan inalterables sus costumbres ancestrales en las islas de Taquile y Amantani. Puno es la tierra del legendario pueblo Aimara y de la cultura Tiahuanaco, además de ser una zona rica en iglesias coloniales y joyas arquitectónicas. Es considerada la capital folklórica del Perú, con una riqueza de más de 300 danzas autóctonas.

Puno ofrece una excelente alternativa para el turismo místico y rural, lleno de culturas vivas y biodiversidad andina; considerando estos factores claves y teniendo en cuenta la baja especialización de los servicios turísticos ofrecidos en Puno es que nace la idea de implementar un hotel turístico en esta región, en el distrito de Acora, comunidad de Chusamarca.

Este hotel será una alternativa distinta dentro del rubro hotelero de la región, ya que el concepto será el de mejorar la calidad de vida de los turistas y dar a conocer las culturas vivas en combinación con el principal servicio de alojamiento.

El hotel tendrá un área total de 2 ha, en las cuales el turista encontrará el espacio adecuado para su confort y tranquilidad; será el refugio perfecto para reconectarse con el poder de la madre naturaleza y su ser interior.

Los servicios que ofrecerá el hotel son el hospedaje y el restaurant en sí, los que se complementarán con actividades como visiones de la autocura, del autodescubrimiento y autoconocimiento, a través de la ingestión de plantas medicinales utilizadas en Sudamérica por las culturas pre incas y por los incas; los rituales de ceremonias de amor (*munay*); taller de mandala y sonido; cabaña de sudor; curaciones con energía; meditaciones guiadas; imposiciones de mano; y masajes. También se ofrecerá la ceremonia de ofrenda a la madre tierra, rito inca que perdura aún entre los pobladores de Puno que se hace en señal de retribución y reverencia por las cosechas y el alimento que brinda la tierra a su gente y animales; además de rituales de sanación con la hoja de coca y baños de florecimiento. Todos estos servicios ayudarán a mejorar la calidad de vida que llevan los turistas ya que, permanentemente, las personas están en contacto con energías de todo tipo y, sin darse cuenta, se van cargando y llenando de energías

densas que es necesario limpiar para así seguir avanzando en el camino de crecimiento personal, desbloqueando y eliminando todo lo que no se necesita, abriendo las puertas para plasmar todos los buenos deseos y proyectos en hechos concretos.

El turismo místico y rural tiene mucha relación con la ecología; es por eso que se tendrá en cuenta al medio ambiente, realizando buenas prácticas y costumbres para su cuidado, ya que la base de todo es la naturaleza.

Capítulo III. Estudio del entorno

1. Estudio del macro ambiente

1.1 Aspectos económicos

En términos macro económicos, la participación de la balanza turística en el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú para el 2009 representó 0,86% de la producción nacional, sustentado en el aumento del ingreso de divisas por turismo receptivo en una proporción mayor que la salida originada por el turismo emisor.

En cuanto al grado de apertura turística, en el año 2009 este indicador se ubicó en 2,92%, notándose una leve mejora respecto al 2008 por el incremento en los niveles de ingreso y egreso de divisas en 3,2% y 1,9%, respectivamente, mientras que la producción nacional sólo aumentó en 0,9%.

El porcentaje del consumo turístico receptivo respecto a la exportación de bienes y servicios al concluir el año 2009 mostró un repunte del orden del 8,1% en comparación al año previo, sustentado en el incremento del consumo receptivo en 3,2% y a la vez, en la disminución del valor total de las exportaciones en 13,2%, sobre todo en productos mineros (plata, zinc, molibdeno) y el petróleo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, 2010).

Pese a la crisis financiera internacional, el turismo en el Perú se incrementó en un 4% en el 2009. Este crecimiento se considera importante teniendo en cuenta que el turismo a nivel mundial cayó en un 4% por la crisis financiera, agravada por la incertidumbre en torno a la pandemia de la gripe AH1N1. El Perú se ubicó detrás de Colombia (9%), pero por delante de otros países como Argentina (-14%), y Ecuador (-3,5%). El año pasado arribaron al país 2.139.961 turistas y la cifra de visitantes exclusivamente extranjeros alcanzó los 2.023.967 de personas (Ramírez 2010).

En cuanto al tipo de cambio, en los últimos meses las fluctuaciones (mayo 10, tipo de cambio promedio de S/. 2,84 por cada dólar) estuvieron circunscritas a noticias internacionales, sobre todo a las del euro, debido a la incertidumbre en los mercados, la crisis griega y el posible incumplimiento de la deuda soberana, es por ello que el dólar se viene debilitando frente al euro y el sol; en este último caso, debido a que los agentes buscaban este activo como refugio. No

obstante si en el corto plazo el escenario esta algo confuso, a largo plazo se espera una tendencia hacia el fortalecimiento de la moneda local (Maximize 2010).

1.2 Aspectos políticos

En los últimos meses se ha incrementado el conflicto y la protesta social. Una demostración de ello son los paros que se presentaron en la Amazonia, así como en el sur, centro, y norte del país, porque buena parte de los pobladores han salido en defensa de sus territorios, además de las movilizaciones de los trabajadores en defensa de sus empleos, lo cual causa la disminución del flujo de visitantes extranjeros. Esta situación llega rápidamente al conocimiento de los operadores y agencias de viaje del exterior que prefieren evitar ofrecer paquetes turísticos en lugares convulsionados.

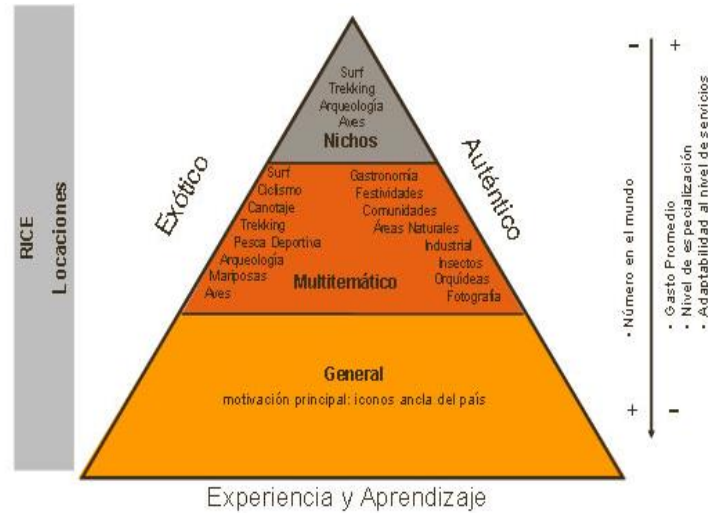
Por otro lado, el Gobierno Regional de Puno prioriza cuatro pilares fundamentales en su gestión: obras viales, salud, educación y proyectos de desarrollo productivo. Las inversiones de los gobiernos locales (adquisición de activos no financieros) ascendieron en S/. 30,3 millones, monto superior en 16,4% frente a su similar del 2009, debido a la mayor inversión en orden público y seguridad, planeamiento y reserva de contingencia, vivienda y desarrollo urbano, comercio, entre otros (Banco Central de Reserva del Perú, BCRP – Sucursal Puno, 2010).

1.3 Aspectos demográficos

Según el estudio realizado por PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, PROMPERÚ, 2008a), los tipos de turismo que prefieren quienes visitan el Perú son el turismo cultural, el rural y el participativo. El primero se vincula con las visitas a sitios arqueológicos y urbanos; el segundo, está relacionado con las visitas a áreas naturales, actividades vivenciales. Por último, el turismo participativo está íntimamente ligado con el turista como parte de un evento, fiesta popular, costumbres de pobladores, etcétera. Si bien hay una mayor proporción de turistas que realizan el turismo cultural, gran parte de ellos busca nuevas experiencias y crecimiento personal. Además, necesitan sentir que descubren civilizaciones antiguas y tener un alto contacto con la naturaleza. Estos exploradores, quienes generan opinión en su grupo, tienen mente abierta y positiva, consideran que los viajes son importantes en sus actividades y poseen un alto nivel de educación. Es decir, el turista actual busca nuevas experiencias.

Ante ello, es importante observar que este nuevo perfil del turista se encuentra acorde con las nuevas tendencias internacionales, como son el crecimiento de los viajes *long haul* (5,4% anual durante el periodo 1995-2020) (INEI, 2009) y el crecimiento de viajes sin intermediarios, ya que el 79% de turistas extranjeros viajan por su propia cuenta, sin recibir intermediaciones (PROMPERÚ 2008b).

Gráfico 1. Tipo de turismo en el Perú



Fuente: PROMPERÚ, 2008a.

El gasto promedio del turista que visita el Perú es desde US\$ 1.400 (PROMPERÚ 2010).

Los principales países de origen de los turistas extranjeros que visitan el Perú son Chile, seguido por Estados Unidos, Ecuador, Argentina (Badatur Perú del Observatorio Turístico del Perú, OTP, 2010), (ver tabla 1):

Tabla 1. Los quince primeros países generadores de turismo emisor hacia el Perú

País	Cantidad de Visitantes 2009
Chile	438.560
Estados Unidos	386.769
Ecuador	132.354
Argentina	112.390
Bolivia	81.024
España	79.373
Brasil	73.999
Francia	66.129
Colombia	60.768
Reino Unido	60.022
Canadá	53.126
Alemania	49.300
Japón	38.036
Italia	30.684
Australia	29.856

Fuente: Badatur Perú del Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2010.
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú, 2010.

1.4 Aspectos legales

Teniendo en cuenta los requerimientos legales, el hotel cumpliría con el Decreto Supremo N°029-2004-MINCETUR, referido al reglamento de establecimientos de hospedaje y lo referido al reglamento de restaurantes con el Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR, los cuales establecen los procedimientos para clasificar y categorizar a los establecimientos de hospedaje y restaurantes, supervisar su estado de conservación, condiciones y calidad de servicio. Así mismo, considerar los mecanismos de solución de controversias, sanciones y el requerimiento de información estadística obligatoria cuando les sea solicitado según Resolución Ministerial N°147-2001-ITINCI/DM, los que incluyen criterios de amonestación, multas, suspensión y cierre temporal.

El Decreto Legislativo N°919 exonera del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a la prestación de servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación, a sujetos no domiciliados en forma individual o a través de paquetes turísticos, por el periodo de su permanencia, no mayor a 60 días.

También se tendrá en cuenta el documento de trabajo para la actualización llamado “Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú” (MINCETUR, 2008).

2. Estudio del micro ambiente

2.1 Sector turismo

Dentro del desenvolvimiento turístico nacional, la ciudad de Puno constituye la cuarta ciudad que recibe el mayor flujo de turistas extranjeros después de Cusco, Lima y Tacna por estar inmersa dentro del círculo turístico receptivo más importante del país, que es Lima-Cusco-Bolivia, en ambos sentidos. En el 2009 recibió un total de 274.946 turistas, de ellos 96.074 fueron nacionales y 179.872 turistas fueron extranjeros (PROMPERÚ 2010).

En este contexto y por el gran contenido de bienes naturales, culturales y recursos naturales, que el departamento de Puno se ha convertido en un destino turístico importante para el Perú porque cuenta con infraestructura, atractivos, servicios, y medios de soporte.

En Puno encontramos diversos atractivos turísticos como el Lago Titicaca, ya que se puede navegar sobre sus apacibles aguas, visitar las islas flotantes habitadas, ver la Torre de Tinajani con sus monumentales piedras pulidas, pasear entre las chullpas de Sillustani, visitar la isla de Taquile, etcétera. Puno es la capital folclórica del Perú ya que posee más de 300 danzas diferentes, que se observan en toda su magnitud desde el 02 de febrero hasta mediados del mismo mes, durante la fiesta en honor a la Virgen de la Candelaria. La catedral es una magnífica construcción de estilo barroco mestizo del siglo XVII. Son muy interesantes el Museo de Arte Popular y las ferias artesanales.

Desde Puno se pueden seguir dos rutas culturales, naturales, y mágicas de dos grupos étnicos diferentes:

- El corredor cultural Aimara.
- El corredor cultural Quechua.

2.1.1 El corredor Aimara

Comprende una serie de pueblos de habla aimara, descendientes del reino Lupaca, quienes mantuvieron el idioma oficial aimara de la civilización Tiahuanaco (700-1000 d.C.).

En el recorrido cultural aimara, partiendo de Puno, se encuentran los siguientes pueblos y comunidades:

- Comunidad Chimu y Ojerani.
- Localidad de Ichu.
- Chucuito (a 14 km de Puno), posee una hermosa iglesia, Nuestra Señora de La Asunción, y un templo inca denominado Inka Uyo, dedicado a la fertilidad.
- Platería.
- Ilave.
- Juli (a unos 60 km), también conocida como "la pequeña Roma Americana". Se ubica en el margen del Titicaca y destaca por sus importantes iglesias del período renacentista y barroco.
- Acora (a unos 40 km), también conocida como "la segunda Roma de América", donde se ubican las chullpas de K'ellojani y Molloqo.
- Pomata.
- Zepita.
- Yunguyo.
- Desaguadero, en la frontera con Bolivia.

En el año 2009 esta ruta fue considerada como patrimonio cultural inmaterial de las comunidades aimaras de Bolivia, Chile y Perú (Wikipedia.org. s.f. a), y fue incluida dentro de la lista de Patrimonio Cultural Inmaterial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Wikipedia.org. s.f. b). Esta lista fue creada en el 2008 e incluye a las obras maestras del patrimonio oral e intangible de la humanidad.

2.1.2 El corredor cultural Quechua

También se inicia en Puno y está conformado por las siguientes localidades de interés:

- Paucarcolla, con su iglesia, las minas de Cueva, las cataratas de Totorani y Vizcacha Pucará.
- Hatuncolla y sus viviendas típicas de moradores de la zona Quechua.
- Sillustani y su cementerio de las culturas pre incas e Inca.
- La península de Capachica y las islas de Taquile y Amantani.
- Juliaca, ciudad comercial donde se sitúa el aeropuerto.
- Pucará, con ruinas pre incas e interesantes iglesias coloniales, además de una rica artesanía en barro cocido (los toritos de Pucará).
- Ayaviri.
- Lampa.
- Azángaro.

- Macusani.
- Sandia, con los bosques tropicales y la cuenca del río Candamo (paradisíaco lugar en donde se realiza turismo de aventura y ecoturismo).

Cabe resaltar el impulso brindado por el gobierno al sector turismo en lo referente al marco regulatorio y a la inversión, con el fin de desarrollar una serie de proyectos que buscan promocionar nuevos atractivos turísticos como la ruta Aimara, el corredor Puno-Cusco, el desarrollo del turismo vivencial y rural en la península lacustre de Capachica-Llachón; la construcción del malecón ecoturístico en la bahía interior de Puno del Lago Titicaca, zona sur; y la puesta en valor y acondicionamiento turístico del Parque Arqueológico de Sillustani, y Molloco.

La capacidad hotelera instalada en Puno es de 409 establecimientos de hospedaje, 6.056 habitaciones y 11.081 camas.

2.2 Clientes

El mercado objetivo está compuesto por turistas extranjeros cuyas edades oscilan entre los 25 y 60 años de edad, que busquen experiencias gratificantes al mejorar su calidad de vida mediante terapias ancestrales y que deseen descubrir y compartir las actividades tradicionales de los pobladores de las comunidades del departamento de Puno.

El tipo de visitante que llega a la ciudad de Puno son turistas que realizan actividades culturales y de naturaleza, y el 40% de estos buscan experiencias multitemáticas, el 51% de visitantes son de sexo masculino de edades entre 25 a 38 años, solteros y con grado de instrucción superior, que prefieren hospedarse en hoteles de 3 estrellas (PROMPERU 2010).

2.3 Proveedores

En cuanto a los insumos para el hotel, se comprarán alimentos a medianos comerciantes de Puno, Desaguadero, Acora y Chucuito. Los productos no perecibles -como muebles, vestimenta y menaje- serán suministrados desde la ciudad de Lima y la frontera con Bolivia.

Cabe mencionar que se tercerizarán algunos de los servicios que se ofrecerán, como los siguientes:

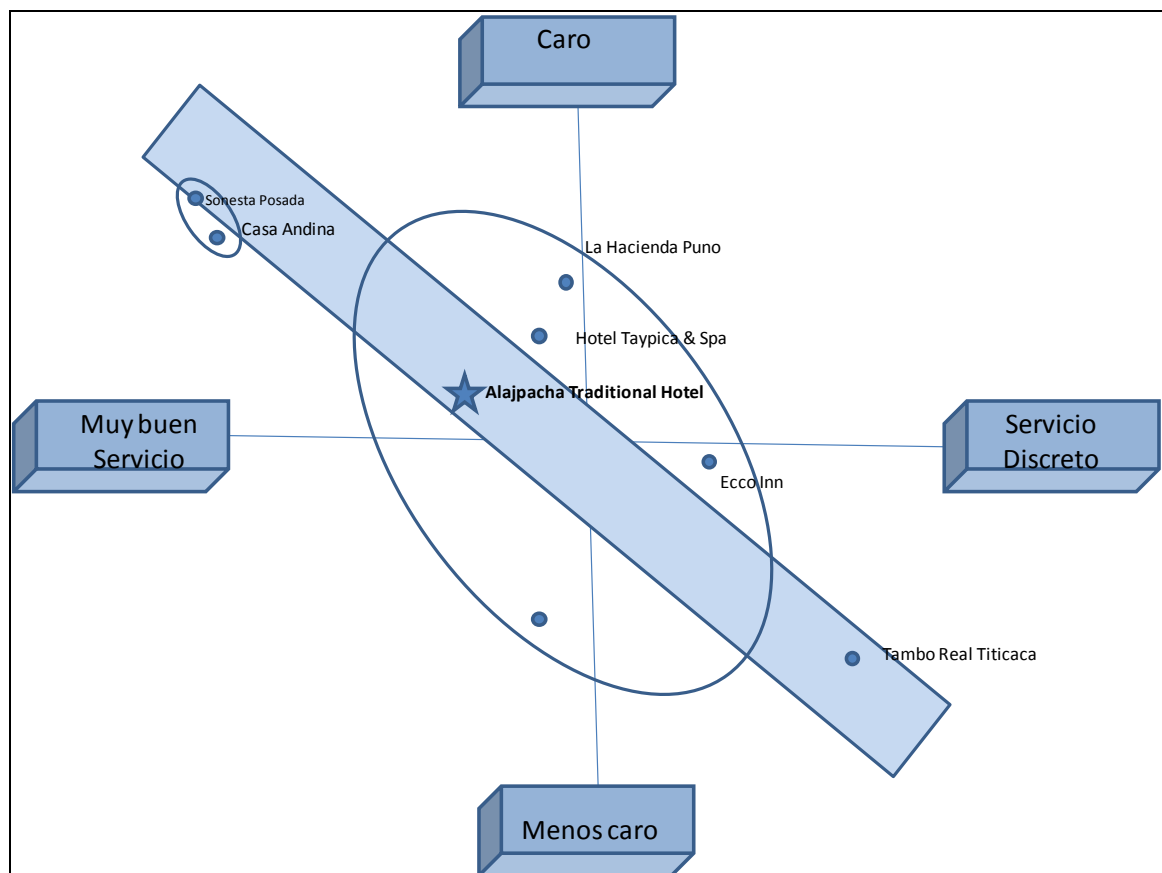
- Transporte terrestre. Ya que no vamos a contar con unidades de transporte, las rutas a cubrir serán Juliaca-Puno-Acora-Juliaca, Acora-Chuciuto, Acora- Juli, y Acora-Desaguadero.
- Transporte lacustre. Las rutas Acora-Uros-Taquile-Amantani.
- Maestros curanderos.
- Pobladores de la comunidad para brindar servicio de cultivo y ganadería.
- El servicio de ventas y promoción se realizará mediante operadores turísticos especializados.

En relación a los servicios básicos de Acora, se cuenta con redes eléctricas, de telefonía, Internet, agua potable y alcantarillado.

2.4 Competencia directa

La competencia de nuestro hotel serán los hospedajes de 3 estrellas, encontrándose actualmente 20 hoteles clasificados, y 120 hoteles sin clasificación.

Gráfico 2. Competencia directa: hoteles en Puno



Fuente: Elaboración propia, 2010.

2.5 Competencia indirecta

La competencia indirecta de nuestro hotel serán los hospedajes de 2, 4 y 5 estrellas, y los albergues de la ciudad de Puno.

Los hoteles de 4 estrellas tienen ubicaciones privilegiadas, ya que muchos de ellos están situados en la isla Esteves, en Suasi, y ofrecen infraestructura moderna y vista panorámica del lago Titicaca. Actualmente, en Puno, podemos ubicar 269 hoteles de los cuales 25 son de 2 estrellas, cinco hoteles son de 4 estrellas, dos hoteles son de 5 estrellas y 237 hoteles están sin clasificación.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Objetivos

- Conocer la procedencia de los principales turistas extranjeros que visitan Puno.
- Conocer los medios por los que los turistas se enteran de la ciudad de Puno.
- Conocer la aceptación que tienen los turistas extranjeros por los paquetes turísticos místicos y rurales.
- Conocer las necesidades y expectativas del turista extranjero por adquirir servicios turísticos en un hotel ubicado en la provincia de Acora, departamento de Puno.
- Conocer el desarrollo de la oferta hotelera de la región Puno.
- Conocer el precio que están dispuestos a pagar los turistas extranjeros por alojarse en un hotel con servicios complementarios como *tours* místicos y rurales.

2. Diseño de la investigación de mercado

2.1 Fuente de información primaria

2.1.1 Investigación cualitativa

- **Grupo objetivo.** Se realizaron entrevistas a profundidad a los representantes de los siguientes organismos turísticos: Gobierno Regional de Puno, comunidades campesinas, personas especializadas en turismo místico y espiritual (Agustín Guzmán, Mary Ann Eddowes); Cámara Nacional de Turismo (CANATUR); Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR); agencias de viaje y operadores turísticos (ver anexo 2).
- **Técnica.** Guía de pautas (ver anexo 3).

2.1.2 Investigación cuantitativa

Se realizaron encuestas a turistas extranjeros que visitaron Puno en el mes de febrero, mediante preguntas abiertas y cerradas.

- **Metodología.** Se aplicaron las encuestas durante la primera semana de febrero del 2010 a los turistas extranjeros que se encontraban en el aeropuerto de Juliaca, en el puerto de Puno, y a aquellos que se encontraban en la recepción de diversos hoteles en Puno.
- **Universo.** Turistas extranjeros que visitaron Puno.

- **Tipo de muestreo.** No probabilístico.
- **Tamaño de muestra.** 400 turistas extranjeros.

2.2 Fuente de información secundaria

2.2.1 Publicaciones

- Perfil de Turista Extranjero 2009 de Promperú.

2.2.2 Páginas web

- *www.mincetur.gob.pe*
- *www.badaturperu.com.pe*
- *www.promperu.gob.pe*

3. Conclusiones de los resultados de la investigación

3.1 Conclusiones de los resultados de la investigación de fuentes primarias

3.1.1 Conclusiones de información cualitativa

De las entrevistas a expertos se pudo concluir lo siguiente:

- Definitivamente existen oportunidades de crecimiento para Puno, por la cantidad de recursos con los que cuenta la región, la cultura andina, y la misticidad y tranquilidad de uno de sus más preciados recursos como lo es el Lago Titicaca.
- El Gobierno Regional de Puno, junto con las demás autoridades, están trabajando para promover la inversión en la región como en el caso del sector turismo; para ello están invirtiendo en infraestructura (electricidad, asfaltado de carreteras, desagüe y agua potable). Las autoridades también buscan mejorar el nivel de educación de la región, que si bien en los últimos años ha mejorado, sigue siendo bajo a comparación de las otras regiones del país.
- La mayoría de los turistas buscan nuevas experiencias relacionadas con la naturaleza y las comunidades de la región, por lo que el turismo místico y rural son buenas alternativas.
- Si bien en Puno no están muy desarrollados los circuitos de turismo místico, en otras regiones del Perú se realizan diversos circuitos con gran éxito, tal como ocurre en Cusco, Puerto Maldonado, Iquitos, entre otras.

- La mezcla de entretenimiento y paz que se encuentra en el contacto con la naturaleza y el descubrimiento de una nueva cultura, son factores claves para que el turista extranjero se sienta atraído por esta nueva forma de hacer turismo.

3.1.2 Conclusiones de información cuantitativa

Los resultados obtenidos en la encuesta para la investigación de mercado son los siguientes (ver anexo 4):

- El 58% de turistas que visitan Puno lo hacen por referencia de algún familiar o amigo, y un 17% por referencias de agencias de viajes.
- Un 48% de personas se hospedan en hostales, mientras que un 42% prefiere hospedarse en hoteles de 3 estrellas, y el 10% en hoteles de 4 a 5 estrellas.
- Según la percepción del turista extranjero que se hospedó en un hostel, un 24% consideró que eran buenos ya que cumplían con mantener limpias las habitaciones, mientras que un 22% consideró que eran malos ya que no cumplían con algunos servicios básicos como agua caliente en las duchas, o porque no recibieron una buena atención por parte del personal del hostel.
- Teniendo en cuenta a aquellos turistas extranjeros que se hospedaron en un hotel de 3 estrellas, un 45% consideró que el servicio de alojamiento era bueno, pues el hotel contaba con una infraestructura agradable y habitaciones limpias. Un 13% consideró que las condiciones eran regulares porque esperaban recibir mayores servicios dentro del hotel como sauna o un buen restaurant, así como una mejor atención.
- En cuanto a la apreciación de la comida ofrecida en el paquete turístico, a un 54% de los turistas le pareció buena, la caracterizaron como una comida sabrosa y diferente, y tan solo un 11% dijo que le pareció mala ya que el sabor no era de su agrado o porque no encontraron mucha variedad en la carta.
- En cuanto al *tour* que recibieron en Puno, un 47% lo consideró bueno, un 30% lo consideró regular, principalmente porque no se cumplían los horarios establecidos, o porque las expectativas que tenían eran mayores de lo que recibieron en el *tour* mismo.
- Respecto al plan de negocios, un 79% dijo que aceptaría hospedarse en un hotel fuera de la ciudad, mientras que un 21% dijo que no, principalmente porque piensan que en la ciudad hay más diversión y los precios son más cómodos.
- Un 86% optó porque el hotel fuera construido con materiales de la zona, y tan solo un 14% prefería que sea con materiales modernos.

- En cuanto a los servicios que les gustaría que brinde el hotel, los turistas preferían restaurantes (76%); que tenga Internet (61%), centros de relajación (57%); sauna (42%); y baños termo medicinales (52%).
- El número de noches que le gustaría quedarse al turista extranjero en un hotel con las actividades que vamos a ofrecer es diverso: un 14% cree conveniente una noche; un 21%, dos noches; un 35%, tres noches; y un 30%, cuatro noches a más.
- Según la encuesta, un 36% de los turistas extranjeros entrevistados ha tenido la oportunidad de hacer circuitos de turismo místico.
- Dentro de las personas que no han tenido la oportunidad de realizar circuitos místicos, un 67% estarían interesados en participar de esta clase de circuitos.
- En cuanto al turismo rural, un 72% de los turistas entrevistados han tenido la oportunidad de realizar circuitos de esta clase; y del grupo que no ha tenido la oportunidad de realizar circuitos de turismo rural, un 63% estaría interesado en realizarlo.
- Dentro de las alternativas de turismo místico y rural que se le presentaron a los turistas en la encuesta, los resultados fueron: un 12%, pastoreo; un 25%, masajes con piedras calientes; un 19%, visitar la comunidad; un 23%, cosechar hortalizas; un 27%, ofrenda a la *pachamama*; un 38%, mandala y sonido; un 40%, sesión de meditación; un 28%, imposición de manos; un 11%, ceremonia del amor; un 26%, paseo por el lago; un 16%, ritual de *wachuma*, y un 28%, cámara de vapor.
- Un 52% de turistas estarían dispuestos a pagar un promedio de US\$ 20 a US\$ 50 por noche de alojamiento; un 37% pagaría de US\$ 51 a US\$ 100, y un 11% de US\$ 101 a US\$ 150.

3.2 Conclusiones de los resultados de la investigación de fuentes secundarias

De las fuentes secundarias podemos observar que, según el perfil del turista extranjero que visitó Perú y el perfil del turista extranjero que visitó Puno (PROMPERÚ 2010), se pudo rescatar lo siguiente sobre la demanda (ver anexo 5):

- Puno es la cuarta ciudad más visitada por los turistas extranjeros después de Lima (77,5%), Cusco (43,2%), Tacna (23,4%).
- Los principales países de procedencia de los turistas extranjeros que visitan Puno son Estados Unidos, Francia, España, Reino Unido.
- Un 90% de turistas extranjeros que llegaron a Puno fue por vacaciones, recreación u ocio, luego un 4% para misiones o trabajo religioso, y un 1% por motivos de conferencias, educación, o negocios.

- De los turistas extranjeros que visitan Puno, un 57% realiza su viaje por su cuenta y un 43% recurre a agencias de viaje.
- Un 91% visitaba Puno por primera vez, mientras que el 9% ya lo hacía en forma repetitiva.
- Además de ello se obtuvo que en promedio un turista gastaba en Puno US\$ 1.785 y que las principales actividades que realizaba, considerando un total múltiple, eran un 97% de cultura, un 94% actividades relacionadas a la naturaleza, y un 5% actividades de aventura.
- Por otro lado, según esta investigación, dentro de los principales atractivos de Puno está con un 90% el Lago Titicaca; con 84% la Reserva Nacional del Titicaca; con 83% las islas flotantes de los Uros; con 62% las islas Taquile, entre otras.

En cuanto a la información rescatada de las estadísticas de MINCETUR (s.f.) respecto a la oferta hotelera en Puno se pudo encontrar lo siguiente (ver anexo 6):

- A diciembre del 2009 se censaron 409 establecimientos hoteleros, de los cuales un 15% estaban clasificados, y un 85% no se encontraban clasificados, existiendo una oferta total de habitaciones a nivel departamental de 6.056 habitaciones ofertadas y 11.081 plazas–camas ofertadas.
- En cuanto a los indicadores de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje, se puede observar en el 2009 que en un 56,55% los establecimientos fueron ocupados, y en número de habitaciones, el porcentaje ocupado fue de un 71,81%.
- De acuerdo al estudio de mercado realizado se puede concluir que hay un considerable interés por las actividades complementarias que ofrecerá nuestra propuesta ya que, según lo rescatado en la investigación, existe un buen porcentaje de turistas interesados en practicar actividades relacionadas al turismo místico y rural.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

1.1 Fortalezas

- Excelente ubicación geográfica: es el único hotel alejado de la ciudad, en el kilómetro 19 de la carretera Panamericana.
- Infraestructura acorde con la zona.
- Es el único lugar que ofrece turismo místico.
- Turismo de aventura: brinda la oportunidad de realizar diversas actividades.
- El lugar ofrece un ambiente de paz y tranquilidad.
- Forma parte de un punto intermedio entre el flujo turístico de la región sur (Cuzco-Bolivia, Arequipa-Bolivia).
- Contará con servicios complementarios que involucren actividades relacionadas al turismo místico y rural, servicios que no ofrece la competencia.
- Tendrá acuerdos con la comunidad, expertos, maestros curanderos y personas capacitadas en rituales de sanación.

1.2 Oportunidades

- Cambios en los gustos de los turistas (turismo multitemático).
- El crecimiento del arribo de turistas extranjeros a la ciudad de Puno (PROMPERÚ, 2008a).
- Debido a que la riqueza turística peruana es paisajista, biológica y cultural, estas características propician el desarrollo de diversas propuestas como turismo cultural, turismo de naturaleza, turismo místico, turismo gastronómico, turismo vivencial, entre otras.
- Puno ofrece todos los factores que intervienen en la elección del destino turístico como atractivos naturales y arqueológicos, amabilidad por parte de los pobladores, y arquitectura adaptada al entorno.
- La constante promoción realizada por PROMPERÚ a través de *workshops* internacionales en donde se presenta la novedosa oferta turística peruana, que incluye toda la ciudad de Puno y con más intensidad la ruta aimara.
- Apoyo del gobierno al sector turismo en lo referente al marco regulatorio.
- La mejora de los servicios básicos en las comunidades de Puno
- Mejoramiento de las carreteras.

- El Perú es considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo.
- El Perú cuenta con once lugares inscritos en la lista de patrimonio de la humanidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): Parque Nacional Río Abiseo, Parque Nacional Huascarán, sitio arqueológico de Chavín de Huantar, zona arqueológica de Chan Chan, Centro Histórico de Lima, Santuario Histórico de Machu Picchu, ciudad del Cusco, líneas y geoglifos de Nazca y de Pampas de Jumaná, Parque Nacional del Manu, Centro Histórico de Arequipa y el lago Titicaca.

1.3 Debilidades

- Dependencia de servicios de terceros: curanderos, chamanes, transporte, expertos.
- Dependencia con las comunidades, de costumbres, valores.
- En la ciudad de Puno es difícil encontrar personal calificado.
- Costos altos.
- Baja participación en el mercado.
- Dependencia de operadores extranjeros.

1.4 Amenazas

- Problemas sociales como bloqueos de carreteras, paros regionales, distritales, etcétera, que ocasionan malestar e inseguridad al turista.
- La falta de conservación y/o cuidado de las carreteras hacia los principales atractivos turísticos de Puno.
- Posibilidad de construcción de hoteles por la zona que ofrezcan los servicios complementarios ofrecidos.
- Efectos climatológicos, pues la zona es sensible a estos sucesos.
- Falta de cuidado del lago Titicaca.
- Oposición de las comunidades.
- Posible rebrote de virus y/o enfermedades.
- Deterioro paulatino de las ruinas arqueológicas del lugar.
- Tener dependencia de los turistas que tienen circuitos en el Cusco y Arequipa
- Ingreso de nuevos hoteles.
- Altos precios de los insumos de calidad.

2. Visión

“Ser reconocido como el mejor hotel que brinda servicios especializados de turismo místico y rural, ofreciendo al cliente alternativas para mejorar la calidad de vida, basando nuestra competitividad en la experiencia gratificante que tendrá el turista”.

3. Misión

“Ofrecer mucho más que un hospedaje, brindando a nuestros huéspedes un lugar agradable, acogedor, tranquilo, alejado de la ciudad y llevándolos por un momento a través del tiempo, introduciéndolos en el mundo de los sueños y visiones de la autocura, del autodescubrimiento y autoconocimiento, buscando armonía con el medio ambiente y valorando las costumbres andinas”.

La filosofía de Alajpacha Traditional Hotel (como se llamará nuestro hotel) estará basada en tres principios de la filosofía andina, los cuales están profundamente unidos a la conservación de la naturaleza, la preservación de la cultura ancestral, el equilibrio del cuerpo físico-psíquico-espiritual, la sostenibilidad y mejoramiento de la calidad de vida.

- *Munay*: el poder del afecto y del amor.
- *Llankay*: el poder creativo del trabajo.
- *Yachay*: el poder del conocimiento y la sabiduría.

4. Objetivos

4.1 Objetivos generales

- Proporcionar un eficiente y eficaz servicio turístico que maximice la satisfacción de los visitantes extranjeros.
- Ser recomendados por los turistas extranjeros que usaron nuestros servicios.
- Lograr una EBITDA no menor al 30% del total de los ingresos mediante un crecimiento sostenido.
- Llegar a ser reconocidos por brindar un servicio de excelencia y especializado por los entes reguladores de comercio exterior y turismo.
- Lograr convenios con el 60% de las agencias de viajes de Puno, Arequipa y Cusco.

- Alcanzar un índice de ocupación de 85%.
- Tener un servicio de calidad diferenciado, cuya percepción del cliente sea obtener beneficios mayores que el pagado por el cliente (incrementar la percepción de valor).

5. Cadena de valor

La cadena de valor del Alajpacha Traditional Hotel es el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en la empresa y que añaden valor a la experiencia turística que se va a ofrecer.

Gráfico 3. Cadena de valor Alajpacha Traditional Hotel



Fuente: Porter, 1992.
Elaboración Propia, 2010.

Este modelo explica el proceso de generar valor en el hotel. Se distinguen dos grandes grupos de actividades: las actividades básicas, que tienen que ver directamente con la creación de valor (marketing, reservas, ventas, operaciones, servicio al cliente), y las actividades de apoyo, que sirven para que las primeras puedan coordinarse, administrarse y compartir información para brindar servicios de calidad y de experiencias inolvidables para el visitante extranjero como es la infraestructura, recursos humanos, y abastecimiento. Todas estas actividades van a estar coordinadas, pues la generación de valor va a depender tanto de la eficiencia y eficacia con la que se desempeñen las mismas como de la coordinación que exista entre éstas.

6. Formulación estratégica

Alajpacha Traditional Hotel se enfocará en el segmento de turistas norteamericanos y europeos que gustan del turismo místico y rural; por lo tanto, la estrategia genérica de la empresa se basará en la diferenciación desarrollada sobre la base de la especialización al ofrecer mejorar la calidad de vida y compartir las vivencias de las comunidades bajo la influencia cósmica del lago sagrado de los Incas.

7. Ventaja comparativa

Como ventaja comparativa Alajpacha Traditional Hotel cuenta con espectaculares paisajes andinos más la cultura viva, la milenaria tradición de medicina natural (espíritu, cuerpo físico, mente, sentimientos, emociones, sensaciones) y una gastronomía que se adapta a las dietas más exigentes.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

1.1 Objetivos a corto plazo (un año)

- Lograr un nivel de ventas que represente el 80% de la inversión inicial.
- Lograr una participación de mercado de un 10%.
- Lograr convenios con los principales operadores turísticos dedicados al turismo místico y vivencial para que nos incluyan dentro de los paquetes turísticos ofrecidos.

1.2 Objetivos a largo plazo (más de cinco años)

- Trabajar con el 40% de los operadores turísticos de Lima.
- Lograr una participación del mercado del 20%.
- Lograr fidelizar a los clientes, teniendo en cuenta que el principal medio de difusión de las visitas a Puno son las referencias personales.

2. Estrategia de marketing

2.1 Estrategia de segmentación

Los servicios turísticos que brindaremos estarán dirigidos a turistas extranjeros cuyas edades oscilan entre los 25 y 60 años de edad, procedentes de Estados Unidos, Canadá y Europa (Francia, España, Reino Unido, Alemania, Italia), cuyo principal interés al viajar no sea solo visitar un circuito arqueológico sino también mejorar su calidad de vida, y conocer de manera vivencial las costumbres de los Andes peruanos.

2.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que se va a adoptar es la estrategia de diferenciación del servicio, que se concretará de la siguiente manera:

- Por la ubicación en un estratégico lugar de Puno, cerca al lago sagrado de los Incas, alejado de la ciudad y con instalaciones que semejan un pequeño poblado andino.

- Se ofrecerá un menú novoandino saludable, que será elaborado por chefs profesionales, según la cantidad de calorías recomendadas por el dietista.
- Las actividades de turismo místico se desarrollarán con personas expertas en cosmovisión andina y medicina integrativa.
- Las actividades de turismo rural contarán con la participación de los pobladores de la comunidad, quienes enseñarán sus costumbres, formas, maneras de crianza, y su agricultura.
- Se fomentará el desarrollo sostenible de la comunidad local a través del turismo como actividad económica.
- Autenticidad y calidad al brindar las actividades de turismo místico.

La estrategia general de ataque será la de ataque frontal ya que el Alajpacha Traditional Hotel tendrá una gran cantidad de recursos para superar las barreras de entrada que ha puesto el líder en el sector.

2.3 Estrategia de crecimiento

Teniendo en cuenta la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento será la de Desarrollo de Productos ya que el Alajpacha Traditional Hotel ofrecerá servicios nuevos en mercados existentes.

2.4 Estrategia de posicionamiento

Alajpacha Traditional Hotel se posicionará como el primero en ofrecer servicios de turismo místico y rural como parte de su oferta de alojamiento, fomentando la experiencia en el bienestar de mejorar la calidad de vida y las vivencias con las comunidades.

2.5 Nombre

El nombre del hotel será Alajpacha Traditional Hotel. Este nombre está relacionado al posicionamiento que se quiere lograr pues la palabra *alajpacha* viene de un vocablo aimara que significa “puertas del cielo”. Es el primer plano donde viven los hombres buenos convertidos en espíritus, junto a los santos y ángeles cuya providencia es Dios. También allí moran los dioses tutelares de los aimaras: el sol, la luna y las estrellas.

2.6 Eslogan y logo



“El refugio perfecto para reconectarse consigo mismo”

El logotipo es una chacana, que es fundamental en el mundo andino. Su significado compromete la astronomía, la cosmovisión, la filosofía, la arqueología, donde los colores son importantes:

- **Rojo.** Es el color de la tierra, con este color se identifica todo ser que cultiva la tierra y su manejo.
- **Naranja.** Es la sociedad andina y la cultura, el símbolo de la vida representado en el nacimiento de los *wawa* (bebés). En este color están la salud y la medicina, la educación representada en la juventud con sus prácticas culturales.
- **Amarillo.** Representa la armonía y la fuerza reflejadas en los principios morales del hombre; representa la equidad y dualidad entre el hombre y la mujer.
- **Verde.** Este es el color de todas las riquezas naturales de la superficie y el subsuelo, representa la economía y producción.

2.7 Estrategia comercial

Teniendo en cuenta la mezcla del servicio analizaremos los siguientes puntos:

2.7.1 Servicio

El servicio ofrecido consistirá en paquetes turísticos que incluyan alojamiento, comida, transporte, y actividades de turismo místico y rural, guiadas por profesionales calificados, con conocimiento de tres idiomas y desarrollo de actividades de turismo místico y rural en la ciudad de Puno.

Alajpacha Traditional Hotel ofrecerá actividades de terapias andinas todos los días, las cuales empiezan con una evaluación del curandero en relación a la salud espiritual, mental,

emocional, y física del turista. Estas actividades incluyen un “sauna inca”, previa mesada con el *yatiri* andino, y un ritual de purificación colectivo o individual. Pero nada mejor que el masaje *wara* con piedras calientes y los tratamientos con las célebres hierbas maestras, y un masaje místico en cama de piedra y envolvimiento con fango.

Alajpacha Traditional Hotel ofrecerá visitas a los vecinos poblados de Chusamarca y Acora. Pero si el turista desea permanecer en el hotel, nada mejor que pasear por nuestros circuitos rurales como la granja de vacunos y ovinos *Nayra*, hacer actividades de agroturismo, descubrir su arte con la pintura o conocer la geometría sagrada en el restaurante *Ayllu*. Dentro de las instalaciones del hotel también se encontrarán libros e información sobre la cosmología andina, y se podrá navegar buscando información en la sala de Internet.

2.7.2 Precio

La estrategia que ofrecerá Alajpacha Traditional Hotel será la discriminación de precios. La razón de seleccionar esta estrategia es que el negocio del sector turístico es estacional; es decir, en temporadas altas se mantendrá un nivel de precio diferente al precio de temporadas bajas.

2.7.3 Plaza

Los principales canales de distribución serán los siguientes:

- **Internet.** Teniendo en cuenta que los turistas extranjeros buscan información en la *web* para conocer acerca de un destino turístico y sus respectivos servicios, consideramos que este canal de distribución es el más importante para difundir y promocionar el hotel y sus servicios. Es por eso que se pagará el alquiler de dominio de las palabras “Puno”, “hoteles”, “místico”, “rural”; por lo tanto, la página *web* del hotel dará detalles de cada actividad que se realiza en los circuitos místicos y vivenciales, así como de los distintos paquetes que se ofrecerán, para que cada turista pueda escoger y/o armar sus actividades diarias a realizar.
- **Operadores turísticos.** Los operadores turísticos, por lo general, producen paquetes dirigidos al mercado del ocio, en los cuales incluyen alojamiento y otras actividades, por lo que es importante que nuestra oferta esté incluida dentro de sus programas. Se buscará firmar convenios con los principales operadores turísticos internacionales y nacionales para que nos incluyan dentro de las revistas que ofrecen a nivel mundial (anexo 7).
- **Agencias de viaje.** Se buscará firmar convenios con el 40% de las agencia de viajes de Puno y lograr convenios con el 60% de agencias de viajes de las ciudades de Arequipa y Cusco.

2.7.4 Promoción

Para promocionar el Alajpacha Traditional Hotel se utilizarán los siguientes elementos comunicacionales:

- **Publicidad.** Se contratarán espacios en revistas internacionales de turismo como Perú Guide, Tráfico, y en revistas especializadas en servicios místicos y rural como The Magical Blend, Chamans Guide, Yoga Integral, entre otras, así como publicaciones en páginas *web* especializadas en chamanismo como Chaman's Portal.

Se enviarán *brochures* del hotel a todas las agencia de viajes y *tour* operadores. Se entregarán volantes en distintos puntos de Puno donde haya afluencia de turistas como el aeropuerto, oficinas de PROMPERÚ y CANATUR, así como en las principales agencias de viaje de la ciudades de Lima, Cuzco, y Arequipa

- **Relaciones públicas.** Asistir a los *workshops* organizados por PROMPERU, CANATUR, y otras entidades de turismo.

Se centrará en invitar a los operadores turísticos que mantienen convenios con el hotel para que puedan apreciar las instalaciones y, sobre todo, tener la experiencia de los servicios y rutas a ofrecer; de esta forma podrán promocionar con mayor claridad el servicio a los turistas (*fam trip*).

Por otro lado se buscará asistir a ferias internacionales, en especial a las que se realicen en aquellos países donde se encuentra nuestro público objetivo, ferias holísticas, así como realizar *press tours*, invitando a la prensa turística.

2.7.5 Personal

La gerencia del hotel desarrollará programas de capacitación e inducción vivenciales, así como pruebas de los servicios que brinda el hotel para ser ofrecidos a los empleados, donde se les demuestre la calidad de los servicios que se brindarán.

Se debe lograr que el personal se sienta dispuesto y que comprenda el objetivo y la necesidad de lograrlo, que crea en los programas ofrecidos y que piense que vale la pena, que crean que tiene posibilidades de tener éxito y que sientan que será personalmente útil para ellos. Con este se generará valor agregado, «[...] creando así una cultura basada en la calidad del servicio por la importancia del comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de modo tal que confluyen hacia el valor común de un servicio excelente» (Albrecht 1994).

2.7.6 Presencia física

Los turistas se forman impresiones a través de evidencias físicas; por lo tanto, la infraestructura del hotel será única y elaborada con materiales de la zona, muebles y accesorios de calidad, con aromas que den sensaciones de tranquilidad, comodidad, relajación, colores cálidos, y armónicos.

2.7.7 Procesos

Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas que se van a ofrecer y entregar al turista, incluyendo las decisiones y políticas del hotel.

Cabe resaltar que todos nuestros procesos serán administrados para la mejora de la calidad del servicio.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos

Tabla 2. Tabla de objetivos

	OBJETIVO	Plazo		
		1 año	2 a 5 años	5 años a más
CALIDAD	Alcanzar un índice de ocupabilidad	10%	40%	85%
	Lograr la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios (alojamiento, alimentación, actividades complementarias)	80%	85%	90%
	Mantener un nivel de quejas respecto a los servicios brindados en :	Menor o igual a 7%	Menor o igual a 5%	Menor o igual a un 3%
PUNTUALIDAD	Cumplir con la entrega exacta de los servicios según lo ofrecido en un:	90%	95%	98%
	Cumplir con puntualidad en cada uno de los servicios ,según la calificación recibida por los turistas respecto a los servicios recibidos	90%	95%	98%
ENTREGA	Ofrecer variedad de actividades de turismo místico y rural	12 Actividades	16 Actividades	20 Actividades

Fuente: Elaboración propia, 2010.

2. Estrategia de operación

La estrategia de operación consiste en otorgar servicios básicos y complementarios de calidad, en función a las expectativas y requerimientos de los turistas.

El cliente percibirá la calidad del servicio mediante el trato cálido y hospitalario del personal, la agradable comida que se servirá, el estilo típico del lugar, los servicios complementarios que va a recibir y de la infraestructura que el hotel ofrezca. Así mismo, es importante que el cliente se sienta satisfecho con la relación precio-calidad de todos los servicios.

2.1 Procesos operativos

Los procesos de Alajpacha Traditional Hotel serán estandarizados, y se basarán en las políticas de calidad y entrega que defina la organización.

Además, se buscará la mejora continua de los procesos, con la constante supervisión por parte del personal. Las actividades turísticas ofrecidas tendrán un cronograma preparado para cada grupo y/o turista, con un horario establecido.

Se evaluará la respuesta de los turistas respecto a las actividades complementarias, con la finalidad de ir mejorando los circuitos.

Se buscará la innovación continua en los diferentes procesos del hotel.

2.2 Calidad

- Se ofrecerá y cumplirá con los estándares de calidad establecidos por el hotel.
- Se aplicaran encuestas de satisfacción al cliente, que servirán como indicador para medir si los servicios que se brindan en el hotel cubren sus expectativas.
- Se colocarán buzones de sugerencia en los distintos lugares del hotel, los cuales servirán para la innovación de actividades, procesos e infraestructura.

2.3 Infraestructura

Las diversas instalaciones serán modernas y estarán correctamente distribuidas para que el turista pueda disfrutar su estadía en el hotel. Para ello, además de las instalaciones donde se realizan las actividades complementarias, se contará con salas que con diferentes colores y aromas, las que harán sentir diferentes sensaciones al turista.

3. Política de operaciones

Se apoyarán en los diferentes estándares establecidos por el hotel.

3.1 Políticas de calidad

- El personal, tanto administrativo como operativo, estará debidamente capacitado para brindar información sobre los servicios del hotel así como para actuar en casos de emergencia debido a las capacitaciones que tendrán en primeros auxilios y Defensa Civil.
- Los guías explicaran a los turistas en qué consiste cada actividad, antes del inicio de ellas.
- El trato que brindará el personal al turista será cordial.
- El abastecimiento de productos será una vez a la semana y el de suministros, cada 15 días.
- Respecto a los proveedores, se trabajará con ellos según las condiciones y buen estado de los productos, puntualidad de entrega y capacidad de abastecimiento.
- Se mantendrán buenas relaciones con los proveedores, respetando las fechas de pago.
- Se evaluará periódicamente a los proveedores de productos y servicios del hotel, a fin de verificar su puntualidad y calidad.
- Las instalaciones se mantendrán en buenas condiciones, para ello se dará mantenimiento a las instalaciones y principales equipos cada dos meses, de preferencia en temporada baja.

3.2 Políticas de entrega

- Las habitaciones e instalaciones donde se desarrollarán las actividades deben estar limpias y disponibles para los turistas
- Limpieza diaria de las habitaciones a partir de las 9:30 am. Las sábanas deberán ser cambiadas diariamente; los baños serán desinfectados todos los días.
- La limpieza y organización de las instalaciones de las actividades debe realizarse media hora antes del inicio de ellas.
- La limpieza del comedor deberá realizarse como máximo en una hora y se efectuará una hora antes de cada comida (desayuno, almuerzo, cena)
- La atención en el *check in* y *check out* no debe ser mayor a cinco minutos.
- El tiempo que debe esperar el cliente para ser atendido en la mesa del restaurante debe ser de dos minutos como máximo.
- Las actividades turísticas ofrecidas tendrán un cronograma preparado para cada grupo y/o turista, con un horario establecido.
- El guía debe estar presente media hora antes del inicio de las actividades.
- Cumplir con todas las actividades que se presentan en los paquetes turísticos a la hora señalada.

4. Diseño del proceso

Los procesos que va a tener Alajpacha Traditional Hotel son estandarizados; sin embargo, los paquetes turísticos ofrecidos serán flexibles, ya que el turista tiene la libertad de armarlos de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, considerando que todos los servicios que solicitan los turistas son de calidad.

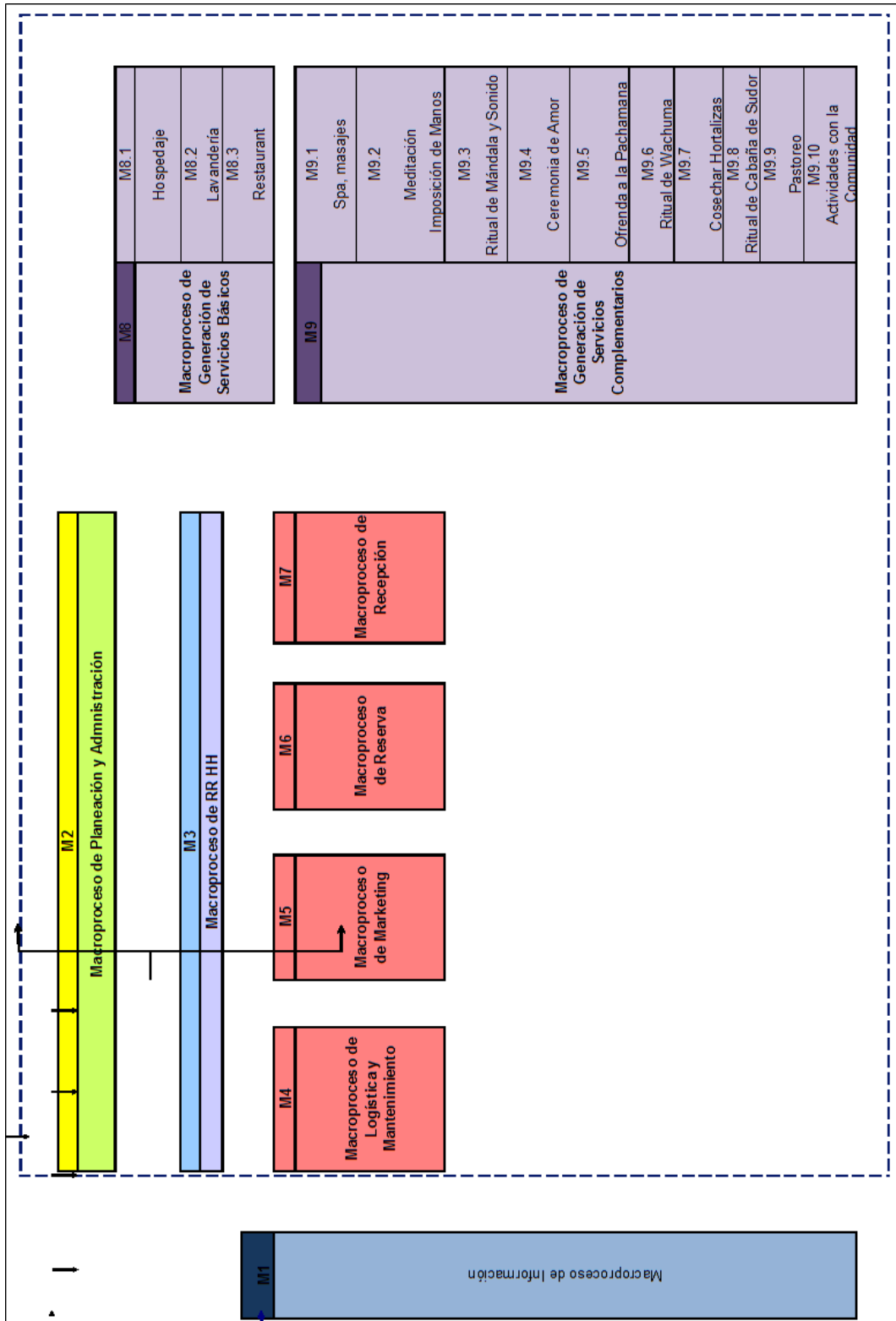
El diseño de los procesos se puede ver en el mapa de procesos (ver gráfico 4).

Se consideran los siguientes macro procesos:

- Macro proceso de sistema de información.
- Macro proceso de recursos humanos.
- Macro proceso de marketing.
- Macro proceso de reserva.
- Macro proceso de recepción.
- Macro proceso de generación de servicios básicos.
- Macro proceso de generación de servicios complementarios.
- Macro proceso de logística y mantenimiento.

Si bien cada servicio que se ofrece se otorga de manera individual, existen ciertas partes de los procedimientos que se complementan.

Gráfico 4. Mapa de procesos Alajpacha Traditional Hotel



Fuente: Elaboración propia, 2010.

5. Descripción de procesos

Teniendo en cuenta los principales procesos se describen los siguientes:

5.1 Proceso de reservas¹

- Se realiza mediante una agencia de viaje, operador turístico, o por la página *web* (sitio reservas).
- En caso que la reserva se realice vía telefónica, el encargado de reservas ofrece los diferentes paquetes de Alajpacha Traditional Hotel.
- Si ninguno de los paquetes es del agrado del turista se ajusta un paquete de acuerdo a sus necesidades y según disponibilidad del hotel.

5.2 Proceso de recepción²

- Arribo del turista al hotel.
- Se da la bienvenida al hotel.
- El turista, guía, o el grupo solicitan habitaciones al recepcionista, este pregunta el nombre, código del grupo y confirma información.
- En caso de no existir reserva se revisa la disponibilidad de *bungalows* y se asigna.
- En el registro de huéspedes (*chek in*) se solicita a cada turista que llene una ficha de registro con sus datos personales.
- Se solicita el pasaporte y/o carnet de extranjería para verificar los datos, se toma una fotocopia del pasaporte y se le asigna el *bungalow*.
- Traslado al *bungalow*.
- El equipaje del turista es trasladado al *bungalow* asignado.
- El turista es instalado en su respectivo *bungalow* y el cuartelero le mostrará las características del mismo.
- El cuartelero preguntará al turista si desea algo más.

¹ Ver anexo 8.

² Ver anexo 9.

5.3 Proceso de *check out*³

- El turista guarda sus cosas, llama al cuartelero para que ayude con el equipaje y se dirige a la recepción para la cancelación del servicio (tarjeta o *cash*) en caso el huésped pague; de lo contrario, simplemente espera en la sala de recepción.
- Mientras se emite el comprobante y/o documento respectivo (boleta o factura) se entrega a los turistas una encuesta de satisfacción. En este instante se toma el informe del cuartelero con respecto al estado de la habitación.
- Finalmente se le otorga un *souvenir* (hoja de coca) y se acompaña al huésped o grupo a su movilidad, deseándole un feliz viaje y un pronto regreso.

6. Servicio

Además de los servicios básicos (alojamiento, alimentación), el turista tendrá la oportunidad de realizar actividades diferentes como:

6.1 Mandala y sonido

El sonido, los cantos y la mandala son utilizados como instrumentos terapéuticos y curativos para mejorar la salud y para transformar la energía. Alajpacha Traditional Hotel ofrece esta terapia antiestrés dentro de sus instalaciones, donde se pueden liberar de inmediato los desequilibrios emocionales, mentales e incluso físicos. La aplicación directa del sonido y la forma en el cuerpo y mente del ser humano sintoniza las partes desequilibradas mediante tonos armónicamente relacionados, que sanan y devuelven el cuerpo a su frecuencia natural.

6.2 Ritual de cabaña de sudor

Se trata de una ceremonia de purificación física y espiritual que se desarrolla en el interior de una cabaña de sudor tipo iglú que se encuentra en las instalaciones de Alajpacha Traditional Hotel y que simboliza el regreso al vientre de la madre tierra. En la cabaña se recrea el útero materno, se calientan piedras y se utilizan hierbas aromáticas y agua, como en una sauna. La experiencia suele realizarse por la noche, el calor y la energía grupal facilitan una catarsis que hace aflorar los contenidos emocionales, además de eliminar toxinas.

³ Ver anexo 10.

La cabaña de sudor constituye una buena opción para descargar tensiones y reencontrarse como uno mismo.

6.3 Ritual de *wachuma*

La planta *wachuma* es también conocida como San Pedro, la cual tenía un uso sagrado y medicinal entre los incas. Al ingerir esta planta se despiertan los sentidos del ser humano para trabajar con el inconsciente, que es donde se almacena la mayor parte de malas experiencias que pueden haber sido adquiridas desde el vientre de la madre, o en el transcurso de la vida.

La *wachuma* tiene la bondad de despertar nuestros sentidos para entrar a niveles de conciencia superiores, transmitiéndonos sabiduría, paz y un autosanamiento.

6.4 Ofrenda a la *pachamama*

En los Andes, las personas buscan mantener un permanente equilibrio con todo lo que las rodea, a través de la reciprocidad con su comunidad, con su entorno, y con sus dioses.

El ritual más frecuentemente utilizado para lograr este equilibrio es la ofrenda, también conocida como *pagapu* o “despacho”, en donde se usan hojas de coca en grupos de tres. Este es el *k'intu* que representa la unión entre el *kay pacha* (este mundo) y el *hanan pacha* (mundo de arriba), con los cuales la *mama coca* se comunica a través de sus hojas y tallos, y el *uku pacha* (mundo de abajo), con el cual se comunica a través de su raíz. El encuentro de estas tres energías produce el equilibrio.

El propósito más elevado de la ofrenda consiste en propiciar la unión de todos los seres vivientes, el cosmos y la naturaleza. En su forma más cotidiana se usa para pedir algo que se desea o para agradecer lo recibido, devolviéndoles a los participantes los mejores frutos. La ofrenda luego será quemada, enterrada en la *mama pacha* u ofrendada a la *mama gocha*, siguiendo los ritos ancestrales.

6.5 Ceremonia de amor

Consiste en reconocer la felicidad proveniente de la relación de una persona con otra, es por ello que estas ceremonias son justamente para celebrar la felicidad, y compartir la alegría y gratitud con otros. Se llevarán a cabo dentro del centro ceremonial del hotel.

6.6 Sesiones de imposición de manos

Es un método de armonización natural que abre el fluir de la energía. El objetivo básico del tratamiento de imposición de manos es integrar e interactuar en forma armoniosa el *rei*, la energía del universo, con el *ki*, la energía vital interna de los seres vivos. La terapia ayuda a armonizar a la persona no sólo a nivel físico sino también mental, emocional y espiritual.

6.7 Sesiones de meditación

En cada sesión se logra la relajación, y tener una mejor la aptitud para dirigir la mente exclusivamente hacia un objeto y mantener esa dirección sin distracción alguna (concentración). La idea de las sesiones es tener una mejor salud corporal y espiritual.

6.8 Ritual de sanación con la hoja de coca

Desde épocas ancestrales, los pueblos y comunidades de los Andes llevan a cabo un ritual con nuestra sagrada y bendita *coca mama*, una terapia mágica y beneficiosa, aún practicada: el ritual de sanación con el *k'antu* sagrado.

Esta terapia ayuda principalmente a resolver problemas de altitud, soroche, dolores de cabeza, dolores de la vista, mareos, vómitos, náusea, migraña, fiebre, desconcentración, falta de sueño, inclusive ayuda a limpiar todas las ideas negativas que tenemos o simplemente nos relaja, nos da paz, nos ayuda a encontrar nuestro propio equilibrio energético.

Para que surta efecto se requiere aceptar, estar receptivo a esa energía y tener fe en lo que vamos a hacer al cerrar el círculo energético de amor entre el dador (la hoja de coca) y el receptor (el ser humano).

6.9 Baño de florecimiento

Permanentemente estamos en contacto con energías de todo tipo y, sin darnos cuenta, nos vamos cargando y llenando de energías densas que es necesario limpiar para así permitirnos seguir avanzando en nuestro camino de crecimiento personal, desbloqueando y eliminando todo lo que no necesitamos, abriendo las puertas para plasmar todos nuestros buenos deseos y proyectos en hechos concretos. El baño de florecimiento es parte de este proceso que todos podemos hacer para renovar y transformar estas energías y así avanzar en nuestro proceso de crecimiento en la vida.

Además de todos estos servicios, se realizarán actividades como cosecha de frutas y hortalizas en los biohuertos dentro del hotel, pastoreo de ovejas y otras actividades que se podrán compartir con la comunidad de Chusumarka.

7. Instalaciones

Las instalaciones de Alajpacha Traditional Hotel se ubicarán en Puno, provincia de Puno, distrito de Acora. Se encuentra en el kilómetro 19 de la carretera Panamericana Puno-Desaguadero y se accede utilizando una carretera afirmada. La distancia desde la carretera hasta las instalaciones del hotel es de 0,5 km.

El área total del terreno es de 2 has, con un área construida de 3.000 m².

Sus linderos y colindancias son como sigue:

- **Norte.** Colinda con la propiedad de los hermanos Huanca cuyas dimensiones son: 38 m lineales, 15 m lineales, 25 m lineales, 46 m lineales y 18 m lineales, en línea quebrada. También colinda con la propiedad de Natalio Cano Pari cuyas dimensiones son: 194 m lineales en línea recta, carretera afirmada de por medio.
- **Sur.** Con la propiedad de Manuel Cano de Sosa que tienen una dimensión de 398 m lineales en línea recta.
- **Este.** Con la propiedad de Pablo Mamani cuyas dimensiones son: 78 m lineales, 101 m lineales, 26 m lineales, y 55 m lineales en línea quebrada.
- **Oeste.** Con la propiedad de la familia Catacora Pari cuya dimensión es de 169 m lineales.

El terreno tiene forma rectangular, desarrollándose el proyecto en el sector oeste del predio, presentando la mayor dimensión en el sentido este-oeste. Esta característica es aprovechada para la implementación del proyecto del terreno, de tal manera que la zona de hospedaje no pierda las visuales hacia el paisaje ubicado abajo.

Dentro de las instalaciones podemos encontrar lo siguiente:

- 25 *bungalows*. Cada *bungalow* cuenta con dos habitaciones, las cuales tendrán una cama *king* o dos camas de plaza y media; baño completo con tina; calentador de toalla; secadora de pelo; plancha y mesa de planchar; mesa de trabajo; un mini *kitchenet*; sala; Internet inalámbrico; caja de seguridad; minibar y televisión de cable.
- Las ventanas de las habitaciones tendrán forma de “X” con el fin de maximizar y obtener buenas condiciones de iluminación y ventilación.
- La sauna Inca es parte del concepto salud que ofrece el hotel y contará con dos cuartos de tratamiento, dos piscinas con hidromasaje de agua caliente, cuarto de relajación con oxígeno, área de masajes, sala de meditación, lodario, aromaterapia y reflexología.
- El centro ceremonial tendrá forma de circular y su puerta estará orientada hacia el este. Esta construcción estará hecha de piedra y adobe, y será denominado *Iskapukara*, donde se podrán realizar matrimonios espirituales, terapias de amor, etcétera.
- Las piscinas rescatarán los elementos fundamentales de la cosmovisión andina. Se utilizará un curso de agua que entregará el agua a la piscina mediante una canalización que culminará en tres caídas de agua, surtidas por tres cabezas de puma.
- Lodario.
- Centro de meditación.
- Exposición de cuadros de pintores de la zona.
- *Boutique* de oro y plata alpaca.
- *Store traditional medicine*.
- Un restaurante.
- Un bar.

8. Programa de actividades

El turista extranjero tendrá la oportunidad de disfrutar las distintas actividades que ofrece el Alajpacha Traditional Hotel, que tiene programas diarios de actividades complementarias donde

tendrá la libertad de elegir la actividad que le gustaría realizar, de acuerdo a disponibilidad y al horario.

Tabla 3. Programa de actividades Alajpacha Traditional Hotel

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07:00 -08:00	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno	Desayuno
08:00-09:00	Mándala y Sonido	Masaje con Piedras Calientes	Mándala y Sonido	Masaje con Piedras Calientes	Mándala y Sonido	Cosecha de hortalizas	Ofrenda a la Pachamama
09:00-10:00	Pastoreo	Ofrenda a la Pachamana	Cosecha de hortalizas	Pastoreo	Masaje con Piedras	Imposición de Manos	Cosecha de hortalizas
10:00-11:00	Paseo al Lago	Paseo al Lago	Paseo al Lago	Paseo al Lago	Paseo al Lago	Paseo al Lago	Paseo al Lago
11:00 - 12:00							
12:00-13:00							
13:00-14:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
14:00-15:00	Imposición de Manos	Cosecha de Hortalizas	Imposición de Manos	Mándala y Sonido	Imposición de Manos	Mándala y Sonido	Mándala y Sonido
15:00-16:00	Visita a la Comunidad de Chusamarca	Visita a la Comunidad de Chusamarca	Sesión de Meditación	Ceremonia de Amor	Visita a la Comunidad de Chusamarca	Ofrenda a la Pachamana	Ceremonia de Amor
16:00-17:00			Ceremonia de Amor	Imposición de Manos		Sesión de Meditación	Sesión de Meditación
17:00-18:00	Camara de Vapor	Ritual de Wachuma	Camara de Vapor	Ritual de Wachuma	Camara de Vapor	Ritual de Wachuma	Camara de Vapor
18:00-19:00							
19:00-20:00							
20:00-21:00	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Por otro lado el hotel ofrecerá en los programas diarios las tres comidas (desayuno, almuerzo y cena). Los menús estarán basados en comida novoandina como el almuerzo, por ejemplo, que tendrá de entrada, choclo con queso; de plato de fondo, trucha a la piedra, y de postre, ensalada de frutas.

Capítulo VIII. Plan de administración y organización

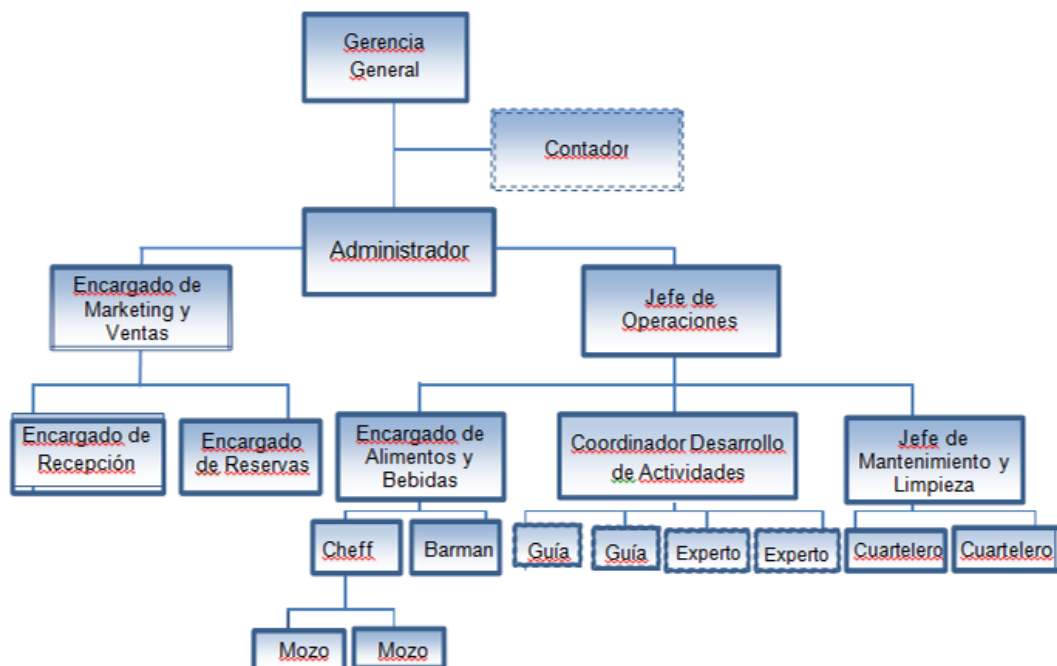
1. Diseño y organización

1.1 Estructura organizacional

La organización corresponderá a una organización maquinal burocrática (Mintzberg 1991: 357), que consta de tareas operativas especializadas, rutinarias, con procedimientos muy formalizados en la base operativa.

La principal característica de esta organización será la estandarización de sus procesos del trabajo operativo.

Gráfico 5. Organigrama Alajpacha Traditional Hotel



Fuente: Elaboración propia, 2010.

- **Ápice estratégico.** Le corresponde al gerente general, quien mantendrá una supervisión directa del administrador y de cada área del hotel.
- **Tecnoestructura.** Estará compuesta por el administrador, quien supervisará que todos los procesos estén estandarizados y formalizados.

- **Staff de apoyo.** Estará dada por el contador del hotel, los guías y los expertos en los circuitos.
- **Línea media.** Está conformada por el jefe de Operaciones y el encargado de Marketing y Ventas, quienes estarán supervisados directamente por el administrador
- **Núcleo de Operaciones.** Serán los encargados de desarrollar sus funciones en base a los procesos estandarizados que determinará el hotel. Estará compuesto por el encargado de reservas, recepcionista, coordinador de actividades, los guías y los expertos en los circuitos, el encargado de alimentos y bebidas, el chef, el barman, el encargado de mantenimiento y limpieza, los cuarteros y mozos.

La comunicación se dará formalmente, lo que facilitará la normalización de los procesos.

2. Objetivos de recursos humanos

- Mantener la rotación de personal en menos del 10% al mes.
- Mantener el nivel de ausentismo en un 8% anual.
- Lograr la reducción de errores en un 5% mensual.
- Lograr un alto nivel de eficiencia y desempeño de las funciones del personal, lo cual se refleja en un 90% de satisfacción del turista.

3. Descripción y análisis de puestos

En el anexo 11 se detalla el perfil necesario para cada puesto, así como las principales funciones de cada cargo.

4. Políticas de recursos humanos

4.1 Reclutamiento

Se dará preferencia al reclutamiento interno; sin embargo, para puestos de operaciones que son especializados se realizará reclutamiento externo a través de avisos de empleo y convenios con los principales institutos y universidades de Puno.

En el caso de los guías y expertos en circuitos de turismo místico y rural se realizará en la misma forma de reclutamiento externo pero se dará preferencia al personal de las comunidades, que son los que mejor conocen las costumbres de la región.

En el caso del administrador, se buscará a una persona calificada que tenga especialidad en Administración y Finanzas.

4.2 Selección

La selección se dará en base a entrevistas, las cuales incluirán cuestionarios basados en competencias, habilidades y experiencia, y donde se medirá la capacidad de trabajo en equipo, el conocimiento de sus tareas, proactividad, capacidad para trabajar bajo presión, así como el deseo de crecimiento profesional.

Para la selección se tendrán en cuenta las recomendaciones personales y prestigio, sobre todo en lo que se refiere a personas expertas en turismo místico y rural.

4.3 Inducción

Como parte del proceso de inducción al nuevo integrante de la organización se le presentará al equipo de trabajo del hotel.

Se formalizará el puesto mediante los trámites documentarios respectivos.

El proceso de inducción estará a cargo del jefe inmediato y consistirá en la explicación de las principales operaciones del hotel, el detalle sobre las funciones que tiene que cumplir, así como los resultados que se esperan de su desempeño.

4.4 Evaluación de desempeño

Se aplicará una evaluación de desempeño a cada empleado del hotel semestralmente, esta se basará en una evaluación de 360° (ver anexo 12) donde los encargados de la calificación son la gerencia, jefe inmediato, subalternos, compañeros y hasta el mismo empleado (autoevaluación).

El criterio de evaluación se dará sobre la base de resultados alcanzados por los trabajadores, sirviendo como referencia las encuestas de satisfacción al cliente (ver anexo 13). Además se dará retroalimentación al personal sobre los resultados obtenidos en cada evaluación.

4.5 Capacitación y desarrollo

Se dará capacitación externa, primordialmente al personal del núcleo operativo, en cuanto a limpieza, cocina, bar y mozos. En cuanto a los guías y expertos se dará capacitación en lo que se refiere a rituales, ceremonias y costumbres de la comunidad, para ir innovando los circuitos.

Todo el personal tendrá un curso de primeros auxilios y de Defensa Civil para la prevención de accidentes.

Además se dará capacitación interna a todos los empleados para difundir los objetivos, valores y cultura del hotel, y lograr que se sientan identificados con él. Esta capacitación se dará en reuniones mensuales realizadas con los equipos de trabajo.

4.6 Sistema de compensaciones

Adicionalmente a las remuneraciones, se darán los beneficios de ley: dos gratificaciones al año, compensación por el tiempo de servicios, vacaciones con goce de hacer, asignación familiar y seguro.

Además de las compensaciones económicas, el hotel buscará el crecimiento profesional de todos sus empleados, dándoles la oportunidad de asumir nuevos cargos, en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

En cada reunión mensual se premiará al “mejor empleado del mes” quien recibirá un bono de US\$ 100. Su elección se basará en la calificación que sobre él den sus superiores.

5. Clima laboral

Alajpacha Traditional Hotel buscará la motivación de los empleados, manteniendo un agradable clima laboral, donde exista una comunicación fluida y trabajo en equipo, y donde los empleados puedan decir “Juntos lo hemos logrado”.

Para ello se realizarán encuestas de clima laboral mensual, donde el empleado tendrá la oportunidad de dar sugerencias para que el ambiente de trabajo sea más agradable, y así lograr una mayor satisfacción y una mayor productividad del personal del hotel.

Capítulo IX. Plan financiero

Para realizar la evaluación financiera de Alajpacha Traditional Hotel y saber si el plan de negocio resulta rentable, es decir si el proyecto genera valor, se ha desarrollado una exhaustiva evaluación financiera, tomando en cuenta consideraciones de caja e índices de rentabilidad

1. Consideraciones generales previas

- Las proyecciones se han elaborado para un periodo de 10 años. Para el primer año proyectado de operaciones (2011) se han desarrollado resultados mensuales, mientras que para los años siguientes, los datos son anuales.
- Las cifras están expresadas en dólares americanos.
- Para algunos presupuestos se han obtenido datos del mercado turístico de la zona, principalmente de personas expertas en el rubro.

2. Consideraciones tributarias

- La tasa de impuesto a la renta anual es del 30%.
- Respecto al Impuesto General a las Ventas (IGV), el servicio de alojamiento a personas no domiciliadas en el país se encuentra exonerado del IGV (Apéndice II IGV), y el IGV de las compras realizadas para incurrir en dicho servicio son devueltas al contribuyente.
- En cuanto a las remuneraciones, se incluye los aportes de ley el 9% de Essalud.

3. Consideraciones contables

- El estado de ganancias y pérdidas se ha elaborado sobre la base de los principios de contabilidad generalmente aceptados, especialmente el principio del devengado.
- Se han tomado en cuenta para los ingresos y costos cifras que no incluyen IGV.
- Respecto de las depreciaciones se ha utilizado el método de depreciación en línea recta. Así mismo, se han considerado las tasas señaladas en el artículo 2.2, inciso b) del reglamento del impuesto de la renta.

4. Consideraciones financieras

Para la elaboración de los flujos se han considerado las cifras sin incluir el IGV. Las entradas de efectivo representan ingresos, mientras que las salidas representan egresos.

Por otra parte, además del escenario esperado, se ha elaborado un escenario pesimista y un escenario optimista sobre la base de una variación en la cantidad demandada (pernoctaciones) (+/-10%) con el fin de medir la sensibilidad del proyecto.

5. Presupuestos y cuadros informativos

Para la elaboración de los estados de ganancias y pérdidas, y de los flujos de caja se han desarrollado presupuestos así como cuadros informativos relacionados:

- Proyección de la demanda objetivo.
- Proyección de ventas de paquetes diarios.
- Presupuesto de inversión inicial.
- Presupuesto de inversiones.
- Presupuesto de gastos pre operativos de marketing.
- Presupuesto de gastos de marketing.
- Presupuesto de remuneraciones.
- Presupuesto de materiales.
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
- Presupuesto de costo de actividades.
- Presupuesto de costos operativos.
- Presupuesto de costos de servicios.
- Presupuesto de depreciación.
- Cuadro de capital de trabajo.
- Cuadro de financiamiento.
- Cuadro de tasa de descuento.

Todos estos cuadros estarán relacionados y permiten la elaboración de los estados de ganancias y pérdidas y el flujo de caja, en los distintos escenarios.

6. Flujo de caja

Se ha elaborado tanto el flujo de caja económico como el financiero para el desarrollo del proyecto.

La estructura de capital fue de 60% financiamiento propio y 40% deuda.

Por otra parte, para desarrollar los flujos finales, se ha tomado como tasa de descuento para ambos flujos, el económico y financiero, el COK, que es de 39,9%; ello con el objetivo de castigar aún más los flujos de caja, de tal forma que si el proyecto resulta rentable descontarlo con la COK lo será aun más descontado con la WACC, que es de 29,5%.

7. Resultados

En cuanto a los resultados obtenidos, se puede afirmar que el proyecto es rentable, ello debido a que la TIR económica es alrededor del 51,02%. Por otra parte, el proyecto arroja un VAN económico de US\$ 298.701,34, lo que significa que gana esa cantidad por encima del costo de oportunidad.

Así mismo, se observa que el financiamiento es positivo para la empresa, ya que muestra una TIR financiera del 57,76%, con un VAN financiero de US\$ 384.407,77, ello debido a que el costo de la deuda (20%) es menor que la tasa exigida para el proyecto (COK) de 39,9% con el préstamo y el aporte propio, el proyecto genera valor.

8. Análisis de sensibilidad

En cuanto al escenario pesimista, éste arroja un TIRE de alrededor del 41,30%, y un VAN económico de US\$ 36.878,06; ello implica que el proyecto todavía sigue siendo rentable, ya que su VAN sigue siendo mayor a cero. Los resultados del flujo de caja financiero son mejores ya que presentan una TIR financiera de 45,71% y un VAN financiero de US\$ 122.584,48, lo cual confirma la conveniencia de invertir en el proyecto.

En el escenario optimista, los resultados que se observan son una TIR económica de 60,12%, un VAN económico de US\$ 560.524,62, una TIR financiera de 69,51% y un VAN financiero de US\$ 646.231,05. Este escenario permite observar que el hotel puede resultar aún más rentable.

Conclusiones y recomendaciones

1. Los principales factores para el éxito del negocio son cumplir con la promesa de valor que se le da al cliente, para ello es clave brindar una buena atención y cumplir con las políticas de calidad y entrega en las operaciones del hotel.
2. El hotel busca lograr la diferenciación a través de las alternativas que presenta en sus actividades de turismo místico y rural, esta diferenciación se logra al crear un servicio que es percibido por el consumidor como superior a lo esperado, para ello se contará con personal altamente calificado en la administración y operación de hoteles.
3. La inversión inicial requerida para el proyecto es de US\$ 593.063,03, de los cuales el 60% corresponde a los aportes de los accionistas y un 40% será financiado a través del banco.
4. Desde el punto de vista financiero, el proyecto resulta rentable y con mayor razón si se cuenta con financiamiento. Ello se puede observar en los resultados del flujo de caja, que arrojan una TIR económica mayor al COK y un VAN positivo. Por otro lado, se observa que los resultados del flujo de caja financiero demuestran que el financiamiento es conveniente para la empresa, ya que arroja resultado mayores que los económicos.

Bibliografía

Albrecht, Karl. (1994). *Como Negociar con éxito: el método de avanzada para construir tratos justos para todos*. Barcelona: Ediciones Gránica SA.

Badatur Perú del Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2010). “Los quince primeros países generadores de visitas hacia el Perú”. [En línea]. Lima: Observatorio Turístico del Perú (OTP). Fecha de consulta: 15/01/2010. Disponible en: <<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/doce.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) – Sucursal Puno. (2010). “Síntesis económica de Puno - Marzo 2010”. [En línea]. Lima: BCRP – Departamento de Estudios Económicos. Fecha de consulta: 20/03/2010. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/2010/Sintesis-Puno-03-2010.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2008a). *Perú: Perfil del turista extranjero 2008*. [En línea]. Lima: MINCETUR – PROMPERÚ. Fecha de consulta: 10/03/2010. Disponible en: <<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202008/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202008.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2008b). “Propuesta de Actividades y Presupuesto del Plan Anual 2009 del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, Ley N° 27889”. Comité Especial del Fondo. Sesión N°2-2008 del 11 de septiembre del 2008. [En línea]. Lima: MINCETUR. Fecha de consulta: 19/04/2010. Disponible en: <<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/otros/fondo/Attach/PLAN%20FONDO%202009.pdf>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2010). *Perú: Perfil del turista extranjero 2009*. [En línea]. Junio del 2010. Lima: MINCETUR – PROMPERÚ. Fecha de consulta: 28/10/2010. Disponible en: <<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202009/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202009.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). Sistema Estadístico Nacional Perú Compendio Estadístico 2009. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de Consulta: 19/04/2010. Disponible en: <<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0864/compendio2009.html>>.

Maximize. (2010). *Riesgo Macro. Mayo 2010*. Lima: Maximize, CASER, Club Análisis de Riesgo.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2008). “Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú”. Documento de trabajo para la actualización. [En línea]. Septiembre del 2008. Fecha de consulta: 15/01/2010. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2010). *Indicadores Macroeconómicos 2009*. [En línea]. Marzo del 2010. Lima: MINCETUR. Fecha de consulta: 13/04/2010. Disponible en: <[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/1995_2009.Indicadores Macroeconómicos](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/1995_2009.IndicadoresMacroeconómicos)>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (s.f.). “Reportes sobre la distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje”. [En línea]. Lima: MINCETUR. Fecha de consulta: 19/02/2010. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OferHotelera/Cap_Ofertada.asp>.

Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. México: Ediciones Díaz de Santos SA.

Porter, Michael. (1992). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Compañía Editorial Continental.

Ramírez Cuentas, Carlos. (2010). “MINCETUR: turismo en el Perú creció 4% en el 2009”. En: *CPN Radio*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/03/2010. Disponible en: <<http://www.cpnradio.pe/html/2010/03/05/6/602.htm>>.

Wikipedia.org. (s.f. a). “Departamento de Puno”. [En línea]. Fecha de consulta: 19/02/2010. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno#cite_note-2>.

Wikipedia.org. (s.f. b). “UNESCO”. [En línea]. Fecha de consulta: 10/03/2010. Disponible en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/UNESCO>>.

Anexos

Anexo 1. Padrón de establecimientos de hospedaje - Puno

PADRON DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE - PUNO						
Nombre de hotel	Categoría	Localidad	Provincia	Capacidad instalada		Costo. Prom. Hab
				Habit	Camas	
Sonesta Posada del Inca	3 estrellas	Puno	Puno	62	130	US\$ 126,00
Eco Inn	3 estrellas	Puno	Puno	41	62	US\$ 90,00
Casa Andina	3 estrellas	Puno	Puno	35	58	US\$ 68,00
Hotel Taypicala & Spa	3 estrellas	Puno	Chucuito	49	120	US\$ 75,00
Tambo Real Titicaca	3 estrellas	Puno	Puno	24	42	US\$ 45,00
La Hacienda Puno	3 estrellas	Puno	Puno	58	102	US\$ 60,00
Casa Andina Tikarani	3 estrellas	Puno	Puno	53	120	US\$ 74,00
Hotel Puno Tierra	3 estrellas	Puno	Puno	10	20	US\$ 38,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 2. Lista de personas entrevistadas

- Agustín Guzmán: experto en circuitos de turismo rural y místico.
- Maryanne Edwoves: experta en circuitos de turismo místico.
- Vilma Claret: gerente del hotel 3 estrellas Francis Puno Hotel.
- Ing. Delia Eulalia Velázquez Titalo: gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Puno.
- Dr. Cesar Alacorta Suero: director ejecutivo de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR).
- Dr. Miguel Velasco: director de la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR).
- Esmeralda Dávila: gerente general de la agencia de viajes Esmeralda Tours.
- Lady Cornejo García: gerente general de la agencia de viajes Huellas Perú.

Anexo 3. Guía de pautas

1. ¿Qué expectativas de crecimiento receptivo tiene Puno?
2. ¿Qué obstáculos se pueden dar para desarrollar el turismo en la región Puno?
3. Los turistas extranjeros ¿qué clase de *tours* prefieren?
4. ¿Cómo se está dando impulso al turismo místico y rural en nuestro país?
5. ¿Qué obstáculos se pueden presentar que impidan el desarrollo del turismo en la región Puno?
6. ¿Los turistas extranjeros están dispuestos a seguir un tour místico?
7. ¿Qué es lo que llama la atención a los turistas en los circuitos de turismo rural en Puno?
8. ¿El turista se siente satisfecho con los circuitos de turismo vivencial que comparte con la comunidad?

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 4. Encuesta

- 1) Nombre: _____
- 2) Edad : _____
- 3) Sexo : M () F ()
- 4) País de procedencia _____
- 5) Grado de instrucción: _____

6) ¿Cómo se intereso en visitar Puno?

- a) Internet c) Agencia de viaje e) Revista especializada
- b) Referencia de amigos d) Televisión o radio

7) ¿En qué tipo de hospedaje pernoctó?

- a) 5 Estrellas d) Albergue
- b) 3 Estrellas e) Casa Familiar
- c) Hostales

8) ¿Cómo calificaría el servicio que recibió?

Servicio	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
a) Alojamiento				
b) Alimentación				
c) Tours				
d) Movilidad				

9) ¿Estaría dispuesto a alojarse o no fuera de la ciudad de Puno y frente al Lago Titicaca?

- Si No

En caso responda no, especifica el por qué _____

10) ¿Con qué tipo de materiales le gustaría que esté construido el hotel?

Materiales de la zona

Materiales modernos

Otros _____

Anexo 4. Encuesta (continúa de la página anterior)

11) ¿Qué tipo de servicios le gustaría encontrar en el hotel?

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Restaurante | <input type="checkbox"/> | f) Centros de relajación | <input type="checkbox"/> |
| b) Sauna (hierbas de la zona) | <input type="checkbox"/> | g) Áreas libres | <input type="checkbox"/> |
| c) Lavandería | <input type="checkbox"/> | h) Piscina (temperada) | <input type="checkbox"/> |
| d) Centro de masajes | <input type="checkbox"/> | i) Baños termomedicinales | <input type="checkbox"/> |
| e) Gimnasio | <input type="checkbox"/> | | |

12) ¿Qué tipo de servicio complementario le gustaría que ofrezca el hotel?

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Turismo rural | <input type="checkbox"/> | d) Foros de turismo místico | <input type="checkbox"/> |
| b) Circuitos turismo místico | <input type="checkbox"/> | e) Otros _____ | |
| c) Circuitos tradicionales | <input type="checkbox"/> | | |

Teniendo en cuenta que el turismo místico es tener una experiencia basada en las costumbres y creencias de nuestras culturas, la cual busca el desarrollo de la persona utilizando generalmente los conocimientos ancestrales y elementos naturales, participar en rituales como el pago a la madre tierra, infusiones de *ayahuasca*, entre otros .

13) ¿Ha participado en circuitos de turismo místico?

- Si No

14) ¿Estaría dispuesto a participar y/o iniciar su participación en circuito místico?

- Si No

15) ¿Ha participado en circuitos de turismo rural?

- Si No

16) ¿Estaría dispuesto a participar en circuitos de turismo rural?

- Si No

17) ¿Qué tipo de actividades le gustaría realizar? Elija dos alternativas

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| a) Pastoreo | <input type="checkbox"/> | d) Imposición de manos | <input type="checkbox"/> |
| b) Cosecha de hortalizas | <input type="checkbox"/> | e) Ofrenda a la <i>pachamama</i> | <input type="checkbox"/> |
| c) Sesión de meditación | <input type="checkbox"/> | f) Masajes con piedras | <input type="checkbox"/> |

Anexo 4. Encuesta (continúa de la página anterior)

18) De las siguientes alternativas ¿qué actividad le gustaría realizar? Elija una alternativa

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Paseo Lago Titicaca | <input type="checkbox"/> | d) Ritual de <i>wachuma</i> | <input type="checkbox"/> |
| b) Visitar la comunidad | <input type="checkbox"/> | e) Cámara de vapor | <input type="checkbox"/> |
| c) Ceremonia del amor | <input type="checkbox"/> | | |

17) ¿Cuántas noches está dispuesto quedarse en el hotel si le ofrecemos todo lo que requiere?

- | | |
|-------------|----------------------------------|
| a) 1 noche | d) 4 noches |
| b) 2 noches | e) Más noches, especifique _____ |
| c) 3 noches | |

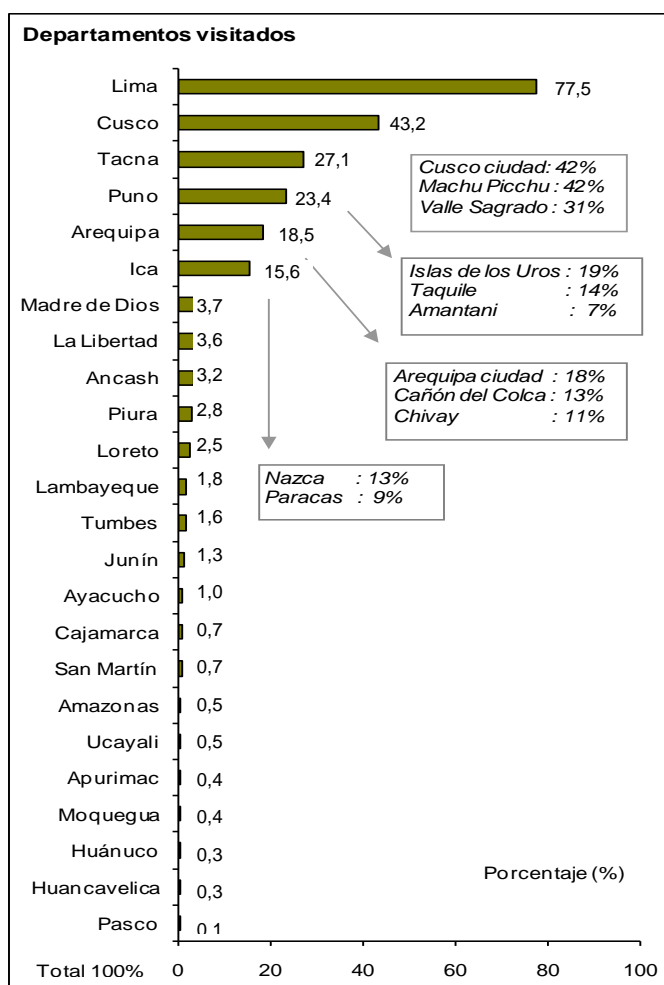
16) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche? _____

GRACIAS!

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 5. Resultados del perfil del turista extranjero 2009

Departamentos visitados



Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Anexo 5. Resultados del perfil del turista extranjero 2009 (continúa de la página anterior)

País de residencia de los turistas

País de residencia de los turistas	%
Estados Unidos	19%
Francia	11%
España	8%
Otros Europa	8%
Reino Unido	7%
Alemania	7%
Canadá	6%
África y Oceanía	5%
Italia	4%
Otros Asia	4%
Holanda	3%
Argentina	3%
Japón	3%
Brasil	3%
Suiza	2%
Chile	1%
Colombia	1%
Bélgica	1%
México	1%
Otros Sudamérica	1%
Otros	1%
Total 100%	

Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Motivo de visita al departamento de Puno

Motivo de visita al Puno	%
Vacaciones, recreación u ocio	90%
Misiones / trabajo religioso	4%
Visitar a familiares o amigos	2%
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o c	1%
Educación (realizar estudios, investigaciones por grado)	1%
Negocios: Comisión de trabajo	1%
Total 100%	

Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Modalidad de viaje a Puno

Modalidad de viaje a Puno	%
Vino por su cuenta	57%
Usó agencias de viajes	43%
Total 100%	

Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Anexo 5. Resultados del perfil del turista extranjero 2009 (continúa de la página anterior)

Frecuencia de visita a Puno

Frecuencia de visita al Puno	%
Primera vez	91%
Más de una vez	9%
Total 100%	

Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Frecuencia de visita a Puno

Gasto en el Perú (promedio)	%
Menos de US\$ 500	7%
De US\$ 500 a US\$ 999	17%
De US\$ 1.000 a US\$ 1.499	23%
De US\$ 1.500 a US\$ 1.999	18%
De US\$ 2.000 a US\$ 2.499	13%
De US\$ 2.500 a más	21%
Gasto por turista (promedio) que visita Puno	US\$ 1.785
Total 100%	

Fuente: PROMPERÚ, 2010.

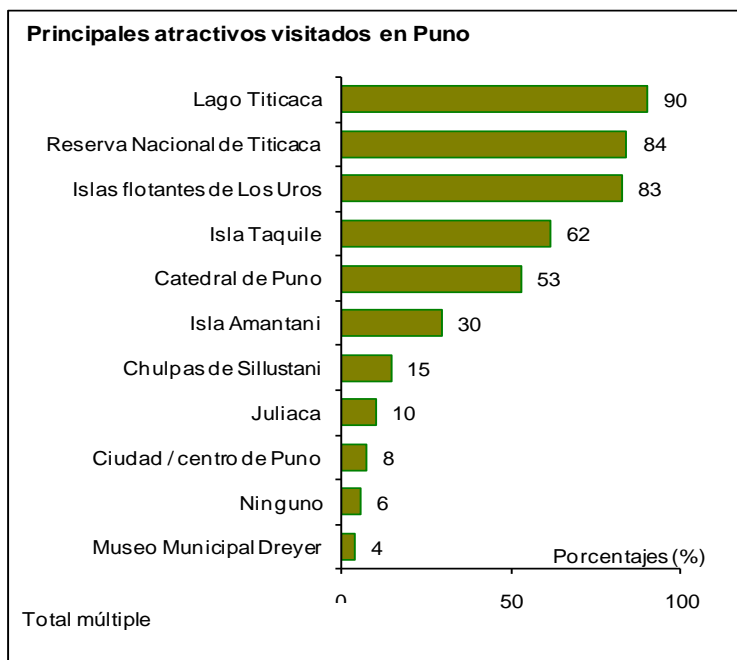
Actividades realizadas en Puno

Actividades realizadas en Puno	%
CULTURA	97%
Visitar comunidades nativas / andinas / campesinas	90%
Visitar iglesias / catedrales / conventos	58%
Visitar sitios arqueológicos	23%
City tour guiado	20%
Visitar inmuebles históricos	20%
Visitar museos	13%
Visitar parques, plazuela de la ciudad	8%
Pasear, caminar por la ciudad	8%
Participar en festividades locales	3%
NATURALEZA	94%
Visitar áreas / reservas naturales	93%
Pasear por ríos, lagos, lagunas	55%
Observación de flora	40%
Observación de aves	31%
Observación de mamíferos	13%
Observación de insectos	8%
AVENTURA	5%
Trekking / Senderismo / Hiking	4%
Canotaje	1%
Total múltiple	
Base: Total turistas extranjeros entrevistados que visitaron Puno	

Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Anexo 5. Resultados del perfil del turista extranjero 2009 (continúa de la página anterior)

Actividades realizadas en Puno



Fuente: PROMPERÚ, 2010.

Anexo 6. Resultados de los reportes sobre la distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje

Perú 2009: capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje colectivo y privado.

Departamento de Puno

CLASIFICADOS			NO CLASIFICADOS			TOTAL DEPARTAMENTAL		
Número de establecimientos	Número de habitaciones	Número de plaza-cama	Número de establecimientos	Número de habitaciones	Número de plaza-cama	Número de establecimientos	Número de habitaciones	Número de plaza-cama
61	1.692	3.223	348	4.364	7.858	409	6.056	11.081

Fuente: MINCETUR, s.f.
Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 6. Resultados de los reportes sobre la distribución de la oferta nacional de establecimientos de hospedaje (continúa de la página anterior)

Índices mensuales de ocupabilidad de establecimientos de hospedaje colectivo. Categoría: todas consolidadas.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
INDICADORES													
TNOH en el mes (%)	20.6	23.72	20.5	22.17	22.9	20.83	25.12	25.41	25.02	24.97	24.9	20.88	23.09
TNOC en el mes (%)	16.32	18.93	15.75	16.83	18.43	16.28	19.96	20.34	19.36	19.7	18.98	15.06	18.00
Promedio de Permanencia días (%)	1.22	1.26	1.24	1.27	1.32	1.29	1.28	1.29	1.28	1.3	1.28	1.22	1.27
Nacionales (días)	1.2	1.25	1.21	1.23	1.25	1.24	1.23	1.22	1.23	1.23	1.24	1.19	1.23
Extranjeros (días)	1.36	1.39	1.42	1.5	1.61	1.64	1.47	1.49	1.47	1.55	1.47	1.47	1.49
Total arribos en el mes	43125	43967	43510	45135	48928	41982	54611	56073	52440	55251	51908	41691	578621
Nacionales	29256	31465	29095	28056	30553	27402	32225	32910	32207	32886	33221	31563	370839
Extranjeros	13869	12502	14415	17079	18375	14580	22386	23163	20233	22365	18687	10128	207782
Total Pernotaciones en el mes	54630	56918	55795	60580	67866	56772	73261	75385	69631	75623	69169	52094	767684
Nacionales	34467	39069	34727	34246	37668	33744	39188	40052	39536	40662	41074	36998	451431
Extranjeros	20163	17849	21068	26334	30198	23028	34073	35333	30095	34961	28095	15056	316253
Total Empleo en el mes	1245	1275	1274	1300	1297	1327	1321	1342	1357	1352	1320	1321	
COBERTURA DE INFORMANTE													
El n° de Establecimientos (%)	57.1	57.59	56.3	56.49	56.39	57.36	55.97	56.47	56.72	56.44	55.67	56.13	56.55
El n° de Habitaciones (%)	71.86	72.67	71.2	72.24	71.39	73.25	70.93	71.94	72	71.75	71.29	71.2	71.81

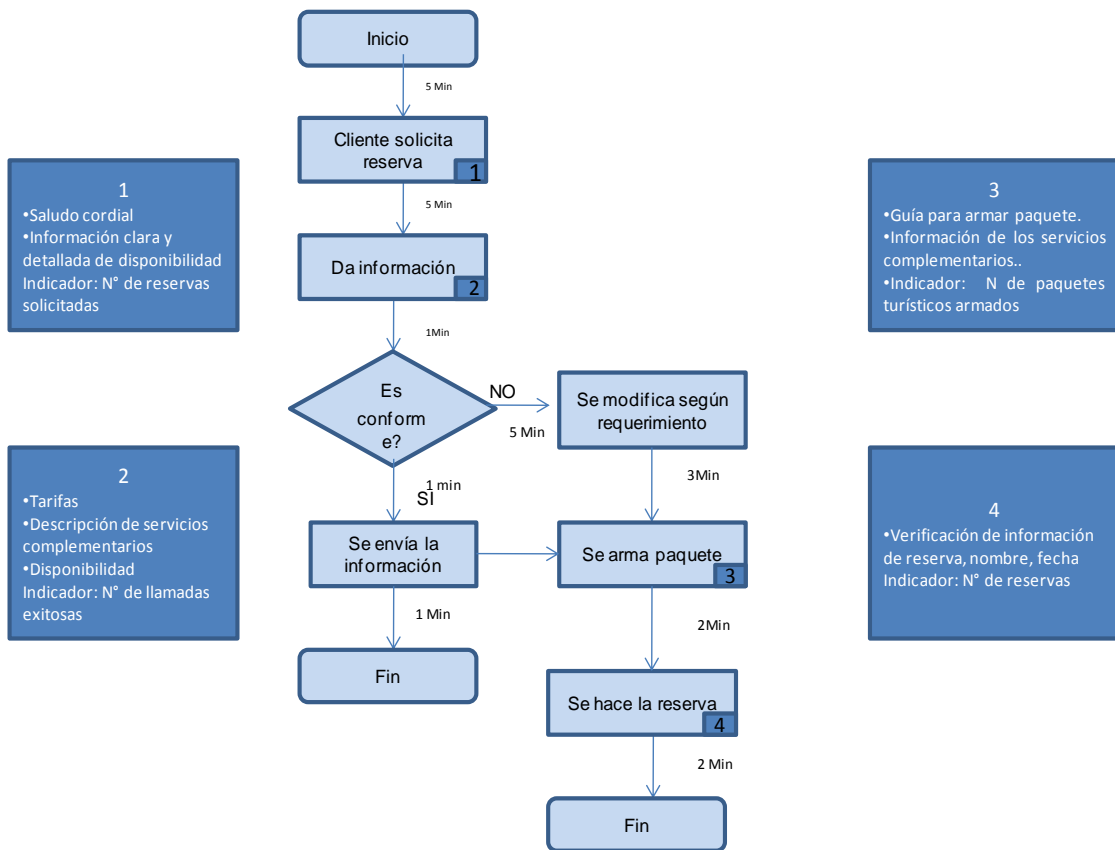
Fuente: MINCETUR, s.f.

Anexo 7. Relación de *tours* operadores

OPERADOR	CONTACTO	PAÍS
LADATCO	Sr. Michelle Shelbourne – president	Estados Unidos
AVIATUR	Sra. Noelle Bergere – directora técnica	Francia
JOURNEY LATIN AMERICA	Sr. Chris Parrott – president	Inglaterra
MILLER REISEN	Sra. Sonja Oswald – directora destino Uruguay / Argentina / Chile	Alemania
AVIOTEL	Sr. Javier Benavides – director	España
SOUTH AMERICAN TOURS	Sra. Jutta Zenner - office manager	Alemania
AUDLEY TRAVEL	Sra. Carolyn Foreman – directora Latinoamérica	Inglaterra
TOUR EXPRESS	Sr. Andrey Krapivnoy – director general	Rusia
HIDDEN TRAILS	Sr. Ryan Schmidt – director oficina Vancouver	Canadá
TRAVEL BOUND	Sr. Nico Zenner – VP Sales and Marketing	Estados Unidos
SOUTH AMERICAN EXPERIENCE	Sr. André De Mendonça - director	Inglaterra
MG TOURS	Sr. Fernando Molleda – directivo	España
KUONI	Sr. Miguel Ángel Teijeiro – responsable del producto Sudamérica	España
BUQUEBUS	Sr. José Luis López Mena – presidente	Argentina
PERSONAL OPERADORA	Sra. Laura Yáñez - directora	Brasil
INTRAVEL	Sr. Paulo Ruel – director operacional	Brasil
CLIMB TOUR OPERATOR	Sr. Ari Camargo – director operacional	Brasil
FÉNIX OPERADORA	Sr. Marco Aurelio Oersolin – gerente de Operaciones	Brasil
TURICENTRO	Sr. Alejandro Guzmán – Departamento Receptivo	Argentina
COVITOUR Congresos EVT	Sr. Rodrigo Romero – director de e-Commerce	Argentina
LUXTRAVEL	Sr. Carlos Moura – gerente de operación internacional	Brasil
AGAXTUR	Sra. Alejandra - Ventas	Brasil
RCA TURISMO	Sr. Marcelo Varone – director comercial y ventas	Brasil
ATI MULTIVACACIONES	Sr. Carlos Barragán – gerente de Ventas	Argentina
O.T.S.I.	Sra. Maiori Danús – gerente comercial	Chile
LES AMIS	Sra. María Isabel Colla – gerente sucursal Maipú	Argentina
TURAR S.A.	Sr. José María Ferrucci - vicepresidente	Argentina
DOMIRUTH TRAVEL	Ruth Ramos Delgado	Perú
NUEVO MUNDO		Perú

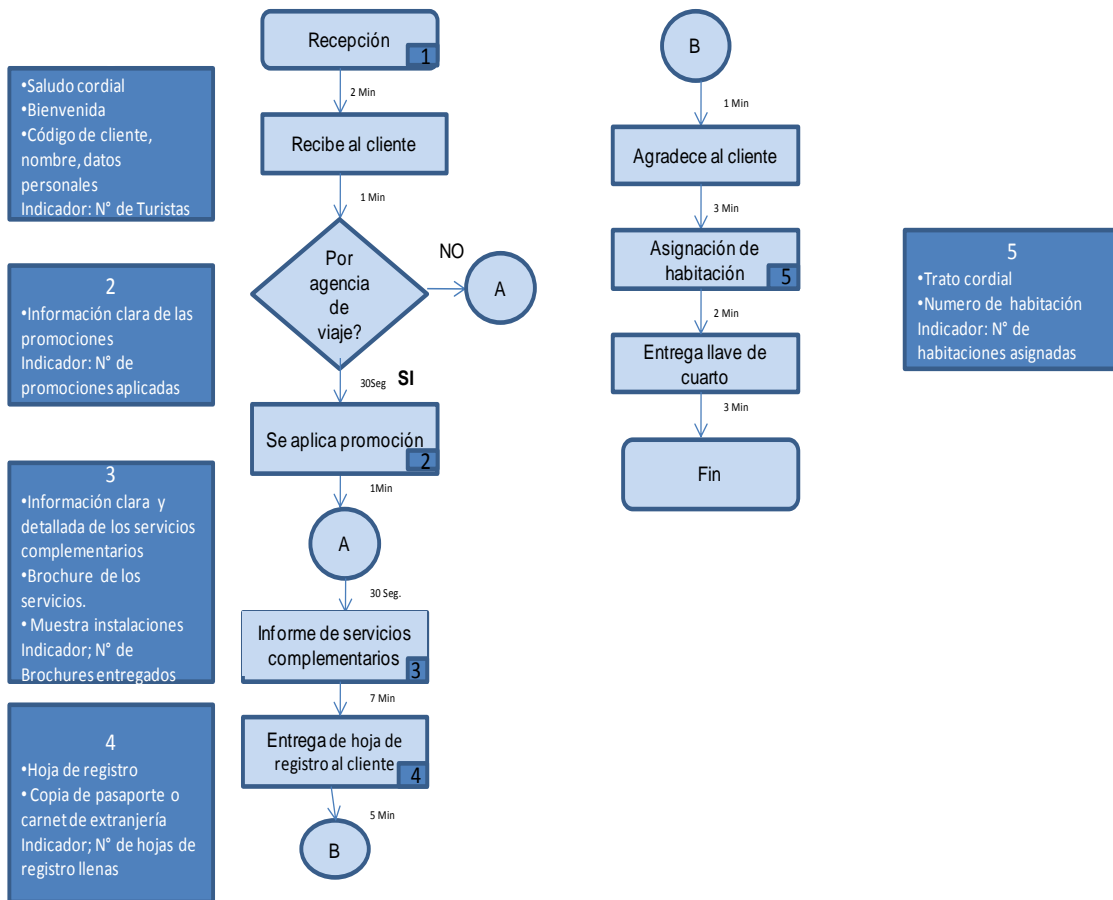
Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 8. Proceso de reserva



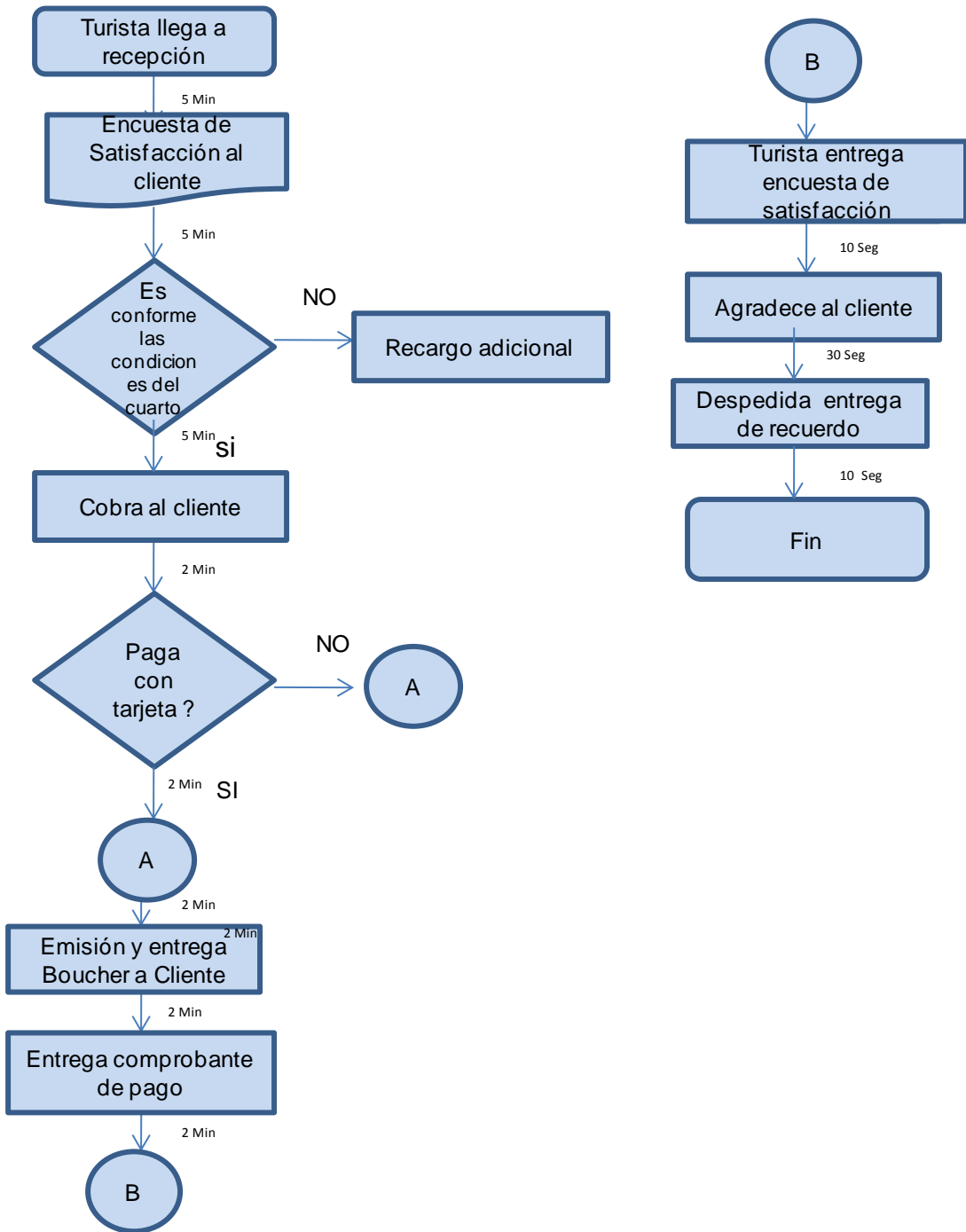
Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 9. Proceso de recepción



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 10. Proceso de *check out*



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 11. Descripción y análisis de puestos

Cargo	Competencias	Funciones	Remuneración
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirá de una persona de preferencia con maestría en administración y con especialización en hotelería. • Con conocimientos de inglés, francés, alemán, a nivel avanzado. • Con experiencia en manejo de hoteles. • Capacidad para liderar • Habilidades de innovación, creatividad y proactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular planeamiento estratégico de la empresa. • Organización y coordinación con personal de empresa. • Promover la calidad de servicio, de acuerdo a los valores de la empresa. 	S/. 5.000
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirá un profesional en administración, con experiencia en hotelería. • Con disponibilidad para residir dentro del hotel. • Con manejo avanzado del idioma inglés, y conocimientos de otros idiomas como francés, alemán. • Con capacidad para liderar, trabajar en equipo, innovar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar las distintas áreas. • Supervisar y controlar al personal del hotel. • Promover la calidad del servicio en todas las áreas del hotel. 	S/. 4.000
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirá un contador público colegiado • De preferencia con experiencia en el rubro de hoteles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara los estados financieros anuales del hotel. • Prepara las declaraciones anuales y mensuales a SUNAT, así como determinar el pago de impuestos. • Asesorar y sugerir al gerente general sobre las medidas tributarias y contables que involucren al hotel. 	S/. 1.500
Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirá una persona profesional en hotelería. • Experiencia en manejo en hoteles. • Deberá ser una persona con condiciones de líder, además de ser proactivo y creativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y supervisar al encargado de alimentos y bebidas, coordinador de actividades, encargado de mantenimiento y limpieza. • Velar para que todas las áreas a cargo tengan los recursos para realizar sus funciones. 	S/. 1.500

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 11. Descripción y análisis de puestos (continúa de la página anterior)

Encargado de marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá ser una persona con especialidad en marketing. • De preferencia con experiencia en hoteles. • Con manejo de idiomas a nivel avanzado, como, inglés, francés. alemán. • Con capacidad para comunicarse a todo nivel, para trabajo en equipo, dinámica y proactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las funciones de recepción y reserva. • Preparar y sugerir paquetes promocionales. • Promover y vender los servicios de alojamiento que brinda el hotel. • Desarrollar la publicidad del hotel. • Buscar la fidelización del turista. 	S/. 2.000
Encargado de reservas	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirá una persona con experiencia en hoteles. • Con manejo de computación e idiomas, como, inglés, francés. • Deberá ser una persona con trato amable, comunicativo, empática, y orientación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar las reservas telefónicas y desde la página web. • Coordinar con los operadores turísticos y agencias de viajes sobre la disponibilidad en el hotel. • Desarrollar el reporte de reservas semanales. 	S/. 1.200
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirá una persona con experiencia en atención al público. • Con manejo de idiomas, como, inglés, francés. • De preferencia con experiencia en hoteles. • Deberá ser una persona cordial, servicial, paciente, y proactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y dar bienvenida al turista. • Hacer el registro del turista. • Designar la habitación a ocupar el turista. • Realizar la cobranza de los servicios. 	S/. 1.200
Encargado de alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá ser una persona con altos estudios de cocina. • De preferencia con experiencia en hoteles o restaurantes turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar los requerimientos de alimentos y bebidas al jefe de operaciones. • Desarrollar la carta a presentar al turista. • Supervisar al chef, barman y mozos. 	S/. 1.500
Coordinador de actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará una persona experta en turismo. • Con manejo de idiomas, como, inglés, francés y alemán. • Con capacidad de comunicación a todo nivel, proactiva, amable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades a realizarse en cada circuito del paquete turístico. • Entregan los suministros necesarios a cada guía para que desarrolle las actividades del circuito. • Coordinar con los guías y expertos para realizar los circuitos. 	S/. 1.200

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 11. Descripción y análisis de puestos (continúa de la página anterior)

<p>Guías y expertos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se requerirán personas con experiencia en circuitos místico y rural. • Con dominio de idiomas, como, inglés, francés, alemán. • Serán personas cordiales, proactivas, dinámicas, con vocación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar los circuitos místicos y rurales que disfrutará el turista. • Encargados de realizar las actividades con los turistas. 	<p>S/. 1.100</p>
<p>Encargado de mantenimiento y limpieza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitarán personas con estudios técnicos concluidos. • Con experiencia en hoteles. • Deberá ser una persona con capacidad de planificación y organización, trabajo en equipo, rapidez en la resolución efectiva de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpias las distintas instalaciones del hotel. • Velar por el funcionamiento óptimo de las instalaciones y equipos. • Presentar los requerimientos de ropa blanca, u otros accesorios que necesiten las distintas habitaciones y baños del hotel. 	<p>S/. 800</p>

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 12. Ficha de evaluación de desempeño

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Área			Fecha :			
Nombre del Empleado						
Cargo : Recepcionista						
Excelente (10)	Muy Bueno (8)	Bueno (6)	Regular (4)	Pesimo (2)		
					Jefe Inmediato	Compañeros
						Autoevaluación
Calidad						
1	Cumple con exactitud sus labores					
2	Se ha suscitado quejas con respecto a sus labores:					
Conocimiento de Puesto de Trabajo						
3	Conocimiento suficiente y capacidad para realizar las tareas encargadas					
Liderazgo y Motivación						
4	Es ejemplo de integridad y servicio					
5	Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas extenos					
6	Es un ejemplo para su persona en los resultados de las tareas encomendadas					
Cooperación						
7	Capacidad para trabajar en equipo					
8	Muestra interes activo en el trabajo					
Resolución de Problemas						
9	Capacidad para resolver situaciones difíciles en el corto y largo plazo					
Iniciativa						
10	Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos,					
Comunicación						
11	Reporta anomalias o sucesos que son inherencia del supervisor o gerente					
12	Promueve y hace el uso de los medios de comunicacion del hotel					
PUNTAJE TOTAL						
Observaciones						
Firma del Jefe Inmediato			Firma del Empleado			

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 13. Encuesta de satisfacción al cliente

Con el fin de servirles mejor, quisieramos saber su apreciacion en cada uno de nuestros servicios:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
ALOJAMIENTO				
Limpieza del Hotel				
Lmpieza de servicios Higienicos				
Comodidad				
Infraestructura				
RESTAURANTE				
Variedad de la Carta				
Sabor				
Calidad				
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS				
Masajes				
Sesion de Reiki				
Sesión de Yoga				
Ritual de mándala y sonido				
Ritual Wachuma				
Ofrenda a la Pachamana				
Ceremonia de amor				
Paseo por Lgo Titicaca				
Siembra de Hortalizas				
Cuidado del ganado				
Actividades con la comunidad				
Observaciones				

Gracias por su preferencia!! Si desea ser parte de nuestra base de datos por favor llene la siguiente Información :				
Nombre	:			
País de Procedencia	:			
Fecha de Nacimiento	:			
E_Mail	:			

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero

Supuestos

Los costos y ventas se consideran sin IGV

Todos los cálculos se hicieron en dólares americanos, considerando un tipo de cambio de S/. 2,80

Impuesto a la Renta

Se considera un 30% como impuesto anual

Se considera un 2% como pagos a cuenta

Financiamiento

60% Aporte de capital de socios

40% Financiamiento

Escenarios

Se considera un 10% en el incremento de la cantidad demandada en escenario optimista

Se considera una disminución del 10% en de la cantidad demandada en escenario optimista

Tasa de Descuento

Se toma en cuenta la COK para el VANE y VANF

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Pronóstico de la demanda

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.99
Coefficiente de determinación R ²	0.98
R ² ajustado	(1.22)
Error típico	972.83
Observaciones	1.00

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	11,00	473.262.768,59	43.023.888,05	500,07	-
Residuos	9,00	8.517.505,41	946.389,49		
Total	20,00	481.780.274,00			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción							0,00	0,00
	13.869,00						0,00	0,00
	12.502,00						0,00	0,00
	14.415,00						(18.364,19)	18.364,19
	17.079,00						(0,00)	0,00
	18.397,00						3.694,23	3.694,23
	14.580,00						0,00	0,00
	22.386,00						(0,00)	0,00
	23.163,00						(0,00)	(0,00)
	20.233,00						(14.691,35)	14.691,35
	22.365,00	(1.153,49)	(0,89)	0,39	(4.069,87)	1.762,90	(4.069,87)	1.762,90
	18.687,00	1,59	22,36	0,00	1,43	1,75	1,43	1,75
	10.128,00							

Análisis de los residuales

Observación	Pronóstico 20163	Residuos	Residuos estandarizados
1,00	(21.539.094,11)	21.556.943,11	4,47

Resultados de datos de probabilidad

50,00	17.849,00
Percentil	20.163,00

REGRESION / PROYECCIÓN / 2011

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

INDICES MENSUALES DE OCUPABILIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS												
Año 2009	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
OFERTA												
Número de establecimiento	373	382	389	393	399	401	402	402	402	404	406	408
Número de habitaciones	5.679	5.796	5.837	5.876	5.936	5.945	5.954	5.956	5.961	6.021	6.070	6.062
Número de plazas-cama	10.387	10.597	10.713	10.736	10.859	10.884	10.896	10.902	10.918	11.035	11.126	11.096
INDICADORES												
TNOH en el mes (%)	20,60	23,73	20,50	22,17	23,12	20,83	25,12	25,41	25,02	24,97	24,90	20,88
TNOC en el mes (%)	16,32	18,93	15,75	16,83	18,55	16,28	19,96	20,34	19,36	19,70	18,98	15,06
Promedio de permanencia (días)	1,22	1,26	1,24	1,27	1,32	1,29	1,28	1,29	1,28	1,30	1,25	1,22
Nacionales (días)	1,20	1,25	1,21	1,23	1,25	1,24	1,23	1,22	1,23	1,23	1,24	1,19
Extranjeros (días)	1,36	1,39	1,42	1,50	1,61	1,54	1,47	1,49	1,47	1,55	1,47	1,47
Total de arribos en el mes	43.125	43.967	43.510	45.135	48.967	41.982	54.611	56.073	52.440	55.251	51.908	41.691
Nacionales	29.256	31.465	29.095	28.056	30.570	27.402	32.225	32.910	32.207	32.886	33.221	31.563
Extranjeros	13.869	12.502	14.415	17.079	18.397	14.580	22.386	23.163	20.233	22.365	18.687	10.128
Total pernoctaciones mes	54.630	56.918	55.795	60.580	67.919	56.772	73.261	75.882	69.631	75.623	69.169	52.054
Nacionales	34.467	39.060	34.727	34.246	37.091	33.744	39.188	40.052	39.536	40.662	41.074	36.998
Extranjeros	20.163	17.849	21.068	26.334	30.228	23.028	34.073	35.830	30.095	34.961	28.095	15.056
Total empleo en el mes	1.245	1.275	1.274	1.300	1.297	1.327	1.321	1.342	1.357	1.352	1.320	1.321
COBERTURA DE INFORMANTE												
En N° de establecimientos (%)	57,10	57,59	56,30	56,49	56,39	57,36	55,97	56,47	56,72	56,44	55,67	56,13
En N° de habitaciones (%)	71,86	72,67	71,20	72,24	71,39	73,25	70,93	71,94	72,00	71,75	71,29	71,20

1440

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2010

Año / 2010	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2010
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	16.951	15.280	17.618	20.874	22.485	17.820	27.361	28.310	24.729	27.335	22.840	12.379	253.983
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	24.644	21.815	25.750	32.186	36.945	28.145	41.645	43.185	36.783	42.730	34.338	18.402	386.568
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	100

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2011

Año / 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2011
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	20.718	18.676	21.534	25.513	27.482	21.780	33.441	34.602	30.225	33.409	27.915	15.129	310.423
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	30.120	26.663	31.472	39.338	45.155	34.400	50.899	52.781	44.927	52.226	41.969	22.491	472.472
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	100

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2012

Año / 2012	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2012
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	25.322	22.826	26.319	31.183	33.589	26.620	40.872	42.291	36.941	40.834	34.119	18.492	379.406
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	36.813	32.589	38.466	48.080	55.190	42.044	62.210	64.511	54.947	63.831	51.296	27.489	577.466
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	100

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2013

Año / 2013	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2013
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	30.949	27.898	32.167	38.112	41.053	32.536	49.955	51.689	45.150	49.908	41.700	22.601	463.719
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	44.994	39.830	47.014	58.765	67.454	51.387	76.035	78.846	67.158	78.016	62.695	33.598	705.792
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	100

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2014

Año / 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2014
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	37.826	34.098	39.316	46.581	50.176	39.766	61.056	63.175	55.184	60.999	50.967	27.623	566.767
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	54.993	48.682	57.461	71.824	82.444	62.807	92.931	96.368	82.081	95.353	76.627	41.064	862.634
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	100

Fuente: MINCETUR, 2010.

Elaboración: Propia.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2015

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	46.232	41.675	48.052	56.933	61.326	48.802	74.624	77.214	67.447	74.554	62.293	33.762	692.716
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	67.213	59.500	70.230	87.785	100.765	76.764	113.583	117.783	100.322	116.543	93.655	50.189	1.054.331
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	100

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2016

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	56.506	50.937	58.731	69.585	74.955	59.403	91.207	94.373	82.435	91.121	76.136	41.264	846.652
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	82.150	72.722	85.837	107.292	123.157	93.823	138.823	143.957	122.616	142.441	114.467	61.342	1.288.627
Estacionalidad	8	7	8	10	11	9	13	14	12	13	11	6	122

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2017

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	69.063	62.256	71.782	85.048	91.611	72.604	111.475	115.344	100.754	111.371	93.055	50.434	1.034.797
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	100.405	88.882	104.912	131.135	150.526	114.672	169.673	175.947	149.865	174.095	139.904	74.974	1.574.988
Estacionalidad	10	9	10	12	13	10	16	17	15	16	13	7	149

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2018

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	84.411	76.091	87.734	103.947	111.969	88.738	136.247	140.976	123.144	136.120	113.734	61.642	1.264.752
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	122.718	108.634	128.226	160.276	183.976	140.155	207.378	215.046	183.166	212.782	170.994	91.635	1.924.985
Estacionalidad	12	11	13	15	16	13	20	20	18	20	16	9	183

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2019

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	103.168	93.000	107.230	127.047	136.851	108.457	166.525	172.304	150.509	166.368	139.008	75.340	1.545.808
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	149.988	132.775	156.720	195.893	224.859	171.300	253.462	262.834	223.870	260.067	208.993	111.998	2.352.760
Estacionalidad	15	13	15	18	20	16	24	25	22	24	20	11	223

PROYECCIÓN DE OCUPABILIDAD / ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJES COLECTIVOS/ AÑO 2020

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	126.095	113.666	131.059	155.280	167.263	132.559	203.530	210.594	183.955	203.339	169.899	92.082	1.889.321
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	183.319	162.280	191.547	239.425	274.828	209.367	309.786	321.242	273.619	317.860	255.435	136.887	2.875.595
Estacionalidad	18	16	19	22	24	19	29	30	27	29	25	13	273

Fuente: MINCETUR, 2010.
Elaboración: Propia.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2010

Año / 2010	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2010
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	11.018	9.952	11.452	13.568	14.615	11.583	17.784	18.402	16.074	17.768	14.846	8.046	165.089
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	16.018	14.180	16.737	20.921	24.014	18.294	27.069	28.070	23.909	27.775	22.320	11.961	251.269
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2011

Año / 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2011
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	13.467	12.139	13.997	16.583	17.863	14.157	21.737	22.491	19.646	21.716	18.145	9.834	201.775
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	19.578	17.331	20.457	25.570	29.351	22.360	33.084	34.308	29.222	33.947	27.280	14.619	307.107
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2012

Año / 2012	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2012
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	16.459	14.837	17.107	20.269	21.833	17.303	26.567	27.489	24.012	26.542	22.177	12.020	246.614
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	23.929	21.183	25.003	31.252	35.873	27.329	40.437	41.932	35.716	41.490	33.342	17.868	375.333
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2013

Año / 2013	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2013
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	20.117	18.134	20.909	24.773	26.685	21.148	32.471	33.598	29.348	32.440	27.105	14.691	301.417
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	29.246	25.890	30.559	38.197	43.845	33.402	49.422	51.250	43.652	50.711	40.751	21.839	458.765
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2014

Año / 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2014
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	24.587	22.164	25.555	30.278	32.615	25.848	39.686	41.064	35.869	39.649	33.129	17.955	368.399
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	35.745	31.643	37.350	46.685	53.589	40.824	60.405	62.639	53.353	61.980	49.807	26.692	560.712
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2015

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	30.051	27.089	31.234	37.006	39.862	31.592	48.505	50.189	43.840	48.460	40.491	21.945	450.265
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	43.689	38.675	45.650	57.060	65.497	49.897	73.829	76.559	65.209	75.733	60.876	32.623	685.315
Estacionalidad	7	6	7	8	9	7	11	11	10	11	9	5	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2016

Año / 2016	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2016
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	36.729	33.109	38.175	45.230	48.720	38.612	59.284	61.342	53.583	59.229	49.488	26.822	550.324
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	53.397	47.269	55.794	69.740	80.052	60.985	90.235	93.572	79.700	92.587	74.404	39.873	837.607
Estacionalidad	8	7	8	10	11	9	13	14	12	13	11	6	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO2017

Año / 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2017
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	44.891	40.466	46.658	55.281	59.547	47.192	72.459	74.974	65.490	72.391	60.486	32.782	672.618
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	65.263	57.773	68.193	85.238	97.842	74.537	110.287	114.366	97.411	113.161	90.938	48.733	1.023.742
Estacionalidad	10	9	10	12	13	10	16	17	15	16	13	7	

Fuente: MINCETUR, 2010.

Elaboración: Propia.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO 2018

Año / 2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2018
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	54.867	49.459	57.027	67.566	72.780	57.680	88.561	91.635	80.043	88.478	73.927	40.067	822.089
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	79.766	70.612	83.347	104.179	119.584	91.101	134.795	139.780	119.058	138.308	111.146	59.563	1.251.240
Estacionalidad	12	11	13	15	16	13	20	20	18	20	16	9	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO 2019

Año / 2019	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2019
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	67.059	60.450	69.700	82.581	88.953	70.497	108.241	111.998	97.831	108.139	90.356	48.971	1.004.775
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	97.492	86.304	101.868	127.330	146.159	111.345	164.750	170.842	145.516	169.044	135.845	72.799	1.529.294
Estacionalidad	15	13	15	18	20	16	24	25	22	24	20	11	

PROYECCIÓN MERCADO POTENCIAL / AÑO 2020

Año / 2020	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2020
Total de arribos en el mes													
Extranjeros	81.962	73.883	85.188	100.932	108.721	86.163	132.294	136.886	119.571	132.170	110.435	59.853	1.228.059
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	119.157	105.482	124.506	155.626	178.638	136.089	201.361	208.807	177.852	206.609	166.033	88.976	1.869.137
Estacionalidad	18	16	19	22	24	19	29	30	27	29	25	13	

Fuente: MINCETUR, 2010.

Elaboración: Propia.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Proyección de demanda objetivo

AÑO 1-2011

Año / 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2011
Demanda a cubrir													
Extranjeros	54	49	56	66	71	57	87	90	79	87	73	39	807
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	255	225	266	332	382	291	430	446	380	441	355	190	3.992
	6%	6%	7%	8%	10%	7%	11%	11%	10%	11%	9%	5%	

AÑO 2-2012

Año / 2012	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2012
Demanda a cubrir													
Extranjeros	99	89	103	122	131	104	159	165	144	159	133	72	1.480
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	359	318	375	469	538	410	607	629	536	622	500	268	5.630

AÑO 3-2013

Año / 2013	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2013
Demanda a cubrir													
Extranjeros	201	181	209	248	267	211	325	336	293	324	271	147	3.014
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	439	388	458	573	658	501	741	769	655	761	611	328	6.881

AÑO 4-2014

Año / 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2014
Demanda a cubrir													
Extranjeros	246	222	256	303	326	258	397	411	359	396	331	180	3.684
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	715	633	747	934	1.072	816	1.208	1.253	1.067	1.240	996	534	11.214

AÑO 5-2015

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2015
Demanda a cubrir													
Extranjeros	301	271	312	370	399	316	485	502	438	485	405	219	4.503
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	874	773	913	1.141	1.310	998	1.477	1.531	1.304	1.515	1.218	652	13.706

AÑO 6-2016

Año / 2016	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2016
Demanda a cubrir													
Extranjeros	551	497	573	678	731	579	889	920	804	888	742	402	8.255
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	1.068	945	1.116	1.395	1.601	1.220	1.805	1.871	1.594	1.852	1.488	797	16.752

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Proyección de demanda objetivo

AÑO 7-2017

Año / 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2017
Demanda a cubrir													
Extranjeros	673	607	700	829	893	708	1.087	1.125	982	1.086	907	492	10.089
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	1.305	1.155	1.364	1.705	1.957	1.491	2.206	2.287	1.948	2.263	1.819	975	20.475

AÑO 8-2018

Año / 2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2018
Demanda a cubrir													
Extranjeros	823	742	855	1.013	1.092	865	1.328	1.375	1.201	1.327	1.109	601	12.331
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	1.595	1.412	1.667	2.084	2.392	1.822	2.696	2.796	2.381	2.766	2.223	1.191	25.025

AÑO 9-2019

Año / 2019	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2019
Demanda a cubrir													
Extranjeros	1.006	907	1.045	1.239	1.334	1.057	1.624	1.680	1.467	1.622	1.355	735	15.072
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	1.657	1.467	1.732	2.165	2.485	1.893	2.801	2.904	2.474	2.874	2.309	1.238	25.998

AÑO 10-2020

Año / 2020	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL 2020
Demanda a cubrir													
Extranjeros	1.229	1.108	1.278	1.514	1.631	1.292	1.984	2.053	1.794	1.983	1.657	898	18.421
Total pernoctaciones mes													
Extranjeros	1.907	1.688	1.992	2.490	2.858	2.177	3.222	3.341	2.846	3.306	2.657	1.424	29.906

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Precio Promedio

119

PROYECCIÓN DE PRECIOS

AÑO 1-2011

Año / 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 2 -2012

Año / 2012	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 3 -2013

Año / 2013	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 4-2014

Año / 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 5 -2015

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Demanda a cubrir												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 6 -2016

Año / 2016	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 7-2017

Año / 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 8-2018

Año / 2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 9 -2019

Año / 2019	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

AÑO 10-2020

Año / 2020	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total pernотaciones mes												
Precio US\$	110	110	110	110	110	110	140	140	140	110	110	110

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Proyección de ventas

AÑO 1-2011

Año / 2011	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	27.997	24.784	29.253	36.565	41.972	31.975	60.214	62.440	53.184	48.544	39.010	20.905	476.842
		0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	

AÑO 2-2012

Año / 2012	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	39.482	34.951	41.254	51.566	59.191	45.092	84.917	88.057	75.003	68.459	55.014	29.482	672.470
	1,89	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	0,41

AÑO 3-2013

Año / 2013	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	48.256	42.718	50.422	63.025	72.345	55.113	103.787	107.625	91.670	83.672	67.240	36.034	821.908
	1,64	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	0,22

AÑO 4-2014

Año / 2014	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	78.640	69.615	82.169	102.708	117.895	89.814	169.135	175.389	149.388	136.355	109.576	58.721	1.339.405
	2,18	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	0,63

AÑO 5-2015

Año / 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	96.115	85.085	100.429	125.532	144.094	109.772	206.720	214.365	182.586	166.656	133.926	71.771	1.637.031
	1,64	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	0,22

AÑO 6-2016

Año / 2016	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	117.474	103.992	122.747	153.428	176.115	134.166	252.658	262.001	223.160	203.691	163.688	71.771	1.984.891
	1,64	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,44	0,21

AÑO 7-2017

Año / 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	143.580	127.102	150.024	187.523	215.252	163.981	308.804	320.224	272.751	248.955	200.063	87.720	2.425.978
	2,00	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,44	0,22

AÑO 8-2018

Año / 2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	175.486	155.347	183.363	229.195	263.086	200.421	377.427	391.384	333.363	304.279	244.521	131.038	2.988.909
	2,00	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	0,23

AÑO 9-2019

Año / 2019	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	182.311	161.388	190.493	238.108	273.317	208.215	392.105	406.605	346.327	316.112	254.030	131.038	3.100.049
	1,39	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,52	0,04

AÑO 10-2020

Año / 2020	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL US\$
Ocupabilidad/ N° de paquetes													
TOTAL INGRESOS US\$	209.717	185.649	219.130	273.902	314.403	239.516	451.049	467.728	398.389	363.632	292.218	156.598	3.571.931
	1,60	0,89	1,18	1,25	1,15	0,76	1,88	1,04	0,85	0,91	0,80	0,54	0,15

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

PRESUPUESTO DE GASTOS PRE-OPERATIVOS DE MARKETING

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo por unidad US\$	Total costo US\$
MERCHADISING				
Caramelos publicitarios	Cientos	4	25	100
Agua membretadas	Cientos	3	100	300
Toallas húmedas con ñogo	Millares	0,5	250	125
Tarjetas personales	Cientos	4	75	300
Sobres membretados	Millares	2	75	150
Papel membretado	Millares	2	75	150
Lapiceros con logotipo	Docenas	4	90	360
<i>Brochures</i>	Millares	4	350	1400
RELACIONES PÚBLICAS				
Paquetes cuatro días invitación operadores		360	6	2.160
Regalos VIP		10	13	130
PROMOCIÓN				
Suscripción Revista Tráfico		1	2.100	2.100
SERVICIOS CONTRATADOS				
Diseñador página web		1	500	500
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS MARKETING				7.775,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
Terreno y edificación			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Terreno 2 ha (m2)	20.000	3,57	71.400,00
Costo de construccion m2	3.000	120,00	360.000,00
TOTAL TERRENO Y EDIFICACION			431.400,00

MUEBLES Y ENSERES			
Oficinas administrativas			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Escritorio	1	100,00	100,00
Archivador	1	50,00	50,00
Sillas giratoria	2	60,00	120,00
Papelera	3	6,50	19,50
Cuadros	2	20,00	40,00
Artesanías locales	6	10,00	60,00
Tacho de basura	3	5,00	15,00
			404,50

Recepción y lobby			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Counter	1	100,00	100,00
Mueble para llaves (30 casilleros)	1	50,00	50,00
Sillas ergonómicas	2	50,00	100,00
Papelera	1	6,50	6,50
Mesa de centro	1	50,00	50,00
Artesanía locales	2	10,00	20,00
Sofá tres cuerpos	1	250,00	250,00
Tacho de basura con cenicero	1	15,00	15,00
			591,50

Cocina			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Muebles de cocina	1	700,00	700,00
Lavaderos de dos pozas con dos escurrideros	1	678,00	678,00
Balanza 100 kg	1	53,00	53,00
Carrito tres niveles	1	140,00	140,00
			1.571,00

Comedor			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Mesas	8	42,00	336,00
Lamparas	7	1,00	7,00
Macetas	10	6,00	60,00
Porta vasos	2	80,00	160,00
Sillas	40	5,00	200,00
Porta licores	2	30,00	60,00
Bancos largos	6	4,00	24,00
			847,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Baños			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Tasa inodoro	2	78,00	156,00
Lavadero	2	142,00	284,00
Dispensador de jabón 500 ml.	2	29,00	58,00
Dispensador de papel toalla	2	29,00	58,00
Espejos de pared	2	35,00	70,00
Tacho de basura	2	5,00	10,00
			636,00

Recepcion/Tienda/Ambiente			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Mesa de cómputo	6	60,00	360,00
Silla giratoria	8	40,00	320,00
Mesa 60 x30 cm	5	60,00	300,00
Mesa de centro	2	520,00	1.040,00
Juego de sofá	1	3.500,00	3.500,00
Mesa pequeña	6	280,00	1.680,00
Bancas	8	250,00	2.000,00
Sillas	6	12,00	72,00
Barra	1	1.800,00	1.800,00
			10.392,00

Almacén principal			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Mesa de trabajo 128 x 100	1	100,00	100,00
Silla	1	20,00	20,00
Anaqueles	2	80,00	160,00
Balanza de 100 Kg.	1	100,00	100,00
			380,00

Bar			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Barra 0.80 x 1.50	1	250,00	250,00
			250,00

HouseKeeping			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Carros de limpieza	1	100,00	100,00
Aviso piso mojado	2	20,00	40,00
Escoba y recogedor	1	10,00	10,00
Desatorador	5	3,00	15,00
Escobilla Inodoro	4	8,00	32,00
			197,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Lavandería			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Carros de ropa	1	100,00	100,00
Tinas	2	20,00	40,00
Balanza de gramos x 10 Kg	2	40,00	80,00
Colgadores	2	40,00	80,00
Ganchos colgadores	50	0,50	25,00
Mesa de trabajo 128 x 10	1	50,00	50,00
Silla	1	20,00	20,00
Planchadores	2	40,00	80,00
Planchas	2	20,00	40,00
Tacho de basura	1	5,00	5,00
			520,00

Mantenimiento			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Juego de desamadores	1	30,00	30,00
Martillo	2	20,00	40,00
Juego de alicates x cuatro unidades	1	22,00	22,00
Comba	1	15,00	15,00
Trinche	1	25,00	25,00
			132,00

Seguridad			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Señalizaciones	30	1,50	45,00
Luces de emergencia	10	40,00	400,00
			445,00

Habitaciones			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Closets de melamine	24	80,00	1.920,00
Set de colgadores de madera	60	3,00	180,00
Cuadros de sala	24	20,00	480,00
Racks	24	40,00	960,00
Mesas de noche	48	15,00	720,00
Lámparas de noche	24	40,00	960,00
Cortinas	24	40,00	960,00
Camas 1 plaza y 1/2	84	35,00	2.940,00
Camas 2 plazas	42	52,00	2.184,00
Colchones 1 plaza y 1/2	84	140,00	11.760,00
Colchones 2 plazas	42	160,00	6.720,00
Comodas	42	55,00	2.310,00
Sillon rectángulo	42	65,00	2.730,00
Escritorio	42	23,00	966,00
Sillas	42	25,00	1.050,00
Cojines	84	15,00	1.260,00
Kitchenet			
Muebles de kitchenet	12	100,00	1.200,00
Tacho de basura	12	5,00	60,00
Baño			
Tacho de basura	40	5,00	200,00
Espejo	40	10,00	400,00
Cortina de baño	40	10,00	400,00
			40.360,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Living room			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Juego de sala	1	1.000,00	1.000,00
Mesa de centro	1	50,00	50,00
Rejilla de parrilla	12	12,00	144,00
Alfombra	1	140,00	140,00
Lamparas	1	20,00	20,00
			1.354,00

Sala de meditación y yoga			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Cojines grandes	24	32,00	768,00
Alfombras	8	20,00	160,00
Adornos	20	1,00	20,00
Lamparas	12	20,00	240,00
			1.188,00

Áreas verdes			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Reflectores (400 w)	1	100,00	100,00
Tachos de basura para áreas verdes	2	20,00	40,00
			140,00

TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES	58.963,00		
-----------------------------------	------------------	--	--

EQUIPOS DIVERSOS			
Oficinas administrativas			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Computadora	3	1.500,00	4.500,00
Impresora	3	120,00	360,00
Equipos Nextel	2	30,00	60,00
Teléfono	3	35,00	105,00
			5.025,00

Recepción			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Computadora	2	1.500,00	3.000,00
Impresora	1	200,00	200,00
Fax	1	130,00	130,00
Equipo de música	1	225,00	225,00
Equipos Nextel	2	30,00	60,00
Central telefónica	1	500,00	500,00
			4.115,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Cocina			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Campana extractora	1	400,00	400,00
Cocina industrial de 8 hornillas con plancha	1	1.890,00	1.890,00
Congeladoras	1	600,00	600,00
Licuadaora 3/8 HP 3 velocidades, 44 oz. 220/60hz poly	2	48,00	96,00
Moledora de carne 115v/60hz	1	310,00	310,00
Maquina de hielo 100kg de 220v/60hz	1	3.400,00	3.400,00
Extractor	1	54,00	54,00
Pasadora de café de 16 Lt	1	200,00	200,00
Panilla	1	120,00	120,00
Homo semi-industrial	1	200,00	200,00
			7.270,00

HouseKeeping			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Aspiradora	1	200,00	200,00
			200,00

Lavandería			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Lavadora	1	800,00	800,00
Secadora semi-industrial	1	750,00	750,00
			1.550,00

Mantenimiento			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Cortadora de césped	1	200,00	200,00
Podadora	1	100,00	100,00
			300,00

Habitaciones			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Televisor	24	600,00	14.400,00
DVD	24	150,00	3.600,00
			18.000,00

Kitchenet			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Cocina	12	250,00	3.000,00
Microondas	12	200,00	2.400,00
			5.400,00

Living Room			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Televisor	24	600,00	14.400,00
DVD	24	150,00	3.600,00
			18.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Sala de meditación y yoga			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Equipo de música	1	600,00	600,00
			600,00

Seguridad			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Extintores PQS-ABC X 6 Kg.	10	84,00	840,00
Filtros	2	500,00	1.000,00
Grupo electrógeno	1	1.600,00	1.600,00
			3.440,00

Otros equipos			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Calderos 150 M3	1	1.200,00	1.200,00
Bomba isotérmica (generador de calor)	1	570,00	570,00
Transmisor de calor	1	650,00	650,00
Bombas de impulsión	1	1.200,00	1.200,00
Bombas de recirculación.	1	1.010,00	1.010,00
			4.630,00

Iluminación			
Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total US\$
Dicroicos espejo	10	15,00	150,00
Gerencia			
Plasones	1	35,00	35,00
Administración			
Lámpara colgante	1	50,00	50,00
Recepción			
Lámpara colgante	2	50,00	100,00
Sala Común			
Lámpara colgante	1	50,00	50,00
Lanpara de pie	2	46,30	92,60
Servicios Higiénicos			
Plasón baño	2	23,00	46,00
Bar			
Dicroicos empotrables	5	19,80	99,00
Restaurante			
Dicroicos empotrables	10	19,80	198,00
Cocina			
Fluorescente largo	3	32,50	97,50
Almacenes			
Fluorescente redondo	3	18,00	54,00
Area Verdes			
Faroles	8	30,00	240,00
Total			1212,10

TOTAL DE EQUIPOS DIVERSOS 52.155,00

ACTIVOS DE OPERACIÓN

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Cocina/ Kitchenet/ Bar			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Juego de vasos de 4	6	5,00	30,00
Jarras de plástico	8	0,80	6,40
Jarras jugueras	20	1,30	26,00
Jarras cafeteras	20	1,20	24,00
Jarras de leche	20	1,20	24,00
Jarras de agua	20	1,20	24,00
Vasos de jugo	10	0,70	7,00
Vasos de agua	10	0,50	5,00
Vasos whisky	10	1,40	14,00
Vasos cocteleros	10	0,70	7,00
Teteras	12	25,00	300,00
Platos planos	12	2,80	33,60
Platos hondos	12	4,30	51,60
Tazas	18	0,40	7,20
Juegos de cubiertos	135	1,25	168,75
Juego de taza de café	24	1,30	31,20
Juegos de taza	24	1,35	32,40
Vajilla hotelera(platos hondos,planos,postre,entrada)	120	8,00	960,00
Ralladores	4	1,42	5,68
Azucarera	15	2,80	42,00
Computeras	15	0,70	10,50
Batidores de mano	2	0,70	1,40
Cafetera	1	75,00	75,00
espatula	4	0,42	1,68
Tablas de picar	3	3,50	10,50
Termos	6	17,00	102,00
Sartenes	4	17,00	68,00
Teteras	3	4,00	12,00
Escurreidores de plato	4	2,00	8,00
Sopera	5	1,70	8,50
Fuentes	6	2,50	15,00
Mermeladera	12	2,78	33,36
Reloj de pared	2	11,00	22,00
Secador	15	1,80	27,00
Rodillo	3	5,30	15,90
Onceras	4	7,14	28,56
Sartenes	5	30,00	150,00
Ollas	5	30,00	150,00
Cucharones soperos	20	4,00	80,00
Espumadera	20	15,00	300,00
Cuchillo de cocina	10	30,00	300,00
Tabla de picar	5	10,00	50,00
Dispensador de agua	7	7,14	49,98
Exprimidores de naranja	2	0,30	0,60
Exprimidor de limón	2	1,80	3,60
Mantequilleras	12	1,80	21,60
Moldes para pasteles	6	0,50	3,00
Cacerolas grandes	3	32,00	96,00
Pírex	10	0,35	3,50
			3.447,51

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversión inicial

Ropa de cama			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Ropa de cama 2 plazas			
Juego de sábanas	42	20,00	840,00
Edredón	48	70,00	3.360,00
Protector de colchón	48	5,00	240,00
Fundas de almohadas	50	2,50	125,00
Frazada	48	18,00	864,00
Ropa de cama 1 1/2 plaza			
Juego de sábanas	84	18,00	1.512,00
Edredón	84	50,00	4.200,00
Protector de colchón	84	3,50	294,00
Fundas de almohadas	84	2,00	168,00
Frazada	84	15,00	1.260,00
			12.863,00

Toallas			
Descripción	Cantidad	CostoUS\$	Total costo de venta US\$
Toalla 1.60 x 0.80	70	6,00	420,00
Toallas de mano	50	3,00	150,00
Toalla de piso	20	4,50	90,00
Batas	25	9,00	225,00
			885,00

TOTAL ACTIVOS DE OPERACION		17.195,51
-----------------------------------	--	------------------

TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE		542.518,00
-----------------------------------	--	-------------------

ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES			
----------------------------------	--	--	--

Búsqueda mercantil	1	3,87	3,87
Reserva denominación social	1	18,11	18,11
Indecopi	1	250,00	250,00
Registro nombre comercial Indecopi	1	92,80	92,80
Gastos de constitución de la empresa	1	400,00	400,00
Publicación en El Peruano	1	243,87	243,87
Asesoría Defensa Civil	1	128,77	128,77
Licencia de Construcción	1	350,00	350,00
Libros contables	6	22,40	134,40
Legalización	7	25,60	179,20
Impresos	1	160,00	160,00
Zonificación	1	154,88	154,88
Licencia de Funcionamiento	1	211,20	211,20
Exhibición de licencia	1	17,70	17,70
Fumigación	1	86,40	86,40
Señalización	1	29,44	29,44
Gastos de marketing	1	7.775,00	7.775,00
Software hotelero	1	640,00	640,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			10.875,64

TOTAL INVERSION GENERAL US\$		553.393,64
-------------------------------------	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de inversiones

ACTIVOS INTANGIBLES	Año 1										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Activos Tangibles	(559.714)										
Terrenos	(71.400)										
Edificios	(360.000)										
Muebles y enseres	(58.963)										
Equipos	(52.155)										
Otros activos	(17.196)										
Total Activos Intangibles	(10.876)										
Capital de trabajo		22.474	31.695	38.738	63.129	77.157	93.552	114.341	140.873	146.111	168.352
Total Inversión Capital de Trabajo	(22.474)	-9.220,29	-7.043,27	-24.390,60	-14.028,58	-16.394,33	-20.789,23	-26.531,97	-5.238,20	-22.240,67	
Valor de Rescate Activo Fijo											323.400
Recuperación Capital de Trabajo											168.352
FLUJO DE INVERSIONES	-593.063,60										

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de marketing

CONCEPTO	Unidad	Costo Unitario	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
			Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Año 6	Total Año 7	Total Año 8	Total Año 9	Total Año 10
MERCHANDISING												
Caramelos publicitarios	Cientos	30	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Agua membretadas	Cientos	150	3.600	3.600	7.200	7.200	9.000	9.000	12.600	14.400	14.400	18.000
Toallas húmedas con fiogo	Millares	60	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Tarjetas personales	Millares	300	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Sobres membretados	Millares	140	840	840	840	840	840	840	840	840	840	510
Papel membretado	Millares	80	960	960	960	960	960	960	960	960	960	552
Lapiceros con logotipo	Docenas	40	960	960	960	960	960	960	960	960	960	1.020
Brochures	Millares	300	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	4.200
RELACIONES PUBLICAS												
Paquetes cuatro días invitación operadores			4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Regalos VIP			120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
PROMOCION												
Publicación en revistas			1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
					-	-	-	-	-	-	-	-
SERVICIOS CONTRATADOS												
Mantenimiento página web			70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Palabras buscador Google			7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
TOTAL GENERAL	-		29.310	29.310	32.910	32.910	34.710	34.710	38.310	40.110	40.110	40.032

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de remuneraciones

Cargos	Clasificación	Cantidad	Remuneración mensual S/.	Remuneración total S/.	Remuneración total US	Remuneración total US sin	Essahd 9%	Vacaciones 8,33%	CTS 8,33%	Gratificaciones 16,66%	Remuneración total US
Gerente general	GADM	1	5.000,00	5.000,00	1.786	21.429	1.929	1.785	1.785	3.370	30.497
Administrador	GADM	1	4.000,00	4.000,00	1.429	17.143	1.543	1.428	1.428	2.856	24.398
Contador	GADM	2	1.500,00	3.000,00	1.071	12.857	1.157	1.071	1.071	2.142	18.298
Jefe de Operaciones	MOI	1	1.500,00	1.500,00	536	6.429	579	536	536	1.071	9.149
Jefe de Marketing y Ventas	GVENTAS	1	2.000,00	2.000,00	714	8.571	771	714	714	1.428	12.199
Encargado de Reservas	MOD	1	1.200,00	1.200,00	429	5.143	463	428	428	857	7.319
Recepcionista	MOD	2	1.200,00	2.400,00	857	10.286	926	857	857	1.714	14.639
Encargado de Alimentos y Bebidas	MOI	1	1.500,00	1.500,00	536	6.429	579	536	536	1.071	9.149
Coordinador de Actividades	MOD	2	1.200,00	2.400,00	857	10.286	926	857	857	1.714	14.639
Mantenimiento y Limpieza	MOD	1	800,00	800,00	286	3.429	309	286	286	571	4.880
Cheff	MOD	1	1.500,00	1.500,00	536	6.429	579	536	536	1.071	9.149
Ayudantes de cocina	MOD	1	1.000,00	1.000,00	357	4.286	386	357	357	714	6.099
Cuartaleros	MOD	2	800,00	1.600,00	571	6.857	617	571	571	1.142	9.759
Mozos	MOD	2	800,00	1.600,00	571	6.857	617	571	571	1.142	9.759
Barrman	MOD	1	1.200,00	1.200,00	429	5.143	463	428	428	857	7.319
TOTAL				30.700,00	10.964	131.571	11.841	10.960	10.960	21.920	187.252

Cargos	Clasificación	Cantidad	Remuneración mensual S/.	Remuneración total S/.	Remuneración total US	Remuneración total US sin	Essahd 9%	Vacaciones 8,33%	CTS 8,33%	Gratificaciones 16,66%	Remuneración total US
Gerente General	GADM	1	7.000,00	7.000,00	2.500	30.000	2.700	2.499	2.499	4.998	42.696
Administrador	GADM	1	4.400,00	4.400,00	1.571	18.857	1.697	1.571	1.571	3.142	26.837
Contador	GADM	2	1.650,00	3.300,00	1.179	14.143	1.273	1.178	1.178	2.356	20.128
Jefe de Operaciones	MOI	1	1.650,00	1.650,00	589	7.071	636	589	589	1.178	10.064
Jefe de Marketing y Ventas	GVENTAS	1	2.200,00	2.200,00	786	9.429	849	785	785	1.571	13.419
Encargado de Reservas	MOD	1	1.320,00	1.320,00	471	5.657	509	471	471	942	8.051
Recepcionista	MOD	2	1.320,00	2.640,00	943	11.314	1.018	942	942	1.885	16.102
Alimentos y Bebidas	MOI	1	1.650,00	1.650,00	589	7.071	636	589	589	1.178	10.064
Coordinador de Actividades	MOD	2	1.320,00	2.640,00	943	11.314	1.018	942	942	1.885	16.102
Mantenimiento y Limpieza	MOD	1	880,00	880,00	314	3.771	339	314	314	628	5.367
Cheff	MOD	1	1.650,00	1.650,00	589	7.071	636	589	589	1.178	10.064
Ayudantes de cocina	MOD	1	1.100,00	1.100,00	393	4.714	424	393	393	785	6.709
Cuartaleros	MOD	2	880,00	1.760,00	629	7.543	679	628	628	1.257	10.735
Mozos	MOD	2	880,00	1.760,00	629	7.543	679	628	628	1.257	10.735
Barrman	MOD	1	1.320,00	1.320,00	471	5.657	509	471	471	942	8.051
TOTAL				35.270,00	12.596	151.157	13.604	12.591	12.591	25.183	215.127

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de remuneraciones

AÑO 6, 7 y 8

Cargos	Clasificación	Cantidad	Remuneración mensual S/.	Remuneración total S/.	Remuneración total US	Remuneración total US año	Essalud 9%	Vacaciones 8,33%	CTS 8,33%	Cratificaciones 16,66%	Remuneración total US
Gerente General	GADM	1	7.700,00	7.700,00	2.730	33.000	2.970	2.749	2.749	5.498	46.966
Administrador	GADM	1	4.840,00	4.840,00	1.729	20.743	1.867	1.728	1.728	3.456	29.521
Contador	GADM	2	1.815,00	3.630,00	1.296	15.557	1.400	1.296	1.296	2.592	22.141
Jefe de Operaciones	MOI	1	1.815,00	1.815,00	648	7.779	700	648	648	1.296	11.070
Jefe de Marketing y Ventas	GVENTAS	1	2.420,00	2.420,00	864	10.371	933	864	864	1.728	14.761
Encargado de Reservas	MOD	1	1.452,00	1.452,00	519	6.223	560	518	518	1.037	8.856
Recepcionista	MOD	2	1.452,00	2.904,00	1.037	12.446	1.120	1.037	1.037	2.073	17.713
Alimentos y Bebidas	MOI	1	1.815,00	1.815,00	648	7.779	700	648	648	1.296	11.070
Coordinador de Actividades	MOD	2	1.452,00	2.904,00	1.037	12.446	1.120	1.037	1.037	2.073	17.713
Mantenimiento y Limpieza	MOD	1	968,00	968,00	346	4.149	373	346	346	691	5.904
Cheff	MOD	1	1.815,00	1.815,00	648	7.779	700	648	648	1.296	11.070
Ayudantes de cocina	MOD	1	1.210,00	1.210,00	432	5.186	467	432	432	864	7.380
Cuarteleros	MOD	2	968,00	1.936,00	691	8.297	747	691	691	1.382	11.808
Mozos	MOD	2	968,00	1.936,00	691	8.297	747	691	691	1.382	11.808
Barrman	MOD	1	1.452,00	1.452,00	519	6.223	560	518	518	1.037	8.856

AÑO 9 y 10

Cargos	Clasificación	Cantidad	Remuneración mensual S/.	Remuneración total S/.	Remuneración total US	Remuneración total US año	Essalud 9%	Vacaciones 8,33%	CTS 8,33%	Cratificaciones 16,66%	Remuneración total US
Gerente General	GADM	1	8.470,00	8.470,00	3.025	36.300	3.267	3.024	3.024	6.048	51.662
Administrador	GADM	1	5.324,00	5.324,00	1.901	22.817	2.054	1.901	1.901	3.801	32.473
Contador	GADM	2	1.996,50	3.993,00	1.426	17.113	1.540	1.426	1.426	2.851	24.355
Jefe de Operaciones	MOI	1	1.996,50	1.996,50	713	8.556	770	713	713	1.426	12.178
Jefe de Marketing y Ventas	GVENTAS	1	2.662,00	2.662,00	951	11.409	1.027	950	950	1.901	16.237
Encargado de Reservas	MOD	1	1.597,20	1.597,20	570	6.845	616	570	570	1.140	9.742
Recepcionista	MOD	2	1.597,20	3.194,40	1.141	13.690	1.232	1.140	1.140	2.281	19.484
Alimentos y Bebidas	MOI	1	1.996,50	1.996,50	713	8.556	770	713	713	1.426	12.178
Coordinador de Actividades	MOD	2	1.597,20	3.194,40	1.141	13.690	1.232	1.140	1.140	2.281	19.484
Mantenimiento y Limpieza	MOD	1	1.064,80	1.064,80	380	4.563	411	380	380	760	6.495
Cheff	MOD	1	1.996,50	1.996,50	713	8.556	770	713	713	1.426	12.178
Ayudantes de cocina	MOD	1	1.331,00	1.331,00	475	5.704	513	475	475	950	8.118
Cuarteleros	MOD	2	1.064,80	2.129,60	761	9.127	821	760	760	1.521	12.989
Mozos	MOD	2	1.064,80	2.129,60	761	9.127	821	760	760	1.521	12.989
Barrman	MOD	1	1.597,20	1.597,20	570	6.845	616	570	570	1.140	9.742

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de materiales

CONCEPTO	Véces por año	2011 AÑO 1			AÑO 2 Total Año 2	AÑO 3 Total Año 3	AÑO 4 Total Año 4	AÑO 5 Total Año 5	AÑO 6 Total Año 6	AÑO 7 Total Año 7	AÑO 8 Total Año 8	AÑO 9 Total Año 9	AÑO 10 Total Año 10
		Cantidad	Costo unitario	Total Año 1									
Ropa de Cama													
Ropa de cama 2 plazas	2	10	20	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	
Juego de sábanas	2	10	70	#####	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	
Edredón	2	10	2,5	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
Fundas de almohadas	2	10	18	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	
Ropa de cama 1 1/2 plaza													
Juego de sábanas	3	10	18	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	
Edredón	3	10	30	#####	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
Fundas de almohadas	3	10	2	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	
Frazada	3	10	15	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	
Toallas													
Toalla 1,60 x 0,80	2	20	6	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	
Toallas de mano	2	20	3	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	
Toalla de piso	2	20	4,5	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	
Batas	3	15	9	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00	
Mueble, vasos y vajilla													
Juego de cubiertos	2	5	1,25	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
Juego de vasos de 4	2	5	0,7	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	
Jarras de plástico	2	2	0,8	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	6,40	
Jarras Juevas	2	3	1,3	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	15,60	
Jarras cafeteras	2	3	1,2	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	
Jarras de leche	2	3	1,2	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	
Jarras de agua	2	3	1,2	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40	
Vasos de juego	2	4	0,7	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	
Vasos de agua	2	4	0,5	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	
Vasos whiskey	2	4	1,4	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	22,40	
Vasos cocteleros	2	4	0,7	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	11,20	
Vajilla hotelerá (platos hondos, platos, postre, entrada)	2	4	8	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	
Materiales de mesa													
Servilletas de papel (cajas)	12	1	50,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	
Manteles mesa 2	3	5	4,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	
Manteles mesa 4	3	5	6,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	
Servilletas	3	5	1,50	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Secadores (Andarini)	2	5	1,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Decoración													
Velas (paquetes 12)	12	5	10,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	
Incensos	12	1	25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Totales				7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	8.945	7.840	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

	Cantidad	US\$	Total US\$	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año 8 2018	Año 9 2019	Año 10 2020
Útiles de escritorio	1	220,00	220,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00	2.640,00
Útiles de limpieza	1	200,00	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Agua	1	180,00	180,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Luz	1	300,00	300,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Teléfono fijo + Internet	1	400,00	400,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Alquiler Nextel	4	50,00	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
TOTAL			1.500,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de costo de actividades

Pastoreo	
Total US\$	
Guia	4,00
Experto	2,00
TOTAL	6,00

Masaje con piedras calientes	
Total US\$	
Experto	6,00
TOTAL	6,00

Visitar a la comunidad *	
Total US\$	
Guia	12,00
Experto	4,00
TOTAL	16,00

Cosecha de hortalizas	
Total US\$	
Guia	4,00
Experto	3,00
TOTAL	7,00

Ofrenda a la Pachamama	
Total US\$	
Experto	5,00
Ofrenda	3
Hojas de coca	0,5
TOTAL	8,50

Mandala y sonido	
Total US\$	
Experto	6,00
Agua de azar	0,20
TOTAL	6,20

Sesión de meditación	
Total US\$	
Experto	6,00
Inciensos	0,10
TOTAL	6,10

Imposición de manos	
Total US\$	
Experto	6,00
TOTAL	6,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto de costo de actividades

Ceremonia de amor *	
Total US\$	
Experto	12,00
Ofrenda	3
TOTAL	15,00

Paseo al lago*	
Total US\$	
Traslado	1,50
Guía	12
TOTAL	13,50

Ritual de wachuma *	
Total US\$	
Guía	12,00
Infusión	0,80
TOTAL	12,80

Cámara de vapor*	
Total US\$	
Guía	12,00
TOTAL	12,00

* Dentro del paquete diario se escogen 1 de estas actividades y adicionalmente 2 actividades adicionales

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto del costo de servicio

	%	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año 8 2018	Año 9 2019	Año 10 2020
Mano de obra		101.860	101.860	112.047	112.047	112.047	123.251	123.251	123.251	135.576	135.576
Materiales		7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	7.840	8.945	7.840	7.840
Costos indirectos de Fabricación		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Alimentación (US\$ 4 diario)		15.970	22.521	27.526	44.857	54.825	67.009	81.899	100.099	103.992	119.625
Transporte (US\$ 8 ida y vuelta)		2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Teniendo en cuenta las encuestas											
Pastoreo	19%	4.551	6.419	7.845	12.784	15.625	19.097	23.341	28.528	29.638	34.093
Masaje con piedras calientes	25%	5.989	8.445	10.322	16.821	20.559	25.128	30.712	37.537	38.997	44.859
Visitar a la comunidad	19%	12.137	17.116	20.920	34.091	41.667	50.927	62.244	76.075	79.034	90.915
Cosecha de hortalizas	23%	6.428	9.065	11.079	18.055	22.067	26.971	32.964	40.290	41.857	48.149
Ofrenda a la <i>Pachamama</i>	27%	9.163	12.922	15.793	25.737	31.456	38.446	46.990	57.432	59.665	68.635
Mandala y sonido	38%	9.406	13.265	16.213	26.421	32.292	39.468	48.239	58.958	61.251	70.459
Sesión de meditación	40%	9.741	13.738	16.791	27.363	33.443	40.875	49.959	61.061	63.435	72.971
Imposición de manos	28%	6.707	9.459	11.561	18.840	23.027	28.144	34.398	42.042	43.677	50.242
Ceremonia del amor	11%	6.587	9.290	11.354	18.504	22.615	27.641	33.783	41.291	42.897	49.345
Paseo al lago	26%	14.013	19.762	24.154	39.362	48.109	58.800	71.867	87.837	91.253	104.971
Ritual de <i>wachuma</i>	16%	8.176	11.531	14.093	22.967	28.071	34.308	41.932	51.251	53.244	61.248
Cámara de vapor	28%	13.414	18.918	23.122	37.680	46.053	56.287	68.795	84.083	87.353	100.485
TOTAL		252.143	302.311	350.819	483.528	559.857	664.353	778.375	918.841	959.869	1.079.573

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Paquete diario

PAQUETE DIARIO
El paquete diario que se ofrece al turista
Incluye:
Alimentación (tres comidas)
Traslado al hotel y aeropuerto
1 Actividad 3 horas (Paseo lago, <i>wachuma</i> , cámara de vapor o ceremonia del amor)
2 Actividades a elección del turista diferentes a las de tres horas

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Presupuesto gastos operativos

Gastos administrativos	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año8 2018	Año 9 2019	Año10 2010
Planilla	73.193,14	73.193,14	89.661,60	89.661,60	89.661,60	98.627,76	98.627,76	98.627,76	108.490,54	108.490,54
Agua	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Luz	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Teléfono fijo + Internet	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Alquiler Nextel	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Útiles de escritorio	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00
Útiles de limpieza	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
TOTAL	78.713,14	78.713,14	95.181,60	95.181,60	95.181,60	104.147,76	104.147,76	104.147,76	114.010,54	114.010,54

Gastos de ventas	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año8 2018	Año 9 2019	Año10 2010
Planilla	12.198,86	13.418,74	13.418,74	13.418,74	13.418,74	20.664,86	20.664,86	20.664,86	22.731,35	22.731,35
Alquiler Nextel	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Gastos de marketing	29.310,00	29.310,00	32.910,00	32.910,00	34.710,00	34.710,00	38.310,00	40.110,00	40.110,00	40.032,00
TOTAL	42.108,86	43.328,74	46.928,74	46.928,74	48.728,74	55.974,86	59.574,86	61.374,86	63.441,35	63.363,35

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Depreciación

Concepto	Año 1												Total Año 1					
	Costo inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Octubre	Nov		Dic				
Terrano	71.400,00																	
Edificio	360.000,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
Equipos de cómputo	8.060,00	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	134,33	1.612,00
Equipos diversos	44.095,00	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	367,46	4.409,50
Muebles y enseres	58.963,00	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	491,36	5.896,30
Intangibles	10.875,64	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	453,15	5.437,82
	481.993,64	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	2.346,30	28.155,62

Concepto	Año 1										Valor Residual								
	Año 2	2012	Año 3	2013	Año 4	2014	Año 5	2015	Año 6	2016		Año 7	2017	Año 8	2018	Año 9	2019	Año 10	2020
Terrano																			71.400,00
Edificio	10.800,00		10.800,00		10.800,00		10.800,00		10.800,00		10.800,00		10.800,00		10.800,00		10.800,00		252.000,00
Equipos de cómputo	1.612,00		1.612,00		1.612,00		1.612,00		1.612,00		1.612,00		1.612,00		1.612,00		1.612,00		-
Equipos diversos	4.409,50		4.409,50		4.409,50		4.409,50		4.409,50		4.409,50		4.409,50		4.409,50		4.409,50		-
Muebles y enseres	5.896,30		5.896,30		5.896,30		5.896,30		5.896,30		5.896,30		5.896,30		5.896,30		5.896,30		-
Intangibles	5.437,82		5.437,82		5.437,82		5.437,82		5.437,82		5.437,82		5.437,82		5.437,82		5.437,82		-
	28.155,62		22.717,80		22.717,80		22.717,80		21.105,80		21.105,80		21.105,80		21.105,80		21.105,80		252.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Depreciación

Concepto	Costo inicial	Año 6 2016	Año 7 2017	Año 8 2018	Año 9 2019	Año 10 2020	Valor de Rescate
Terreno							
Edificio							
Equipos de cómputo	8.060,00	1.612,00	1.612,00	1.612,00	1.612,00	1.612,00	-
Equipos diversos							
Muebles y enseres							
Intangibles							
	8.060,00	1.612,00	1.612,00	1.612,00	1.612,00	1.612,00	-

EFECTO TRIBUTARIO AL LIQUIDAR LOS ACTIVOS:					
	Valor liquidación	Valor en libros	Ganancia/ pérdida	Impuesto a la Renta	Pago/ Crédito
Terrenos	77.112	71.400	5.712		
Edificios	388.800	252.000	136.800		
Equipos de cómputo		0	0		
Equipos diversos		0	0		
Muebles y enseres		0			
Intangibles		0			
			142.512	0,30	42.754

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO
PERIODO: ENE 2011 / DIC 2011
METODO: SALDO ACUMULADO MÁXIMO

DESCRIPCIÓN	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año l
PROGRAMA DE INGRESOS (dólares)														
Total ventas		27.997	24.784	29.253	36.565	41.972	31.975	60.214	62.440	53.184	48.544	39.010	20.905	476.842
COBRANZAS														
Contado	50%	13.998,29	12.391,78	14.626,59	18.282,54	20.985,98	15.987,33	30.106,86	31.220,20	26.591,90	24.271,89	19.505,13	10.452,72	238.421
Crédito 1 mes	50%		13.998,29	12.391,78	14.626,59	18.282,54	20.985,98	15.987,33	30.106,86	31.220,20	26.591,90	24.271,89	19.505,13	227.968
Total ingresos		13.998	26.390	27.018	32.909	39.269	36.973	46.094	61.327	57.812	50.864	43.777	29.958	466.390

DESCRIPCIÓN	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año l
PROGRAMA DE EGRESOS (dólares)														
Mano de obra		8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	8.488	101.860
Materiales		75	1.110	201	183	395	2.291	75	125	471	1.168	125	0	6.219
Costos Indirectos de Fabricación		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Alimentación (US\$ 6 diario)		1.018	901	1.064	1.330	1.526	1.163	1.720	1.784	1.520	1.765	1.419	760	15.970
Transporte		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2.160
Pastoreo (2%)	2%	290	257	303	379	435	331	490	508	433	503	404	217	4.551
Ordeñar vacas (10%)	10%	382	338	399	499	572	436	645	669	570	662	532	285	5.989
Visitar a la comunidad (23%)	23%	774	685	808	1.011	1.160	884	1.307	1.356	1.155	1.342	1.078	578	12.137
Cosecha de hortalizas (15%)	15%	410	363	428	535	614	468	692	718	612	711	571	306	6.428
Ofrenda a la Pachamama (27%)	27%	584	517	610	763	876	667	987	1.024	872	1.013	814	436	9.163
Mandala y sonido (29%)	29%	600	531	627	783	899	685	1.013	1.051	895	1.040	836	448	9.406
Sesión de yoga (32%)	32%	621	550	649	811	931	709	1.049	1.088	927	1.077	865	464	9.741
Sesión de reiki (37%)	38%	428	379	447	558	641	488	723	749	638	741	596	319	6.707
Ceremonia del amor	11%	420	372	439	548	630	480	710	736	627	728	585	314	6.587
Paseo al lago	33%	893	791	933	1.167	1.339	1.020	1.510	1.565	1.333	1.549	1.245	667	14.013
Ritual de wachumz	16%	521	461	545	681	781	595	881	913	778	904	726	389	8.176
Cámara de vapor	33%	855	757	894	1.117	1.282	977	1.445	1.499	1.276	1.483	1.192	639	13.414
Gastos administrativos		6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	6.559	78.713
Gastos de ventas		10.537	2.467	2.467	2.467	2.467	2.467	10.537	2.467	3.947	3.947	3.947	2.467	50.179
Total egresos		35.135	27.205	27.541	29.558	31.276	30.389	40.513	32.980	32.781	35.359	31.662	25.015	379.414

DESCRIPCIÓN	Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Julio Junio
FLUJO DE CAJA (dólares)														
Flujo de caja		-21.137	-815	-523	3.351	7.992	6.584	5.581	28.347	25.031	15.505	12.115	4.942	
Saldo Acumulado de Caja		-21.137	-21.952	-22.474	-19.124	-11.131	-4.547	1.035	29.382	54.413	69.918	82.033	86.976	

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL -22.474

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Financiamiento

		TOTAL US \$
INVERSION TOTAL (TANGIBLE+INTANGIBLE)		570.589,15
CAPITAL DE TRABAJO		22.474,45
TOTAL	100%	593.063,60

APORTES

		TOTAL US \$
RECURSOS PROPIOS	60%	355.838,16
RECURSOS DE TERCEROS - BANCO	40%	237.225,44
TOTAL		593.063,60

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Servicio de deuda

PROGRAMA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO									
Monto total :	237.225,44 US\$								
Interés anual	20,00%								
Interés mensual:	1,53%	TEM= (1+TEA)^(1/n)-1							
Plazo	3								
Cuotas igual	USD 8.620,53								
Periodo de gracia	0								
BANCO: Scotiabank									
MESES	Saldo por amortizar	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final	Seguro de desgravamen	Portes y mantenimiento	Total pagos	
1	237.225	3.632	4.989	8.621	232.237	232	10	8.863	
2	232.237	3.555	5.065	8.621	227.172	227	10	8.858	
3	227.172	3.478	5.143	8.621	222.029	222	10	8.853	
4	222.029	3.399	5.221	8.621	216.808	217	10	8.847	
5	216.808	3.319	5.301	8.621	211.506	212	10	8.842	
6	211.506	3.238	5.382	8.621	206.124	206	10	8.837	
7	206.124	3.156	5.465	8.621	200.659	201	10	8.831	
8	200.659	3.072	5.549	8.621	195.110	195	10	8.826	
9	195.110	2.987	5.633	8.621	189.477	189	10	8.820	
10	189.477	2.901	5.720	8.621	183.757	184	10	8.814	
11	183.757	2.813	5.807	8.621	177.950	178	10	8.808	
12	177.950	2.724	5.896	8.621	172.054	172	10	8.803	
13	172.054	2.634	5.986	8.621	166.067	166	10	8.797	
14	166.067	2.542	6.078	8.621	159.989	160	10	8.791	
15	159.989	2.449	6.171	8.621	153.818	154	10	8.784	
16	153.818	2.355	6.266	8.621	147.552	148	10	8.778	
17	147.552	2.259	6.362	8.621	141.191	141	10	8.772	
18	141.191	2.162	6.459	8.621	134.732	135	10	8.765	
19	134.732	2.063	6.558	8.621	128.174	128	10	8.759	
20	128.174	1.962	6.658	8.621	121.516	122	10	8.752	
21	121.516	1.860	6.760	8.621	114.755	115	10	8.745	
22	114.755	1.757	6.864	8.621	107.892	108	10	8.738	
23	107.892	1.652	6.969	8.621	100.923	101	10	8.731	
24	100.923	1.545	7.075	8.621	93.847	94	10	8.724	
25	93.847	1.437	7.184	8.621	86.664	87	10	8.717	
26	86.664	1.327	7.294	8.621	79.370	79	10	8.710	
27	79.370	1.215	7.405	8.621	71.964	72	10	8.702	
28	71.964	1.102	7.519	8.621	64.446	64	10	8.695	
29	64.446	987	7.634	8.621	56.812	57	10	8.687	
30	56.812	870	7.751	8.621	49.061	49	10	8.680	
31	49.061	751	7.869	8.621	41.192	41	10	8.672	
32	41.192	631	7.990	8.621	33.202	33	10	8.664	
33	33.202	508	8.112	8.621	25.089	25	10	8.656	
34	25.089	384	8.236	8.621	16.853	17	10	8.647	
35	16.853	258	8.363	8.621	8.491	8	10	8.639	
36	8.491	130	8.491	8.621	0	0	10	8.631	

PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3
Intereses	38.274,49	25.240,13	9.598,89
Total	38.274,49	25.240,13	9.598,89

PRESUPUESTO DE AMORTIZACION DE LA DEUDA

	Año 1	Año 2	Año 3
Amortización	65.171,82	78.206,19	103.446,32
Total	65.171,82	78.206,19	103.446,32

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Estado de resultados

ESCENARIO ESPERADO
Año 2011-2020
(Expresado en US\$)

	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año 8 2018	Año 9 2019	Año 10 2020
Cantidad de pernataciones.	3.992	5.630	6.881	11.214	13.706	16.752	20.475	25.025	25.998	29.906
Precio promedio.	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
TOTAL VENTAS	476.842	672.470	821.908	1.339.405	1.637.051	1.984.891	2.425.978	2.988.909	3.100.049	3.571.931
COSTO DEL SERVICIO	-252.143	-302.311	-350.819	-483.528	-559.857	-664.353	-778.375	-918.841	-959.869	-1.079.573
UTILIDAD BRUTA	224.699	370.159	471.089	855.878	1.077.194	1.320.539	1.647.603	2.070.068	2.140.180	2.492.358
GASTOS OPERATIVOS	148.978	150.198	164.828	164.828	166.628	182.840	186.440	188.240	200.170	200.092
Gastos administrativos	-78.713	-78.713	-95.182	-95.182	-95.182	-104.148	-104.148	-104.148	-114.011	-114.011
Gastos de ventas	-42.109	-43.329	-46.929	-46.929	-48.729	-55.975	-59.575	-61.375	-63.441	-63.363
Depreciación	-28.156	-28.156	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718
UTILIDAD OPERATIVA	75.721	219.962	306.261	691.050	910.566	1.137.698	1.461.162	1.881.828	1.940.010	2.292.266
GASTOS FINANCIEROS	-38.274	-25.240	-9.599	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	38.274	25.240	9.599							
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37.447	194.722	296.662	691.050	910.566	1.137.698	1.461.162	1.881.828	1.940.010	2.292.266
Impuesto a la renta 30% Anual	-11.234	-58.417	-88.999	-207.315	-273.170	-341.309	-438.349	-564.548	-582.003	-687.680
UTILIDAD NETA	26.213	136.305	207.663	483.735	637.396	796.389	1.022.814	1.317.280	1.358.007	1.604.587

Fuente: Elaboración propia, 2010.

ESCENARIO OPTIMISTA
Año 2011-2020
(Expresado en US\$)

	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año 8 2018	Año 9 2019	Año 10 2020
Cantidad de Pernataciones.	4.392	6.193	7.570	12.336	15.077	18.427	22.522	27.527	28.598	32.897
Precio Promedio.	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
TOTAL VENTAS	524.527	739.718	904.100	1.473.348	1.800.758	2.200.927	2.690.022	3.287.805	3.415.664	3.929.129
COSTO DEL SERVICIO	-252.143	-302.311	-350.819	-483.528	-559.857	-664.353	-778.375	-918.841	-959.869	-1.079.573
UTILIDAD BRUTA	272.384	437.407	553.281	989.820	1.240.902	1.536.574	1.911.647	2.368.963	2.455.795	2.849.556
GASTOS OPERATIVOS	148.978	150.198	164.828	164.828	166.628	182.840	186.440	188.240	200.170	200.092
Gastos administrativos	-78.713	-78.713	-95.182	-95.182	-95.182	-104.148	-104.148	-104.148	-114.011	-114.011
Gastos de ventas	-42.109	-43.329	-46.929	-46.929	-48.729	-55.975	-59.575	-61.375	-63.441	-63.363
Depreciación	-28.156	-28.156	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718
UTILIDAD OPERATIVA	123.406	287.210	388.453	824.992	1.074.274	1.353.734	1.725.206	2.180.723	2.255.625	2.649.465
GASTOS FINANCIEROS	-38.274	-25.240	-9.599	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	38.274	25.240	9.599							
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	85.132	261.970	378.854	824.992	1.074.274	1.353.734	1.725.206	2.180.723	2.255.625	2.649.465
Impuesto a la renta	-25.540	-78.591	-113.656	-247.498	-322.282	-406.120	-517.562	-654.217	-676.688	-794.839
UTILIDAD NETA	59.592	183.379	265.198	577.494	751.991	947.614	1.207.644	1.526.506	1.578.938	1.854.625

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Estado de resultados

ESCENARIO PESIMISTA

Año 2011-2020
(Expresado en US\$)

	Año 1 2011	Año 2 2012	Año 3 2013	Año 4 2014	Año 5 2015	Año 6 2016	Año 7 2017	Año 8 2018	Año 9 2019	Año 10 2020
Cantidad de Permutaciones.	3.593	5.067	6.193	10.093	12.336	15.077	18.427	22.522	23.398	26.916
Precio Promedio	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
TOTAL VENTAS	429.159	605.224	739.718	1.205.466	1.473.348	1.800.758	2.200.927	2.690.022	2.794.634	3.214.742
COSTO DEL SERVICIO	-252.143	-302.311	-350.819	-483.528	-559.857	-664.353	-778.375	-918.841	-959.869	-1.079.573
UTILIDAD BRUTA	177.015	302.913	388.899	721.939	913.491	1.136.406	1.422.552	1.771.181	1.834.765	2.135.169
GASTOS OPERATIVOS	148.978	150.198	164.828	164.828	166.628	182.840	186.440	188.240	200.170	200.092
Gastos administrativos	-78.713	-78.713	-95.182	-95.182	-95.182	-104.148	-104.148	-104.148	-114.011	-114.011
Gastos de ventas	-42.109	-43.329	-46.929	-46.929	-48.729	-55.975	-59.575	-61.375	-63.441	-63.363
Depreciación	-28.156	-28.156	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718	-22.718
UTILIDAD OPERATIVA	28.038	152.716	224.071	557.111	746.863	953.565	1.236.111	1.582.940	1.634.595	1.935.077
GASTOS FINANCIEROS	-38.274	-25.240	-9.599	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	38.274	25.240	9.599							
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-10.237	127.476	214.472	557.111	746.863	953.565	1.236.111	1.582.940	1.634.595	1.935.077
Impuesto a la renta		-38.243	-64.342	-167.133	-224.059	-286.070	-370.833	-474.882	-490.379	-580.523
UTILIDAD NETA	-10.237	89.233	150.130	389.977	522.804	667.496	865.278	1.108.058	1.144.217	1.354.554

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja económico actual

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO												
AÑO 2 011-2020												
Expresado en US\$												
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
INGRESOS												
Canidad de permotaciones		3992	5630	6881	11214	13706	16752	20475	25025	25998	29906	
Praticio promedio		119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	0
Total ventas		476,842	672,470	821,908	1,339,403	1,637,051	1,984,891	2,425,978	2,988,909	3,100,046	3,571,931	
TOTAL INGRESOS		476,842	672,470	821,908	1,339,406	1,637,051	1,984,891	2,425,978	2,988,909	3,100,049	3,571,931	0
EGRESOS												
Inversión fija	570,589											465,912
Terrenos	71,400											77,112
Edificios	360,000											388,800
Muebles y enseres	58,963											0
Equipos	52,155											0
Otros activos	17,196											0
Intangibles	10,876											0
Capital de trabajo	22,474	9,220	7,043	24,391	14,039	16,394	20,789	26,552	5,238	22,241	0	168,352
Costo de servicio		292,143	302,311	350,819	483,228	559,557	684,553	778,375	918,841	959,869	1,079,573	0
Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de ICV neto												
Costos de operación		120,822	122,042	140,110	142,110	143,910	160,123	163,723	165,523	177,452	177,374	0
Gastos de administración		78,713	78,713	95,182	95,182	95,182	104,148	104,148	104,148	114,011	114,011	0
Gastos de rentas		42,109	43,329	46,929	46,929	48,729	55,975	59,575	61,375	65,441	63,363	0
Impuesto a la renta (30%)		30,459	78,731	97,990	213,426	279,281	347,421	436,717	562,917	580,003	687,680	42,754
TOTAL EGRESOS	593,064	412,645	505,127	615,310	853,093	999,443	1,192,685	1,405,247	1,652,519	1,741,565	1,944,627	-591,510
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-593,064	64,198	167,343	206,598	486,312	637,608	792,206	1,020,631	1,336,390	1,358,484	1,627,304	-591,510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja financiero actual

FLUJO DE CAJA FINANCIERO												
Expresado en US\$												
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
FINANCIAMIENTO NETO	237.225											
+ Préstamos	237.225											
- Amortización		65.172	78.206	69.847						0	0	0
- Interés 20% anual		38.274	25.240	9.599						0	0	0
+ Excedo fiscal (30% *i)		11.482	7.572	2.880						0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-355.838	-277.66	71.469	106.032	486.312	637.608	792.206	1.020.631	1.336.390	1.358.484	1.627.304	-591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Indicadores actuales

<u>VALOR ACTUAL NETO</u>	
(Cok) : Costo de capital	39,86%
WACC	29,52%
VAN ECONÓMICO	USD 292.567,23
VAN FINANCIERO	USD 363.510,32

<u>TASA INTERNA DE RETORNO</u>	
TIR ECONÓMICO	50,85%
TIR FINANCIERO	57,58%

<u>COSTO BENEFICIO</u>	
COSTO BENEFICIO ECONÓMICO	1,49
COSTO BENEFICIO FINANCIERO	2,02

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja económico esperado

ESENARIO ESPERADO
AÑO 2011-2020
Expresado en US\$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
INGRESOS												
Cantidad de asociaciones		3.992	5.630	6.881	11.214	13.706	16.752	20.475	25.025	25.998	29.906	
Precio promedio		119.438	119	119	119	119	118	118	119	119	119	
Total ventas		476.842	672.470	821.908	1.339.405	1.637.051	1.984.891	2.425.978	2.988.909	3.105.145	3.571.931	0
TOTAL INGRESOS		476.842	672.470	821.908	1.339.405	1.637.051	1.984.891	2.425.978	2.988.909	3.105.145	3.571.931	0
EGRESOS												
Inversión fija	570.589											465.912
Terranos	71.400											71.112
Edificios	360.000											388.800
Muebles y enseres	58.963											0
Equipos	52.155											0
Otros activos	17.196											0
Intangibles	10.876											0
Capital de trabajo	22.474	9.220	7.043	24.391	14.029	16.394	20.789	26.532	5.238	22.241	0	168.352
Costo de servicio	252.143	302.311	350.819	483.328	559.857	664.353	778.375	918.841	959.869	1.079.573	0	0
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV neto												
Costo de operación	120.822	122.042	142.110	142.110	142.110	143.910	160.123	163.723	165.323	177.452	177.374	0
Gastos de administración	78.713	78.713	95.182	95.182	95.182	104.148	104.148	104.148	104.148	114.011	114.011	0
Gastos de ventas	42.109	49.329	46.929	46.929	46.929	48.729	55.975	59.575	61.375	63.441	63.363	0
Impuesto a la renta (30%)	30.459	75.731	97.990	213.426	279.281	347.401	436.717	562.917	582.003	687.680	687.680	42.754
TOTAL EGRESOS	593.064	412.645	505.127	615.310	853.093	999.443	1.192.685	1.405.347	1.652.519	1.741.565	1.944.627	591.510
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-593.064	64.198	167.343	206.598	486.312	637.608	792.206	1.020.631	1.336.390	1.363.580	1.627.304	591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja financiero esperado

FLUJO DE CAJA FINANCIERO												
Expresado en US\$												
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
FINANCIAMIENTO NETO	237.225											
+ Préstamos	237.225											
- Amortización		65.172	78.206	93.847						0	0	0
- Intereses 20% anual		38.274	25.240	9.599						0	0	0
+ Escudo fiscal (30% *i)		11.482	7.572	2.880						0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-355.838	-27.766	71.469	106.032	486.312	637.608	792.206	1.020.631	1.336.390	1.363.580	1.677.304	591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Indicadores según escenario esperado

VALOR ACTUAL NETO	
(Cok) : Costo de capital	39,86%
WACC	29,52%
VAN ECONOMICO	USD 298.701,34
VAN FINANCIERO	USD 384.407,77

TASA INTERNA DE RETONO	
TIR ECONOMICO	51,02%
TIR FINANCIERO	57,76%

COSTO BENEFICIO	
COSTO BENEFICIO ECONOMICO	1,50
COSTO BENEFICIO FINANCIERO	2,08

Periodo de recuperacion de capital	6,35
------------------------------------	------

PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN = 0)	
<u>Punto de equilibrio del precio por paquete diario</u>	
VAN ECONÓMICO	0
Precio por paquete diario de equilibrio	106
Precio por paquete diario	119
Variación %	-11,2%
<u>Punto de equilibrio de la cantidad de pernотaciones</u>	
VAN ECONÓMICO	0
Cantidad demandada de pernотaciones de equilibrio	31.973,86
Cantidad demandada de pernотaciones	36.000
Variación %	-11,2%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja económico optimista

ESCENARIO OPTIMISTA
AÑO 2011-2020
Expresado en US\$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
INGRESOS												
Cantidad de demoliciones		4.392	6.193	7.570	12.336	15.077	18.427	22.522	27.527	28.598	32.897	
Precio promedio		119	119	119	119	119	118	118	119	119	119	
Total ventas		524.527	739.717	904.099	1.473.346	1.800.756	2.183.380	2.668.576	3.287.800	3.415.659	3.929.124	0
TOTAL INGRESOS		524.527	739.717	904.099	1.473.346	1.800.756	2.183.380	2.668.576	3.287.800	3.415.659	3.929.124	0
EGRESOS												
Inversión fija	570.589											465.912
Tarros	71.400											77.112
Edificios	360.000											388.800
Muebles y enseres	58.965											0
Equipos	52.155											0
Otros activos	17.196											0
Intangibles	10.876											0
Capital de trabajo	22.474	9.220	7.043	24.391	14.029	16.394	20.789	26.532	5.238	22.241	0	168.352
Costo de servicio		252.143	302.311	350.819	483.528	559.857	664.353	778.375	918.841	959.869	1.079.573	0
Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV neto												
Costos de operación		120.822	122.042	142.110	142.110	143.910	160.123	163.723	165.523	177.452	177.374	0
Gastos de administración		78.713	78.713	95.182	95.182	95.182	104.148	104.148	104.148	114.011	114.011	0
Gastos de ventas		42.109	43.329	46.929	46.929	48.729	52.975	59.575	61.375	63.441	63.363	0
Impuesto a la renta (30%)		30.459	73.731	97.990	213.426	279.281	347.421	436.717	562.917	582.003	687.680	42.754
TOTAL EGRESOS	593.064	412.645	595.127	615.310	853.093	999.443	1.192.685	1.405.347	1.652.519	1.741.565	1.944.627	591.510
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-593.064	111.882	234.590	288.789	620.253	801.313	990.695	1.263.239	1.635.281	1.674.095	1.984.497	591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja financiero optimista

FLUJO DE CAJA FINANCIERO
Expresado en US\$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
FINANCIAMIENTO NETO	237.225											
+ Préstamos	237.225											
- Amortización		65.172	78.206	93.847								
- Intereses 20% anual		38.274	25.240	9.599								
+ Escudo fiscal (30% *i)		11.482	7.572	2.880								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-355.838	19.918	138.716	188.222	620.253	801.313	990.695	1.263.229	1.635.281	1.674.095	1.984.497	591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Indicadores según escenario optimista

VALOR ACTUAL NETO	
(Cok) : Costo de capital	39,86%
WACC	29,52%
VAN ECONOMICO	USD 560.524,62
VAN FINANCIERO	USD 646.231,05

TASA INTERNA DE RETONO	
TIR ECONOMICO	60,12%
TIR FINANCIERO	69,51%

COSTO BENEFICIO	
COSTO BENEFICIO ECONOMICO	1,95
COSTO BENEFICIO FINANCIERO	2,82

Periodo de recuperacion de capital	4,84 AÑOS
------------------------------------	-----------

PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN = 0)	
<u>Punto de equilibrio del precio por paquete diario</u>	
VAN ECONÓMICO	0
Precio por paquete diario de equilibrio	96
Precio por paquete diario	119
Variacion %	-19,5%
<u>Punto de equilibrio de la cantidad de pernотaciones</u>	
VAN ECONÓMICO	0
Cantidad demandada de pernотaciones de equilibrio	31.893
Cantidad demandada de pernотaciones	39.600
Variacion %	-19,5%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja económico pesimista

ESCENARIO PESIMISTA
AÑO 2011-2020
Expresado en US\$

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
INGRESOS												
Cantidad de promociones		3.593	5.067	6.193	10.093	12.336	15.077	18.427	22.522	23.398	26.916	
Precio promedio		119	119	119	119	119	118	118	119	119	119	
Total ventas		429.158	605.223	739.717	1.205.465	1.473.346	1.786.402	2.183.380	2.690.018	2.794.630	3.214.738	0
TOTAL INGRESOS		429.158	605.223	739.717	1.205.465	1.473.346	1.786.402	2.183.380	2.690.018	2.794.630	3.214.738	0
EGRESOS												
Inversión fija	570.589											465.912
Terrenos	71.400											77.112
Edificios	360.000											388.800
Muebles y vitrinas	58.965											0
Equipos	52.155											0
Otros activos	17.196											0
Intangibles	10.876											0
Capital de trabajo	22.474	9.220	7.043	24.391	14.029	16.394	20.789	26.532	5.238	22.241	0	168.352
Costo de servicio	252.143	302.311	302.311	350.819	483.528	559.857	664.353	778.375	918.841	959.869	1.079.573	0
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV neto												
Costos de operación	130.822	122.042	122.042	142.110	142.110	143.910	160.123	163.723	165.523	177.452	177.374	0
Gastos de administración	78.713	78.713	78.713	95.182	95.182	95.182	104.148	104.148	104.148	114.011	114.011	0
Gastos de ventas	42.109	43.329	43.329	46.929	46.929	48.739	55.975	59.575	61.375	63.441	63.363	0
Impuesto a la renta (30%)	30.459	73.731	73.731	97.990	213.426	279.281	347.421	436.717	562.917	582.003	687.680	42.754
TOTAL EGRESOS	593.064	412.645	505.127	615.310	853.093	999.443	1.192.685	1.405.347	1.652.519	1.741.565	1.944.627	591.510
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-593.064	16.513	100.096	124.407	352.372	473.903	593.717	778.033	1.037.500	1.053.066	1.270.111	591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Flujo de caja financiero pesimista

FLUJO DE CAJA FINANCIERO												
Expresado en US\$												
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	Liquidación
FINANCIAMIENTO NETO	237.225											
+ Préstamos	237.225											
- Amortización		65.172	78.206	93.847						0	0	0
- Intereses 20% anual		38.274	25.240	9.599						0	0	0
+ Escudo fiscal (30% *i)		11.482	7.572	2.880						0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-355.838	-75.451	4.222	23.841	352.372	473.903	593.717	778.033	1.037.500	1.053.066	1.270.111	591.510

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Indicadores según escenario pesimista

VALOR ACTUAL NETO	
(Cok) : Costo de capital	39,86%
WACC	29,52%
VAN ECONOMICO	USD 36.878,06
VAN FINANCIERO	USD 122.584,48

TASA INTERNA DE RETONO	
TIR ECONOMICO	41,30%
TIR FINANCIERO	45,71%

COSTO BENEFICIO	
COSTO BENEFICIO ECONOMICO	1,06
COSTO BENEFICIO FINANCIERO	1,34

Periodo de recuperacion de capital	9,43 AÑOS
------------------------------------	-----------

PUNTO DE EQUILIBRIO (VAN = 0)	
<u>Punto de equilibrio del precio por paquete diario</u>	
VAN ECONÓMICO	0
Precio por paquete diario de equilibrio	118
Precio por paquete diario	119
Variacion %	-1,6%
<u>Punto de equilibrio de la cantidad de pernottaciones</u>	
VAN ECONOMICO	0
Cantidad demandada de pernottaciones de equilibrio	31.893
Cantidad demandada de pernottaciones	32.400
Variacion %	-1,6%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 14. Plan financiero (continúa de la página anterior)

Cálculo de la tasa de descuento

A. Tasa de los accionistas	
Tasa libre de riesgo	4,50%
Beta desapalancado del sector	3,75
Beta apalancado a la empresa	5,50
Prima de riesgo del mercado	6,03%
Riesgo Perú	2,20%
Tasa de los accionistas (Ke)	39,9%
B. Tasa de la deuda	
Tasa activa (Kd)	20,0%
C. Estructura de activos	
Pasivo / Activo (D/(D+E))	40,0%
Impuesto a la Renta (t)	30,0%
D. Tasa de descuento	
Tasa de descuento (WACC)	29,5%

Riesgo país (pbs)	
Prom. 3 años	220,2
Prom. 2 años	261,6
Prom. 1 año	356,0

T-Bonds 30 años	
Prom. 3 años	4,50
Prom. 2 años	4,31
Prom. 1 año	3,95

Reminero de stocks Estados Unidos	
Promedio 50 años	10,53%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Nota biográfica

Juliet Janice Claire Robles

Bachiller en Administración en Turismo, egresada de la Universidad San Ignacio de Loyola, con siete años de experiencia laboral en empresas como Agencia de Viajes Nuevo Mundo-Uniglobe, donde ocupó el cargo de supervisora de turismo receptivo. Actualmente se desempeña como *key account manager* en Intradevco Industrial SA.

Karina Elsa Soto Sotil

Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad de Lima, con seis años de experiencia laboral en empresas como Sodimac Perú SA., donde laboró en el cargo de analista contable y Merck Peruana SA., donde se desempeñó como asistente contable. Actualmente se desempeña como administradora de la empresa Korea National Oil Corporation Suc. Peruana.