



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS 2024-2028
HOTEL MISKY WASI INN EN CUSCO”**

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

Presentado por:

Sra. KATHERINE MILAGROS CAMPOS ALVA

Srta. DIANA CECILIA SALAS CAM

Sr. HENRY JIMENEZ ABAD

Asesor: Profesor Juan Alejandro Flores Castro

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

Lima, noviembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Alejandro Flores Castro deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan de Negocios 2024-2028 Hotel Misky Wasi Inn en Cusco" presentado por Katherine Milagros Campos Alva, Diana Cecilia Salas Cam y Henry Jiménez Abad, para optar el Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard.

el 06 de junio de 2024 dando el siguiente resultado:

FINALFINALMBA09G#5 06.06.24

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5 %
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	3 %
3	es.scribd.com Fuente de Internet	1 %
4	Submitted to Universidad Adolfo Ibáñez Trabajo del estudiante	<1 %
5	pdfslide.net Fuente de Internet	<1 %

Fecha: 06.06.24

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, por su apoyo y paciencia.

También a nuestros docentes de la maestría de la Universidad del Pacífico, por su guía y apoyo a lo largo de nuestro tiempo de estudios.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como finalidad evaluar la viabilidad del proyecto hotelero de categoría tres estrellas en Cusco para el segmento *millennial*. La investigación inicia con el análisis PESTELG, que ha evidenciado un entorno económico favorable debido al efecto rebote pospandemia, sumado a ello se prevé un crecimiento orgánico sostenido en la llegada de turistas del 3% anual al Cusco, plaza turística mundial.

Para el análisis del microentorno se usó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar la competitividad en el sector, con ello se ha definido la estrategia competitiva de enfoque y la estrategia de crecimiento de penetración de mercado como estrategias a seguir. El hotel se encontrará a 2 minutos a pie de la plaza principal de la ciudad.

El plan de *marketing* toma como referencia el *mix* de *marketing* de las 7P y el modelo de la flor del servicio. El hotel llevará por nombre Misky Wasi Inn, contará con 4 pisos ambientados en la cultura cusqueña, 72 habitaciones, bar, restaurante y un espacio para eventos que estará potenciado por la búsqueda de experiencias vivenciales y comunidad.

Se requiere una inversión total de USD 2 611 602, financiada 60% con dinero propio y 40% con deuda, la tasa interna de retorno económica en perpetuidad es 29.37% y financiera 34.40%, lo cual es superior a la tasa esperada por el negocio (WACC = 13.85%) y por el accionista (COK = 18.86%), por lo que se sugiere llevar adelante el presente plan de negocios.

Palabras clave: MILLENNIALS; EXPERIENCIAS TURÍSTICAS; CULTURA CUSQUEÑA; PLAN DE NEGOCIO; PROYECTO HOTELERO.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to evaluate the viability of the three-star hotel project in Cusco for the millennial segment. The research begins with the PESTELG analysis, which has shown a favorable economic environment due to the post-pandemic rebound effect. In addition, sustained organic growth in tourist arrivals of 3% annually is expected in Cusco, a world tourist destination.

For the analysis of the microenvironment, Porter's five forces analysis was used to determine competitiveness in the sector, with this the competitive focus strategy and the market penetration growth strategy have been defined as strategies to follow. The hotel will be a 2-minute walk from the city's main square.

The marketing plan takes as reference the 7P marketing mix and the flower of the service model. The hotel will be called Misky Wasi Inn, it will have 4 floors themed in the Cusco culture, 72 rooms, a bar, restaurant and a space for events that will be enhanced by the search for experiential experiences and community.

A total investment of USD 2,611,602 is required, financed 60% with own money and 40% with debt, the economic internal rate of return in perpetuity is 29.37% and financial 34.40%, which is higher than the rate expected by the business. (WACC = 13.85%) and by the shareholder (COK = 18.86%), so it is suggested to carry out this business plan.

Keywords: MILLENNIALS; TOURIST EXPERIENCES; CUSQUEÑA CULTURE; BUSINESS PLAN; HOTEL PROJECT.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO.....	2
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	3
1. Macroentorno – Análisis PESTELG.....	3
1.1 Factor político	3
1.2 Factor económico	3
1.3 Factor social	4
1.5 Factor ecológico	5
1.6 Factor legal.....	6
1.7 Factor global.....	6
2. Microentorno.....	6
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	6
2.1.1 Amenaza de nuevos entrantes: amenaza baja, atraktividad media	7
2.1.2 Poder de negociación de los clientes: amenaza media, atraktividad media	7
2.1.3 Rivalidad entre competidores existentes: rivalidad alta, atraktividad baja	7
2.1.4 Poder de negociación de proveedores: poder medio, atraktividad alta	7
2.1.5 Amenaza de servicios sustitutos: amenaza alta, atraktividad baja	9
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	10
4. Análisis de factores críticos de éxito	10
5. Perfil competitivo.....	11
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	13
1. Objetivo general.....	13
2. Objetivos específicos	13
3. Metodología	13
3.1 Fuentes secundarias.....	13
3.1.1 ¿Quiénes son los <i>millennials</i> ?.....	13
3.2 Fuentes primarias	15
3.2.1 Encuesta	15

3.2.2	Entrevistas.....	15
4.	Perfil del consumidor.....	17
5.	Análisis de la oferta	17
6.	Principales competidores y rivales.....	18
7.	Estimación de la demanda	18
8.	Mercado meta.....	18
9.	Proyección demanda próximos 5 años.....	20
10.	Conclusiones	21
CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO.....		22
1.	Visión a futuro	22
2.	Misión	22
3.	Objetivo general.....	22
4.	Objetivos estratégicos	22
5.	Modelo de negocio.....	23
6.	Cadena de valor.....	25
7.	Estrategia competitiva.....	25
8.	Ventaja competitiva	25
8.1	Estrategia de crecimiento	25
CAPÍTULO V. PLAN DE <i>MARKETING</i>		26
1.	Descripción del servicio.....	26
2.	Objetivos generales.....	26
3.	Estrategia de <i>marketing</i>	26
3.1	Estrategia de segmentación	26
3.2	Estrategia de posicionamiento.....	26
4.	Estrategia comercial - <i>Marketing mix</i>	27
4.1	Servicio.....	27
4.2	Precio.....	29
4.3	Plaza o punto de venta.....	30
4.4	Promoción	30
4.5	Procesos.....	32
4.6	Personas.....	32
4.7	Evidencia o prueba física	32
5.	Presupuesto de <i>Marketing</i>	32
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES		34

1. Procesos principales.....	34
2. Descripción de procesos	34
2.1 Proceso de <i>check in</i>	34
2.2 Proceso de <i>check out</i>	35
2.3 Proceso de atención de servicio de restaurante	36
2.4 Proceso de atención del bar	36
2.5 Proceso de reserva de área de <i>coworking</i>	37
2.6 Proceso de cuartelaría y limpieza.....	37
2.7 Proceso de mantenimiento	37
3. Localización del hotel	37
4. Infraestructura	38
5. Políticas de Operaciones	40
5.1 Políticas de calidad.....	40
5.2 Políticas de servicio.....	41
6. Presupuesto de Operaciones	41
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	43
1. Descripción y análisis de puesto	44
2. Plan de gestión de personas	45
2.1 Plan de empleo	45
2.2 Plan de formación.....	46
2.3 Plan de desarrollo y compensaciones.....	46
2.4 Plan de salud laboral	46
2.5 Clima laboral.....	47
3. Presupuesto de Recursos Humanos	47
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	48
1. Introducción.....	48
2. Identificación de <i>stakeholders</i>	48
3. Objetivos del plan de Responsabilidad Social	49
4. Presupuesto de Responsabilidad Social	50
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	51
1. Objetivos.....	51
2. Consideraciones generales	51
3. Presupuesto y análisis de punto de equilibrio	52
3.1 Presupuestos	52

3.2	Análisis de punto de equilibrio.....	52
4.	Estados financieros y flujo de caja.....	52
4.1	Estado de resultados.....	52
4.2	Balance General	52
5.	Análisis financiero	53
6.	Flujo de caja económico y financiero	54
7.	Estructura del financiamiento	55
8.	Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		57
1.	Conclusiones.....	57
2.	Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las fuerzas de Porter	9
Tabla 2. Evaluación global de la atractividad del sector hotelero	9
Tabla 3. Matriz EFE.....	10
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo	12
Tabla 5. Mercado meta	20
Tabla 6. Proyección de la demanda mes a mes.....	20
Tabla 7. Proyección de la demanda en 5 años - Hospedaje	21
Tabla 8. Objetivos generales de <i>marketing</i>	26
Tabla 9. <i>Benchmarking</i> de hoteles tres estrellas en mismas condiciones	29
Tabla 10. Tarifa del hotel primer año	30
Tabla 11. Presupuesto de <i>Marketing</i>	33
Tabla 12. Objetivos de Operaciones	34
Tabla 13. Tabla del total de áreas del Hotel Misky Wasi Inn.....	39
Tabla 14. Detalle por tipo de habitación y cantidad de camas.....	39
Tabla 15. Inversión preoperativa	41
Tabla 16. Presupuesto de Operaciones	42
Tabla 17. Objetivos de Recursos Humanos	43
Tabla 18. Presupuesto de RR. HH.	47
Tabla 19. Objetivos de Responsabilidad Social.....	50
Tabla 20. Iniciativas por cada objetivo definido.....	50
Tabla 21. Objetivos del plan financiero.....	51
Tabla 22. Punto de equilibrio.....	52
Tabla 23. Resultados de utilidad neta	52
Tabla 24. Ratios financieros	54
Tabla 25. Cálculo del COK.....	55
Tabla 26. Tasa interna de retorno y VAN.....	55
Tabla 27. Pago del financiamiento.....	55
Tabla 28. Cálculo de COK y WACC.....	55
Tabla 29. Análisis de sensibilidad	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis PESTELG	3
Gráfico 2. Ubicación geográfica de la propuesta	18
Gráfico 3. TAM (<i>Total Addressable Market</i>) – Mercado.....	19
Gráfico 4. Dimensionamiento del mercado mediando el enfoque descendente	19
Gráfico 5. Lienzo de la propuesta de valor	23
Gráfico 6. Business Model Canvas.....	24
Gráfico 7. Cadena de valor	25
Gráfico 8. Logotipo del hotel.....	27
Gráfico 9. Flor de servicio	28
Gráfico 10. Geolocalización del terreno	38
Gráfico 11. Organigrama del primer semestre del primer año	44
Gráfico 12. Organigrama a partir del segundo semestre del primer año	45
Gráfico 13. Identificación de <i>stakeholders</i>	49
Gráfico 14. ODS	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tablas estadísticas PESTELG	64
Anexo 2. Perfil nacional 2022 y extranjero 2019	65
Anexo 3. Análisis de la oferta.....	66
Anexo 4. Proyección de ventas.....	67
Anexo 5. Estado de resultados	68
Anexo 6. Balance General	69
Anexo 7. Flujo de caja a 5 años	70
Anexo 8. Presupuesto y análisis de punto de equilibrio	71
Anexo 9. Estructura del financiamiento.....	72
Anexo 10. <i>Layout</i> : Tabla de áreas, planos primer y segundo piso	73
Anexo 11. Plano del tercer y cuarto piso y zonas <i>coworking</i>	74
Anexo 12. Detalle de resultados de encuesta realizada 2022	75
Anexo 13. Declaración Jurada para MINCETUR	77
Anexo 14. Anexo de la norma legal.....	78
Anexo 15. Descripción de puestos del primer y segundo semestre	79
Anexo 16. Número de establecimientos de hospedajes	80
Anexo 17. Precio actual de hoteles 3 estrellas según Booking.....	81
Anexo 18. Pernoctaciones y arribos a Cusco 2016-2021	82
Anexo 19. Flujo de proceso de la reserva presencial y <i>on-line</i>	83
Anexo 20. Presupuesto de Responsabilidad Social	84

INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los principales motores que mueven la economía del Perú, gracias a su riqueza natural, cultural y gastronómica (ComexPerú, 2020). En ese contexto, la hotelería acoge a todos los visitantes internos y externos para lograr que su experiencia turística sea la mejor.

La pandemia de COVID-19 afectó a los diversos servicios asociados al turismo, la hotelería entre ellos; en específico, este sector tuvo una importante caída en ingresos durante 2020 y 2021 (Gonzales Tinoco, 2021). Sin embargo, al finalizar esta etapa se ve con optimismo mejoras en las tasas de turismo, lo cual permite elaborar el presente plan de negocio (El Peruano, 2022).

Este nuevo hotel buscará ser reconocido por brindar la mejor experiencia para clientes *millennials*, pensando siempre en su bienestar y comodidad, siendo un hotel simple, cercano y de excelente servicio, que promueva la integración, las experiencias vivenciales y a un precio competitivo dentro del mercado.

En cuanto a los ingresos proyectados del hotel, se espera una ocupación que inicie con el 55% el primer año (2024) y que llegue al 80% en el quinto año (2028) con el apoyo de diversas estrategias de *marketing* digital, ello sumado a su fuerza de ventas, alianzas con agencias de turismo y portales web de reserva de hospedaje.

La demanda proyectada admite considerar viable el caso de negocio dado que permite obtener una Tasa Interna de Retorno (TIR) y un Valor Actual Neto (VAN) mayores al requerido por el negocio y el accionista.

El hotel tendrá en esta primera etapa 72 habitaciones.

El desarrollo del presente plan de negocio está organizado por capítulos. En el capítulo I se expone la idea de negocio; en el capítulo II, se desarrolla el análisis y diagnóstico situacional del negocio; en el capítulo III, análisis de factores críticos de éxito; capítulo IV, la investigación de mercado; en el capítulo V, el plan de negocio; en el capítulo VI, el plan de *Marketing*; en el capítulo VII, el plan de Operaciones; en el capítulo VIII, el plan de Recursos Humanos; en el capítulo IX, el plan de Responsabilidad Social; en el capítulo X, el plan financiero, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio es operar el nuevo hotel llamado Misky Wasi Inn, de tres estrellas, ubicado en el centro de Cusco, a 2 minutos a pie de plaza de Armas y a 14 minutos del Aeropuerto Velasco Astete. Cusco es una plaza turística mundialmente famosa, reconocida por el Travellers' Choice 2022 como uno de los 20 destinos turísticos más populares del mundo. El Hotel Misky Wasi Inn estará enfocado en el segmento *millennials* y será un hotel temático ambientado en la cultura cusqueña; asimismo, a través de los diferentes ambientes comunes disponibles, se promoverán espacios de comunidad entre los huéspedes.

Las instalaciones del hotel contarán de 72 habitaciones y áreas comunes, 4 zonas ambientadas (una por cada piso) con la temática de la cultura cusqueña: Machu Picchu - piso 1, Ollantaytambo - piso 2, Sacsayhuaman - piso 3 y Pisac - piso 4. Se ofrece comodidad, hospitalidad, espacios de comunidad, satisfacción de servicios básicos contando con un restaurante propio, bar, espacios de relajación, recreación, diversión con música en vivo, espectáculos, espacios de *coworking*, actividades de bienestar (sesiones terapéuticas, constelaciones familiares, entre otros) y actividades culturales.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El análisis y diagnóstico situacional ayudarán a comprender los principales factores externos que pueden impactar la propuesta del plan de negocio presentado.

1. Macroentorno – Análisis PESTELG

A fin de realizar el análisis macroentorno se utilizará la herramienta PESTELG, donde se analizarán los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y global; con este análisis se identificarán oportunidades y amenazas a gestionar.

Gráfico 1. Análisis PESTELG



Fuente: Elaboración propia 2022.

1.1 Factor político

- En los últimos 6 (seis) años, Perú ha tenido 5 presidentes (Kuczynski, Vizcarra, Merino, Sagasti y Castillo), lo que evidencia la inestabilidad política del país. El actual presidente Castillo fue elegido con nula experiencia profesional y política, lo cual conllevó a pésimas decisiones en la conducción del Gobierno (18 carteras con 50 ministros) en este breve periodo. Esta inestabilidad política genera incertidumbre para la inversión extranjera. Amenaza.
- En contraparte, la mayoría de las instituciones críticas del Perú se han mantenido vigilantes para proteger el Estado de derecho y la democracia, por ejemplo: La Defensoría, la Procuraduría, el Ministerio Público, Tribunal Constitucional, etc.

1.2 Factor económico

La economía peruana muestra a finales del 2022 una recuperación en varios sectores, lo cual también se ve reflejado en el sector turismo, que exhibe los siguientes indicadores del trimestre I – 2022 en comparación al mismo periodo del 2021 que se están acercando a niveles prepandemia. Oportunidad:

- La tendencia del sector de alojamiento y restaurantes tendrá un incremento del PBI en 49.4 % (S/ 872 millones) (ComexPerú, 2023).
- El sector turismo y hotelería tiene una recaudación tributaria que va en crecimiento de 67.5% (S/ 406 millones) (ComexPerú, 2023).
- La llegada de turistas internacionales aumentó en 689.3% (ComexPerú, 2023).
- El desplazamiento de los pasajeros al Aeropuerto Jorge Chávez aumentó un 140.9% (ComexPerú, 2023).
- Cusco (+396.2%), Ica (+505.5%), San Martín (+191.1%), Lambayeque (+880.7%) y La Libertad (+603.6%) son los departamentos con mayor llegada de turistas durante este periodo (ComexPerú, 2023).

Asimismo, a finales de diciembre 2022 tenemos los siguientes datos:

- La inflación llegó a 8.46% al cierre de diciembre 2022.
- El nuevo sol se fortaleció 4.2% frente al dólar en 2022.
- El riesgo país aumento de 131 puntos básicos¹ en 2021 a 246 en octubre 2022.

En Anexo 1 se adjuntan tablas resumen de los indicadores mencionados que han sido adaptados de ComexPerú (2023).

1.3 Factor social

En la encuesta realizada en mayo de 2022 por Statista se encuentra que en el Perú el 54% considera a la corrupción como uno de los principales problemas que nos aquejan, otro 44% sostiene que es la delincuencia e inseguridad ciudadana, mientras que el 32% indica que es el costo de vida; asimismo, el 25% manifestó en esta encuesta que la falta de trabajo; no tan lejos, con un 22%, la crisis y polarización política también es considerado un tema serio para los peruanos (Statista, 2022).

Los encuestados señalaron otros problemas que afectan al país como los abusos de las autoridades (19%), pobreza (18%), educación inadecuada (15%), violencia de género y feminicidios (12%), salud pública inadecuada / COVID-19 (11%), desigualdad (8%), falta de agua potable (5%), narcotráfico (5%), informalidad (3%), y otros que acumulan 16% (Statista,

¹ Cada 100 puntos básicos equivalen a que un bono del país tiene que pagar una tasa de interés de 1% por encima de la tasa de interés que pagan los bonos de Estados Unidos (Página 12, 2022).

2022).

Es importante mencionar que, posterior a la pandemia, la pobreza creció del 26% al 30% en el país, asimismo, creció el descontento social de la población con sus autoridades generando un riesgo latente de protestas sociales que pueden paralizar parcialmente sectores productivos del país, entre ellos, el turismo (Statista, 2022). Amenaza.

1.4 Factor tecnológico

Algunas tendencias importantes a resaltar en este frente son:

- Incremento del comercio electrónico: Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), en el Perú, las ventas por comercio electrónico aumentaron del 2020 al 2021 en 55% (Capece, 2023). Oportunidad.
- Mejoras tecnológicas para la operativa de un hotel. Se mencionarán algunas: Acceso sin intermediarios a la habitación a través de claves o QR desde el *smartphone* generados al momento de la reserva, facilidad en la solicitud de todo tipo de servicios en el hotel desde un simple mensaje de WhatsApp, sistemas de reservas en línea simples y cercanos por medio de la página web y dispositivos móviles. Oportunidad.
- Realidad Virtual (AR): A medida que AR se haga parte de la vida cotidiana, podría ser una amenaza al colocar en un segundo plano las experiencias reales de turismo o podría ser una oportunidad ayudando a incentivar expectativas de una experiencia turística real recibiendo el primer bocado de manera virtual.
- Trabajo remoto: Con la facilidad de las herramientas virtuales las personas pueden realizar su trabajo desde cualquier lugar del mundo. Oportunidad.

1.5 Factor ecológico

El sector ambiental es una preocupación tangible bastante relevante en el país a fin de preservar el suelo y, por ende, las zonas naturales. El Cusco, denominado Patrimonio de la Humanidad, es una de las zonas del Perú con mayor exigencia para la gestión de los permisos y licencias urbanísticas. Se mencionan algunas leyes importantes a considerar por el sector hotelero en Cusco.

- Es necesario contar con la “aprobación de la inspección técnica otorgada por el Ministerio de Cultura – Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación (Ley N° 28296).
- El 19 de diciembre del 2018 se promulga la “Ley N° 30884 que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional” (Ley N° 30884).

El Perú tiene un alto compromiso de fortalecer la preservación de los recursos naturales, pues es el legado natural por el cual hace que sea un país atractivo a los ojos del mundo.

1.6 Factor legal

El sector hotelero se rige en el Perú por el DS N° 001-2015-Mincetur que establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión.

Asimismo, durante la pandemia, para evitar quiebras en el sector, la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) solicitó al Gobierno tomar las siguientes medidas:

- Aplazar los “créditos Reactiva por 24 meses y encajar el repago de estas deudas con el inicio de la reactivación del turismo” (SHP, 2021, párr. 3).

1.7 Factor global

Guerra Rusia-Ucrania: Impacto en la economía mundial por efecto dominó del aumento de costos de *commodities* como el petróleo. En el sector turístico, crecen los costos de transportación, hospedaje, producción de alimentos y bebidas.

Nueva realidad política de Latinoamérica: Con las victorias de tendencias políticas izquierdistas en Colombia, Chile, Brasil y Perú, sumado a Venezuela, Bolivia y Argentina con mensajes de reivindicación social, pero sin un plan concreto para mejorar la economía de su país. Esta nueva realidad contempla una preocupación en un futuro cercano del impacto en la capacidad adquisitiva en la región y, por ende, en su posibilidad de hacer turismo. Amenaza.

Etapa pospandemia: Se evidencia una recuperación en varios sectores producto del efecto rebote pospandemia, lo cual genera un optimismo tanto para turistas como para inversores de llegar a niveles del 2019. Oportunidad.

Cuidado del planeta: Cada vez gana mayor fuerza la interiorización del cuidado del planeta y su supervivencia buscando reducir la contaminación ambiental, esta búsqueda obliga a los negocios en general a replantear sus casos de negocio con una mirada de responsabilidad social en sus actividades *core* para que sean sostenibles en el tiempo.

2. Microentorno

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar la atractividad existente dentro del sector hotelero en el Perú, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008). De acuerdo con Michael Porter, estas estrategias genéricas describen como una empresa puede lograr una ventaja competitiva frente a sus

competidores logrando obtener un rendimiento superior.

2.1.1 Amenaza de nuevos entrantes: amenaza baja, atraktividad media

Un nuevo ingreso en la industria tiene alta necesidad de capital para implementarlo (terreno, infraestructura, ambientación, diseños, posicionamiento marca, etc.). El enfoque en los gustos y preferencias del segmento *millennial* será clave para ingresar en una industria con variedad de opciones, por ello hay una labor importante que ejecutar para contar con acceso a los canales de distribución incluso el pago de una mayor comisión. Un nuevo ingreso le plantea un reto de gestión de costos al nuevo entrante, mientras logra asentarse y generar eficiencias. No existen barreras legales importantes solo cumplir con la normativa vigente, tampoco se identifican barreras solidas contra la salida. El detalle en barreras de entrada se presenta en la Tabla 1.

2.1.2 Poder de negociación de los clientes: amenaza media, atraktividad media

De los factores analizados, la facilidad para acceder a la información (de productos, precios, reseñas, características) que tiene este segmento y el precio a pagar –al cual es sensible– para adquirir el servicio le otorgan poder al cliente; en contraparte, le resta poder el hecho de que no presente grupos de compradores concentrados. Detalle en la Tabla 1.

2.1.3 Rivalidad entre competidores existentes: rivalidad alta, atraktividad baja

La oferta existente en Cusco para la categoría Hoteles de 3 estrellas es amplia y diversa, con algunas empresas mejor posicionadas en el segmento *millennial*. El crecimiento de la industria pospandemia es sostenido considerando que Cusco es una plaza turística mundial. La oferta en la industria se contrajo entre 2020 y 2021 por efectos de la pandemia y necesita recuperarse para cubrir la demanda proyectada ascendente. Detalle en la Tabla 1.

2.1.4 Poder de negociación de proveedores: poder medio, atraktividad alta

Tenemos 2 tipos de proveedores con algunas diferencias importantes.

Proveedores para la venta de la reserva de hospedaje: los servicios requeridos del proveedor son especializados y se concentran en unas pocas plataformas web (Tripadvisor, Booking, Expedia), en contraparte con las agencias turísticas cuyo servicio está distribuido. La hotelería es un cliente importante para ambos proveedores. Se deben explorar sustitutos a los servicios de estos proveedores como por ejemplo contar con una página web propia.

Proveedores de servicios genéricos del hotel: los diversos servicios que se ofrecen en el hotel

incluyendo el servicio de bar y restaurante requieren productos no especializados (alimentos, bebidas, insumos de limpieza, repuestos, etc.), por lo cual, se tiene muchas opciones para conseguirlos. Detalle en la Tabla 1.

2.15 Amenaza de servicios sustitutos: amenaza alta, atractividad baja

A mayor demanda, mayor atracción para que nuevos negocios se implanten, los sustitutos forman parte de la oferta actual y crecerán de la mano de la demanda de la industria, inclusive algunos de ellos al margen de la formalidad.

Una mejor relación de precio-desempeño del sustituto en comparación del producto de la industria lo hará sostenible en el tiempo y un competidor directo por el *market share*.

Existe variedad de opciones de sustituto para hospedaje 3 estrellas en Cusco, desde Airbnb hasta casas de familia convertidas en hospedaje. Detalle en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de las fuerzas de Porter

Fuerza	Factor determinante	Limite inferior	1	2	3	4	5	Limite superior	Valor	Promedio
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo			
Barreras de entrada	Diferenciación del servicio	Poca			X			Mucha	3	3,17
	Movimiento de organizaciones ya asentadas	Alto				X		Bajo	4	
	Mayores costes de producir	Alto		X				Bajo	2	
	Necesidades de capital	Bajo			X			Alto	3	
	Acceso a los canales de distribución	Amplio			X			Restringuido	3	
	Barreras legales	No existente				X		Alto	4	
Rivalidad entre competidores existentes	Importantes intereses estratégicos	Alto		X				Bajo	2	2,50
	Barreras solidas contra la salida	No existente				X		Alto	4	
	Competidores diversos	Alto	X					Bajo	1	
	Competidores numerosos de gran fuerza	Grande	X					Pequeño	1	
	Lento crecimiento de la industria	Lento				X		Rápido	4	
	Altos costos fijos de almacenamiento	Alto			X			Bajo	3	
Poder de negociación de los clientes	Grado de estandarización del producto	Alto			X			Bajo	3	3,00
	Costos del comprador	Bajo		X				Alto	2	
	Costos de cambio de los compradores	Bajo		X				Alto	2	
	Grupo de compradores concentrados	Pocos				X		Muchos	4	
	El cliente tiene toda la información	Alto		X				Bajo	2	
	Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás	Alto					X	Bajo	5	
Poder de negociación de los proveedores	Amenaza del proveedor contra la integración vertical	Alto				X		Bajo	4	3,80
	Amenaza del sustituto del producto proveido	Bajo				X		Alto	4	
	Concentración de proveedores	Pocos			X			Muchos	3	
	La industria no es un cliente importante para el proveedor	Bajo				X		Alto	4	
	Productos del proveedor estan diferenciados o tienen costos por cambio	Alto				X		Bajo	4	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	Alto	X					Bajo	1	2,25
	Precio relativo de los sustitutos	Alto		X				Bajo	2	
	Relación de precio-desempeño con el producto de la industria	Alto			X			Bajo	3	
	Costo del cambio hacia el sustituto	Alto			X			Bajo	3	

Fuente: Adaptado del libro *The Strategic Concept and Process* (Hax y Majluf, 1991).

Tabla 2. Evaluación global de la atractividad del sector hotelero

Nivel de Atractividad	Escala
Atractividad Baja	1 a 2,6
Atractividad Medio	2,7 a 3,4
Atractividad Alto	3,5 a 5

Fuerza evaluada	Calificación	Resultado
Barreras de entrada	3,17	Atractividad Medio
Rivalidad entre competidores existentes	2,50	Atractividad Baja
Poder de negociación de los clientes	3,00	Atractividad Medio
Poder de negociación de los proveedores	3,80	Atractividad Alto
Amenaza de productos sustitutos	2,25	Atractividad Baja

Fuente: Adaptado del libro *The Strategic Concept and Process* (Hax y Majluf, 1991).

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se diseña la herramienta matriz de Evaluación de Factores Externos para identificar los factores claves que afectarían la estrategia del plan de negocios, para ello se han listado las oportunidades y amenazas colocándoles un peso y una calificación relacionada con el nivel de importancia e influencia que pueda tener.

El promedio ponderado obtenido es de 2.78, una calificación mayor al promedio, en la cual, las oportunidades permitirán viabilidad y las amenazas no representan un riesgo mayor.

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Ponderación	Calif.	Punt. ponderada
OPORTUNIDADES				
1	Proyección en el incremento de visitas al Cuzco post pandemia, tras superar a 109,6% al primer semestre del 2022 versus lo alcanzado en julio del 2019	10%	3	0,3
2	Apoyo gubernamental en la promoción del turismo interno y facilidades POST COVID 19	8%	3	0,24
3	Expansión del comercio electrónico, facilitando las reservas, cancelaciones, contenido y referencias en línea tales como TripAdvisor, Booking, Despegar entre otros.	10%	4	0,4
4	Tendencia del millenials por viajar, conocer, realizar actividades de ocio que contemplen experiencias únicas	10%	3	0,3
5	Fortalecimiento del trabajo remoto	6%	2	0,12
6	Crecimiento en la preferencia por hoteles diferenciados en concepto específico tales como rústicos, holísticos, ecoamigables entre otros	8%	3	0,24
7	Reconocimiento internacional de la marca Perú relacionada a nuestra riqueza cultural y gastronómica. Cusco fue premiado en el Travellers Choice 2022, como uno de los 20 destinos más populares del mundo	13%	4	0,52
AMENAZAS				
1	Inestabilidad política y económica por las decisiones gubernamentales, crecimiento del riesgo país, volatilidad del PBI e inflación	4%	4	0,16
2	Poca transparencia en las gestiones del sector público y privado	3%	1	0,03
3	Crecimiento del nivel de desempleo y de la informalidad	3%	1	0,03
4	Surgimiento de nuevos virus y/u otras pandemias	5%	2	0,1
5	Inestabilidad económica mundial por la guerra Rusia - Ucrania	2%	1	0,02
6	Sector maduro con opciones a implementar estrategias de represalia para desalentar nuevos ingresos.	4%	3	0,12
7	Restricciones de países del extranjero para visitar el Perú	6%	2	0,12
8	Surgimiento de opciones sustitutas tales como airbnb	5%	1	0,05
9	Inseguridad ciudadana	3%	1	0,03
Promedio Ponderado		100%		2,78

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en David (2008).

4. Análisis de factores críticos de éxito

Se han identificado factores que representan elementos resaltantes que el mercado exige para que un proyecto hotelero pueda tener éxito. Según David (2008), estas son cuestiones tanto internas como externas.

Los factores críticos de éxito evaluados son los siguientes:

- Ubicación estratégica, muy cercana al centro de la ciudad y al aeropuerto, con facilidad para que el turista pueda movilizarse a diversos lugares turísticos.

- Infraestructura adecuada, que cuente con los servicios básicos, además de bar/restaurante.
- Política de precios accesibles, flexibles y muy competitivos dentro de la zona.
- Calidad en el servicio, en función de la evaluación de los huéspedes sobre el servicio recibido y publicada en plataformas *on-line* de recomendación.
- Gestión de sostenibilidad con acciones y esfuerzos orientados al minimizar impacto ambiental.
- *E-commerce* representado en la cantidad de vistas en las diferentes plataformas tales como Booking, Despegar, Tripadvisor entre otras.
- Sistema de reservas simple, práctico en página web propia.
- Publicidad, como actividad fundamental de la estrategia de *marketing* y página web.

5. Perfil competitivo

La evaluación de estos factores frente a los hoteles rivales se presenta en la matriz de Perfil Competitivo (desarrollada en *Conceptos de administración estratégica*, David, 2008). En la Tabla 4, donde se evidencian cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen cada uno de ellos, se identificaron 3 aspectos sumamente relevantes de acuerdo con la puntuación ponderada obtenida:

- En el caso del Hotel Prisma, la ubicación estratégica es su fortaleza principal (puntuación de 0.80).
- Dentro de los precios accesibles, el que cuenta con la mayor fortaleza es el Inka Home Boutique (puntuación de 0.60).
- En calidad de servicio, el Casa Matara Boutique es el que más resalta (puntuación de 0.56).

El análisis realizado permite, respecto del caso de negocio, fortalecer estos tres aspectos dentro de la propuesta, es decir, el hotel debe contar con una ubicación estratégica muy cerca al centro de la ciudad, el precio del hospedaje y de los servicios del hotel deben ser competitivos comparándolos con los rivales más que con los competidores y la calidad de atención debe ser un aspecto vital, sin dejar de lado aspectos también relevantes como el *e-commerce* ágil, el sistema de reservas y contar con una gestión de publicidad y sistema web potentes.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	Ponderación	HOTEL PRISMA CUSCO		INKA HOME BOUTIQUE HOTEL		TIKALA CUSCO BOUTIQUE HOTEL		CASA MATARA BOUTIQUE	
		Calif.	Puntuación ponderada	Calif.	Puntuación ponderada	Calif.	Puntuación ponderada	Calif.	Puntuación ponderada
1 Ubicación estratégica	20%	4	0,80	3	0,60	2	0,40	1	0,20
2 Infraestructura adecuada	10%	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40
3 Precios accesibles	15%	2	0,30	4	0,60	3	0,45	2	0,30
4 Calidad en el Servicio	14%	2	0,28	3	0,42	1	0,14	4	0,56
5 Gestión de sostenibilidad	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	1	0,10
6 E-Commerce agil	9%	4	0,36	3	0,27	1	0,09	3	0,27
7 Sistema de reservas	11%	4	0,44	1	0,11	1	0,11	4	0,44
8 Publicidad y Web	11%	4	0,44	4	0,44	1	0,11	4	0,44
Total	100%		3,32		2,84		2,00		2,71

1 = Debilidad principal / 2 = Debilidad menor / 3 = Fortaleza menor / 4 = Fortaleza principal

Fuente: Elaboración propia 2022, basada en David (2008).

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivo general

Determinar las preferencias, expectativas, características y la demanda del segmento *millennial* para un proyecto hotelero de categoría tres estrellas en la ciudad del Cusco.

2. Objetivos específicos

- Conocer el perfil del turista *millennial*.
- Analizar el precio que está dispuesto a pagar el segmento *millennial*.
- Reconocer el mercado potencial, disponible, meta del hotel y la oferta disponible.
- Identificar a través de qué canales se comunican, se informan y reservan su hotel.
- Proyectar una ocupación estimada tomando en cuenta la demanda por temporada.

3. Metodología

Para el análisis del mercado se han utilizado fuentes primarias y secundarias:

- Como fuentes primarias se realizaron una encuesta y dos entrevistas a gerentes de hoteles de 3 estrellas. Como fuentes secundarias se han considerado diversas plataformas digitales del Estado y privadas.

3.1 Fuentes secundarias

Se utilizaron diferentes fuentes de información digitales como: Promperú, Datum internacional, Mincetur, ComexPerú, entre otros.

3.1.1 ¿Quiénes son los *millennials*?

Comprende a las personas nacidas entre los años 1981 y 1997, por lo que su edad oscila entre los 25 y los 42 años, aproximadamente. Son personas con ganas de vivir que no se amoldan al estilo de vida tradicional de las generaciones anteriores, sobre todo, en el aspecto laboral; a los *millennials* les encanta viajar, conocer nuevas culturas y coleccionar experiencias que pueden compartir con otros, prefieren su lado emocional al profesional (Economía 3, 2022).

La generación *millennial* se caracteriza principalmente por estar muy conectada, comparten sus vivencias en las redes sociales y el uso constante de teléfonos inteligentes. Además, poseen valores sociales elevados y están dispuestos a luchar por diversas causas en pro de una vida más saludable, como por ejemplo el medioambiente (Economía 3, 2022).

De las fuentes de información consultadas se puede listar las principales características del segmento *millennial*:

<ul style="list-style-type: none"> - Practican la cultura de la vida saludable y el bienestar, gustan de viajar considerándolo lo más importante en su vida. (Villanueva, s.f). - Invierten en la experiencia de viajar sin lujos, explorando opciones hoteleras de bajo costo (Villanueva, s.f.) - Contribuyen con la economía, prefieren ahorrar en el viaje y gastar más en el destino. (Villanueva, s.f.). - Siendo las experiencias lo más valorados por los <i>Millennials</i>, pueden fácilmente variar su forma de viajar por vivir experiencias auténticas, reales, sostenibles y respetuosas con el planeta. (Rosselló, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los <i>millennials</i> son fieles a las marcas que los identifica, que los escucha y sobre todo si aportan a sus necesidades (Araguás Fuentes, 2015). - Les llama mucho la atención el diseño moderno y la presentación en habitaciones sobre todo porque sirven para su contenido en redes como Pinterest e Instagram (Arnold, s.f.). - Buscan de lugares donde se automatizan procesos de manera novedosa como el <i>check-in</i> y <i>check-out</i> (Arnold, s.f.). - “Nunca ha existido un público tan conectado y que comparta tan libremente la información <i>on-line</i>” (Araguás Fuentes, 2015, párr. 4).
--	--

Asimismo, compartimos los siguientes *insights* y cifras la recuperación del sector.

<ul style="list-style-type: none"> - Para el vacacionista nacional el destino más visitado y que lidera el <i>top</i> de intención de visita es Cusco. (Promperú, 2023). - Los <i>millennials</i> (entre 25 y 44 años) extranjeros que visitan el Cusco representan el 54% del total de turistas (Promperú, 2019a), en el caso del turista nacional en ese rango de edad se encuentra el 49%. (Promperú 2019b). - El número de pernотaciones en hoteles del Cusco se incrementó de 2.5MM en 2021 a 4.5MM pernотaciones en 2022 (+83.4%)” (Mincetur, 2023b). 	<ul style="list-style-type: none"> - El ingreso de divisas generado por el turismo receptivo Perú creció en 2022, pasó de 1042 MM USD en 2021 a 2926 MM USD en 2022 (+180%) (Mincetur, 2023a. Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo). - El flujo de turistas internacionales creció un 689.3% en relación con el 2021 (ComexPerú, 2023). - En 2022, Machu Picchu incrementó sus visitas de 0.46 MM a 1MM (+125%) en relación con el 2021.
--	---

3.2 Fuentes primarias

3.2.1 Encuesta

Para el análisis de la propuesta realizamos una encuesta a un grupo de 361 personas sobre las preferencias dentro de la elección de un hospedaje en la ciudad del Cusco.

El detalle se encuentra en el Anexo 12, pero aquí se comparte parte de la información obtenida:

<ul style="list-style-type: none">- 62% Mujeres, 38 % hombres- 77% de 18 a 45 años (<i>millennials</i>), 23% > a 45 años (no <i>millennials</i>).- 95% viajan por vacacionar, 52% desean viajar de 5 a 6 días.- 82% viaja por visitar atracciones turísticas.- 72% ya viajaron a Cusco.- 93% viaja con pareja, en grupo o con familia, solo 7% viaja solo.- 70% prefiere medios digitales para reservar.	<ul style="list-style-type: none">- Restaurant, wifi, agua caliente son servicios indispensables para el 88%.- 54% valora como prioridad la comodidad y las instalaciones.- 18% que se encuentre ubicado en la zona céntrica.- Que tenga un precio económico solo el 13%.- 66% prefiere temática cusqueña; ecológico un 27 %.- 48% prefiere hotel 4 estrellas, 45 % prefiere hotel 3 estrellas o menos, 7 % prefiere 5 estrellas.
---	--

3.2.2 Entrevistas

Se llevaron a cabo entrevistas a gerentes de alto nivel (2 entrevistas a profundidad), para ello se elaboró un cuestionario de preguntas donde se consideró la situación actual hotelera, exigencias de los huéspedes, estrategias de *marketing*, perspectiva e innovaciones que consideran para el sector hotelero. Los resultados de las entrevistas dejaron los siguientes *insights*:

- Miguel Ángel Pérez – Controller Financiero de Selina Cusco:
 - Los viajeros prefieren vivir nuevas experiencias y buscan actividades que están relacionadas al arte, ocio, deporte y la aventura. Buscando aumentar su *networking* y a la vez crear historias y vivencias inolvidables.
 - La estrategia de *marketing* que más le funciona es la hostelería *low cost* y ofrecer productos y actividades *pay per use* (pagas con gusto lo que realmente necesitas).

Además, la acumulación de puntos en alojamientos de la misma cadena.

- El equipo humano se encuentra 100% en planilla, reciben incentivos económicos como bonos por metas, es incentivado con almuerzos de camarería, reconocimiento, beneficios con descuentos con la finalidad de crear un buen clima laboral.
- Los huéspedes usan más como canales la web y las plataformas digitales.
- Miden la satisfacción y la lealtad de sus clientes con encuestas.
- Mario Falcón – Sales Director de Guizado Portillo Hacienda Resort Cañete:
 - Es importante trabajar en la marca con fuertes estrategias de *marketing* en redes sociales e interactuar con plataformas de recomendación especializadas como TripAdvisor, Booking, Despegar entre otros.
 - Tienen como prioridad la fidelización constante con sus clientes y comunicación con la finalidad de conocer su experiencia.
 - Cuentan con un esquema de fidelización con descuentos por reservas anticipadas y enganches con servicios adicionales tales como cumpleaños, aniversario, etc.
 - La principal diferenciación que ofrece es el cuidado de la naturaleza, con experiencias vivenciales y siempre con el apoyo de un personal constantemente capacitado.

Conclusiones de encuestas y entrevistas realizadas.

- Los turistas prefieren vivir experiencias y actividades que están relacionadas al arte, ocio, deporte, naturaleza y aventura.
- Los turistas prefieren servicios *low cost* y *pay per use*.
- Los turistas utilizan más la web y los canales digitales.
- En su mayoría viajan acompañados en grupos, parejas o familias y esperan quedarse una semana o más.
- Las atracciones turísticas de la cultura cusqueña son muy valoradas, así como la temática en sus instalaciones.
- Las empresas deben priorizar estrategias de *marketing* digital y posicionamiento en redes sociales, asimismo alianzas con plataformas especializadas (Booking, Tripadvisor, etc.).
- Las empresas deben contar con esquemas de fidelización.

- Las empresas deben tener como prioridad contar con un equipo de trabajo capacitado y motivado.
- Es importante incorporar el compromiso con la comunidad en propuesta de valor.

4. Perfil del consumidor

Dada la importancia de analizar el perfil del consumidor que visita Cusco, en el Anexo 2 se presentan las características más resaltantes del perfil del turista nacional y extranjero que visita la ciudad del Cusco de acuerdo con reportes de Promperú.

5. Análisis de la oferta

Debido al estado de emergencia nacional producto de la pandemia el año 2020, la oferta de establecimientos en Cusco cayó considerablemente con respecto al 2019:

- De 2 174 hoteles se redujo a 1198 establecimientos operativos (-44%).
- De 28 067 habitaciones en 2019 se redujo a 17 566 en 2020 (-37.41%).

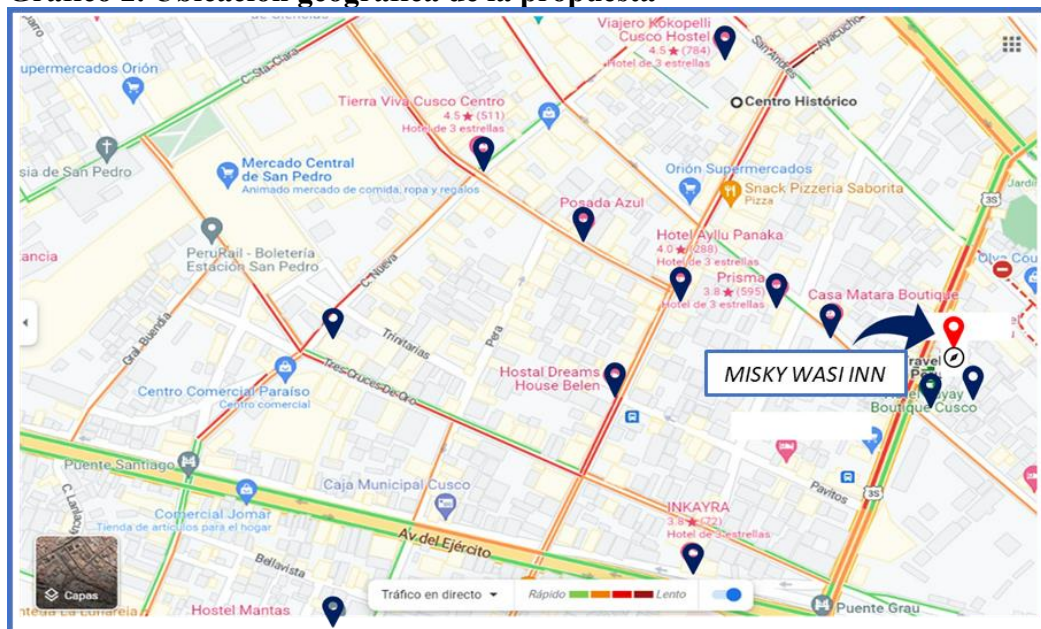
Posterior a este momento la oferta hotelera se viene recuperando en 2021 y 2022. A diciembre 2022 ya se encuentra a un 94% (2 090 habitaciones) de oferta existente en 2019.

En Anexo 3 se comparte la información publicada por Mincetur con las características (ubicación, N.º de habitaciones, número de camas) de la oferta hotelera de la categoría tres estrellas tomando como fuente 70 de los 107 hoteles 3 estrellas de la región.

Como parte del análisis de oferta se recopiló información de las principales páginas de búsquedas de hoteles 3 estrellas tales como Booking, Despegar y Tripadvisor para complementar el estudio de mercado, incluido en el Anexo 17 que permita elaborar una política de precios. Considerando precios promedios, el resultado de la evaluación fue el siguiente:

- Habitación simple: S/175 temporada baja – S/210 temporada alta.
- Habitación doble: S/200 temporada baja – S/240 temporada alta.
- Habitación triple: S/265 temporada baja – S/295 temporada alta.

Gráfico 2. Ubicación geográfica de la propuesta



Fuente: Elaboración propia 2022.

6. Principales competidores y rivales

Según el análisis realizado, se han identificado los siguientes competidores y rivales:

<ul style="list-style-type: none"> • Hotel Prisma Cusco (Rival) • Inka Home Boutique Hotel (Rival) • Tikala Cusco Boutique Hotel (Rival) • Casa Matara Boutique (Rival) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tierra Viva Cusco Centro (Competidor) • Hostel Dreams House Belen (Competidor) • Ayenda Inkas Tarabamba Hotel (Competidor)
---	--

7. Estimación de la demanda

En Cusco, la demanda de turistas nacionales y extranjeros viene creciendo desde el 2021 y apunta a recuperar las tasas de turismo prepandemia, ello da mejores expectativas para el sector, de 2 MM de pernoctaciones en 2021 a 4.5 MM pernoctaciones al cierre del 2022 (Anexo 18), con esta proyección somos optimistas de llegar pronto a las cifras del 2019.

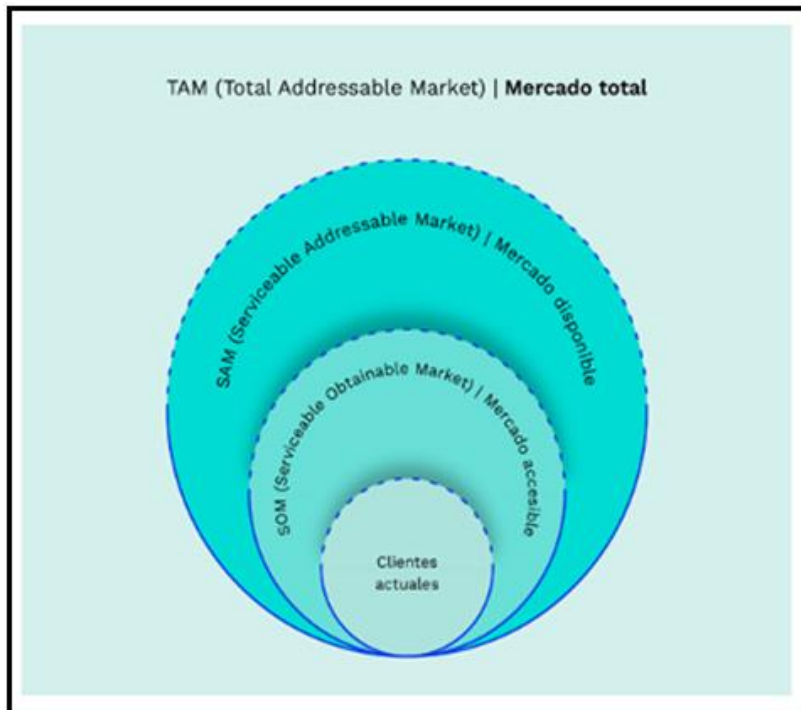
Asimismo, a nivel nacional se ha incrementado la llegada de turistas internacionales alcanzando los 2 millones a finales del 2022, lo cual es cinco veces más de los números alcanzados en 2021 (0.4 millones de turistas) pero menos de los 4.4 millones del 2019.

8. Mercado meta

De los diversos métodos para realizar el análisis del tamaño del mercado meta, se usará el método Top Down desde la demanda: Es un enfoque alternativo de análisis descendente

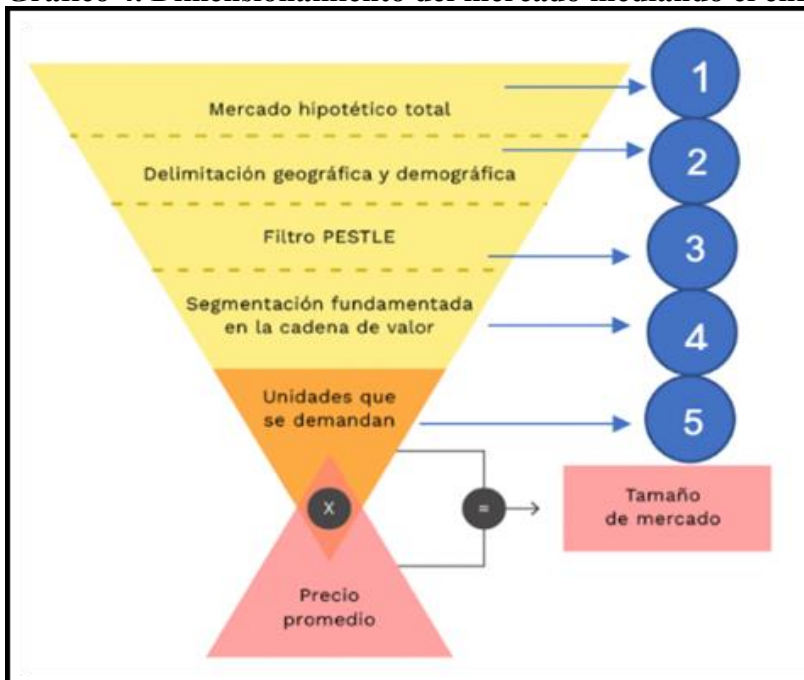
impulsado por una lógica de demanda de mercado. Inicia con una estimación del tamaño del mercado objetivo relevante y luego valora qué fracción de *market share* la empresa puede lograr en función de algunos filtros de análisis macroeconómico.

Gráfico 3. TAM (Total Addressable Market) – Mercado



Fuente: Adaptado de Campos (2021).

Gráfico 4. Dimensionamiento del mercado mediante el enfoque descendente



Fuente: Adaptado de Campos (2021).

Tabla 5. Mercado meta

1	1.3 MM pobladores todo Cuzco + 2 MM turistas al año (extranjeros + nacionales)				
2	250 000 adultos Cusco Provincia + 2 MM turistas (2022)				
3	10 000 pobladores locales podrían requerir un hospedaje + 2 MM de turistas en 2024				
4	40% de los turistas son <i>millennials</i> : 2 MM * 40% (<i>millennials</i>) = 800 000 turistas				
5	Consideran que en promedio cada turista se quede 5 noches, tendríamos una demanda de 800 000 turistas x 5 noches = 4 MM de noches al año (10 959 noches por día).				
6	Precio (en soles):				
	Descripción	Cantidad de Habitaciones	Precio Temporada Alta 2022	Precio Temporada Baja 2022	Precio Promedio
	Habitación Estándar	17	210	175	192.50
	Habitación Doble	35	240	200	220.00
	Habitación Triple	20	295	265	280.00
Promedio Precio Global				230.83	
MP	El hotel solo dispone de 72 habitaciones, lo cual equivale a 26 280 noches al año (72 noches diarias), nuestra proyección de ocupación inicial será de 55% el primer año 2024 e ira creciendo gradualmente hasta llegar al menos al 80% en los próximos 5 años. Considerando que llegemos al 100% de ocupación de nuestras 72 habitaciones, alcanzaríamos el 0.73% de <i>market share</i> (menor a 1%) (*) Por simplicidad se utilizarán pernотaciones en el cálculo en lugar de camas-plaza.				

Fuente: Elaboración propia 2022.

9. Proyección demanda próximos 5 años

Se elaboró la siguiente proyección de demanda en función de la ocupación proyectada de los meses de enero a diciembre tomando en cuenta las temporadas alta y baja, así como los porcentajes de ocupación promedio del sector.

La temporada alta se da en los meses de mayo, junio, julio, agosto y diciembre; la temporada baja se considera en los meses de enero y marzo.

Tabla 6. Proyección de la demanda mes a mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Año 1 - 2024	10%	15%	25%	40%	50%	85%	85%	80%	65%	65%	65%	80%	55,42%
Año 2 - 2025	60%	60%	60%	60%	70%	85%	85%	85%	65%	65%	60%	80%	69,58%
Año 3 - 2026	60%	60%	60%	70%	75%	85%	85%	85%	70%	70%	60%	85%	72,08%
Año 4 - 2027	65%	65%	65%	75%	75%	85%	85%	85%	70%	70%	65%	85%	74,17%
Año 5 - 2028	70%	70%	70%	75%	90%	95%	95%	95%	75%	75%	65%	95%	80,83%

Fuente: Elaboración propia 2022.

Asimismo, de acuerdo con la información recogida en la investigación de mercado, los 4 primeros meses de apertura del hotel los porcentajes de ocupación son muy bajos debiendo prepararse para esos meses de pérdida, en los cuales la ocupación no logra llegar al requerido por el punto de equilibrio; posterior a estos 4 meses la demanda empieza a crecer porque las estrategias de *marketing* empiezan a dar resultados.

Tabla 7. Proyección de la demanda en 5 años - Hospedaje

Descripcion	Cantidad de Habitaciones	Precio Temporada Alta 2022	Precio Temporada Baja 2022	Precio Promedio	Total Noches x Año
Habitacion Estandar	17	210	175	189,58	6205
Habitacion Doble	35	240	200	216,67	12775
Habitacion Triple	20	295	265	277,50	7300
Total Habitaciones	72				
		Precio Promedio Global Soles		S/ 227,17	26280
		Precio Promedio Global Dolares		\$ 1.262,06	
Total Ingresos					

RESUMEN INGRESOS POR HOSPEDAJE					
	2024	2025	2026	2027	2028
Maximo de capacidad en noches	26.280	26.280	26.280	26.280	26.280
% Ocupación Promedio por año	55,42%	69,58%	72,08%	74,17%	80,83%
Demanda de noches por año	14.564	18.287	18.944	19.491	21.243
Precio Promedio Global x Año (USD)	\$ 61,85	\$ 64,32	\$ 64,96	\$ 65,61	\$ 66,27
Total Ingresos Dolares	\$ 900.745,06	\$ 1.176.242,92	\$ 1.230.687,01	\$ 1.278.884,81	\$ 1.407.779,15

Fuente: Elaboración propia 2022.

Adicional a la proyección de ingresos por hospedaje de la Tabla 7, en el plan financiero se detallan los ingresos por el servicio de restaurante y servicios adicionales que brindará el hotel.

10. Conclusiones

- La oferta hotelera en el Cusco se redujo considerablemente durante la pandemia (-44% en 2020) por la crisis económica que llevó a la quiebra a muchas empresas y a detener temporalmente sus operaciones a otras.
- En promedio un 50% de los turistas que visitan Cusco –nacionales o extranjeros– están en el rango de edad entre 25 y 44 años que es unas principales características del segmento *millennial*.
- De acuerdo con los reportes de estadísticas de turismo de Mincetur (2022a) se evidencia:
- Una recuperación gradual de la oferta la cual ha llegado hasta 94% de la oferta existente en 2019, lo cual da espacio para nuevos ingresantes.
- Un incremento importante en la demanda en pernoctaciones (+86%) en 2022 con respecto a 2021.
- Se espera que esta demanda continúe incrementando a fin de llegar en los próximos años a niveles prepandemia 2019. Actualmente el sector cuenta con 79% de pernoctaciones (4.5 MM) con respecto al 2019 (5.7 MM).
- Para la categoría 3 estrellas hay una importante oferta hotelera (107 establecimientos) pero una cantidad menor de esta oferta tienen orientación hacia el segmento *millennial*, por lo cual hay una oportunidad de capturar participación de mercado de este segmento personalizando la experiencia.

CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIO

1. Visión a futuro

Para el 2028 ser reconocidos como la primera opción hotelera para *millennials* que brinde la mejor experiencia vivencial siendo un hotel simple, cercano, de excelente servicio e integradores con la comunidad cusqueña.

2. Misión

Ofrecer un servicio de alojamiento con la mejor calidad, con un trato cercano, promoviendo la integración y experiencias entre nuestros huéspedes, haciéndolos partícipes de la riqueza cultural y la esencia cusqueña, siempre comprometidos con la sostenibilidad y apoyados en el mejor talento humano.

3. Objetivo general

Alcanzar que nuestro Hotel Misky Wasi Inn sea un negocio beneficioso, dinámico y sostenible que afronte los constantes cambios del mercado, obteniendo la excelencia en la satisfacción de sus huéspedes y colaboradores, con foco en el segmento *millennial* y teniéndolo como centro de la estrategia.

4. Objetivos estratégicos

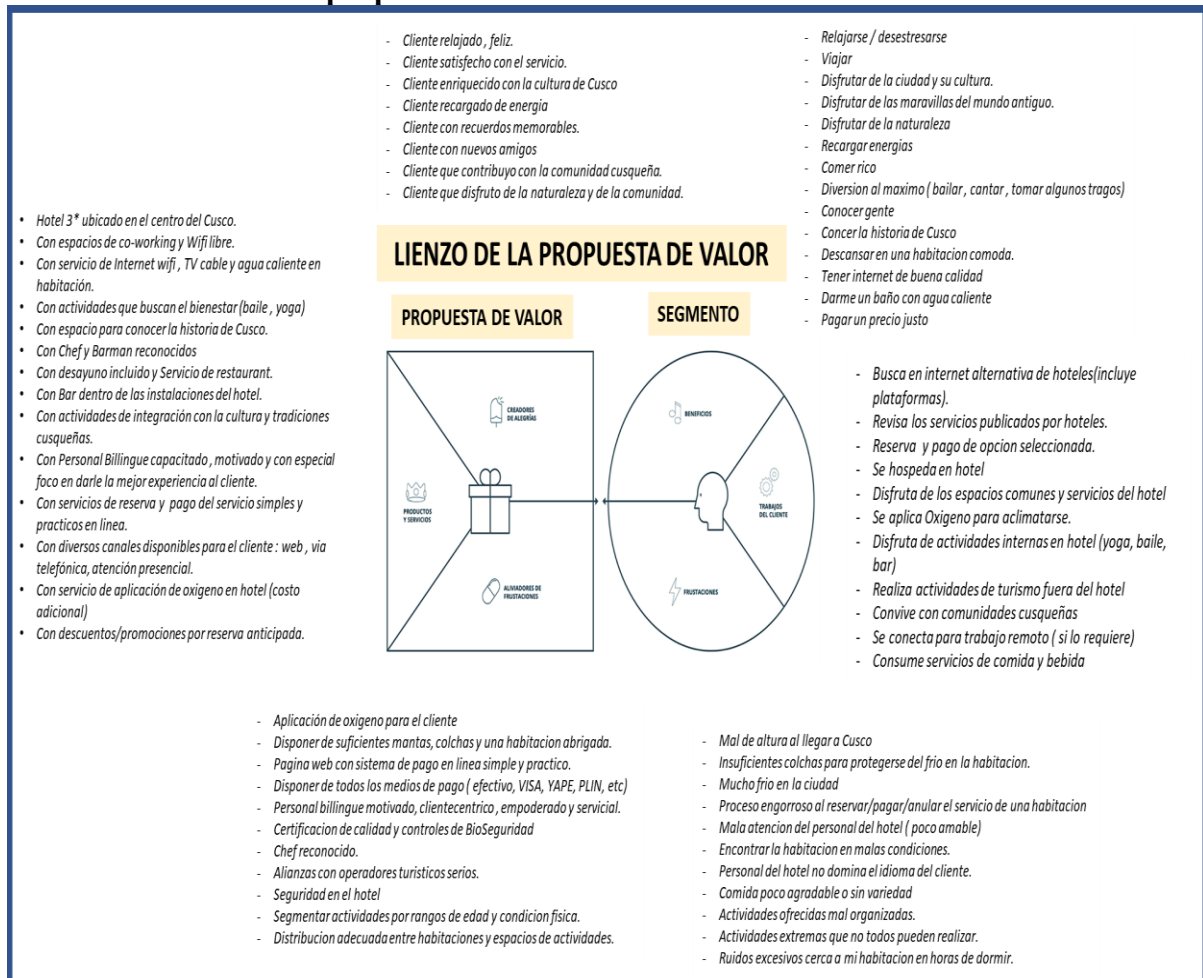
Lograr generar valor para los accionistas y sociedad a través de los siguientes objetivos.

De Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Obtener una rentabilidad financiera superior al 18.86% sobre el capital invertido por los accionistas.• Obtener una rentabilidad económica superior al 13.85%.• Lograr la recuperación del capital invertido en un plazo máximo de 5 años desde el inicio de operaciones.
De Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Alcanzar durante los primeros cuatro años una tasa de ocupación promedio de 68% y a partir del quinto año mantenerla en un mínimo de 80%.• A partir del segundo año, lograr un crecimiento del 6 % anual en ocupación del hotel.
De Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes con un mínimo de 40 puntos NPS el primer año, con un incremento de 4% anual y mantenerla en mínimo de 60 NPS puntos en los siguientes años a partir del sexto año.• Lograr un nivel de clima laboral de mínimo 60% el primer año, con un incremento de 2% anual en los años siguientes y mantener un mínimo del 70% a partir del sexto año.• Lograr una tasa de disponibilidad de las habitaciones al 100% anual• Posicionar la marca del hotel Misky Wasi Inn a través de diferentes estrategias de <i>marketing</i> y servicio.• Contar con un plan de Responsabilidad Social y Sostenibilidad tomando en cuenta a las comunidades cusqueñas.

5. Modelo de negocio

Para la propuesta se utilizó el lienzo de la propuesta de valor, en el cual se pueden encontrar las necesidades más resaltantes del segmento de clientes.









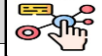
Gráfico 5. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia 2022.

Con el objetivo de identificar factores importantes y que generen valor a la propuesta, se diseñó el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2009) del hotel que se puede apreciar en el Gráfico 6:

Gráfico 6. Business Model Canvas

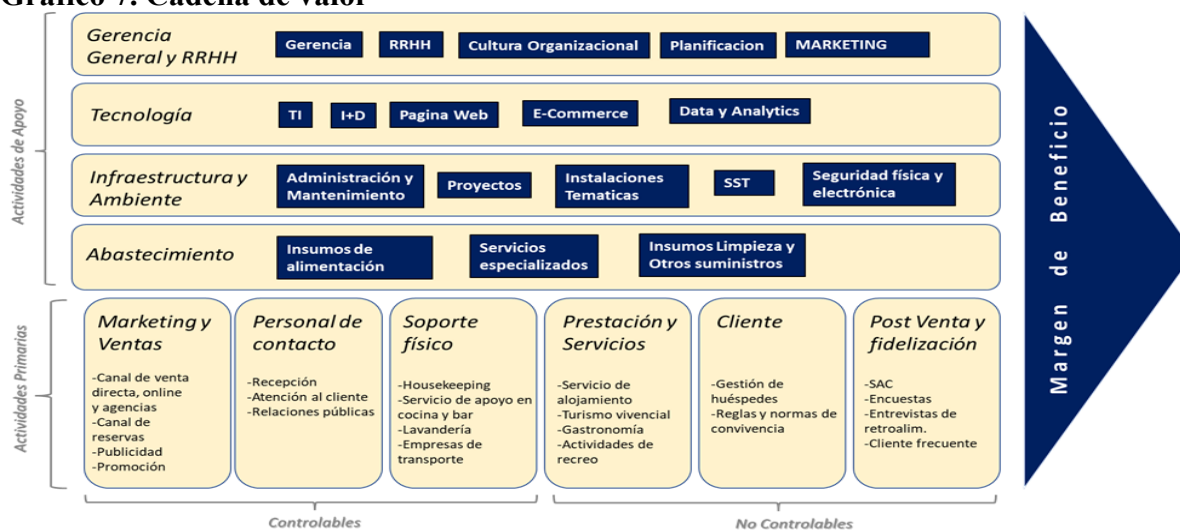
MODELO DE NEGOCIO - BUSSINES MODEL CANVAS				
SOCIOS CLAVE 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONES CON CLIENTES 	SEGMENTOS CLIENTES 
<p>Plataformas web Booking, Despegar, etc</p> <p>Agencias de viaje y operadores turísticos</p> <p>Proveedores de alimentos y bebidas</p> <p>Proveedores de servicios básicos, internet y cable</p> <p>Proveedores de servicios tecnológicos.</p> <p>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo</p> <p>Municipalidad y Gobierno regional local</p>	<p>Atención personalizada, cercana, rápida y simple.</p> <p>Campañas de Marketing: Google Ads, Facebook Ads, SEO y publicidad en revistas</p> <p>Suscripción a plataformas digitales y alianzas con operadores turísticos.</p> <p>Reclutamiento de personal con foco en el cliente</p> <p>Asegurar disponibilidad de sistemas</p> <p>Análítica de preferencias del segmento</p> <p>Recoger feedback de servicios ofrecidos</p> <p>Administración, mantenimiento, y labores de limpieza</p>	<p>Hotel con categoría de 3***</p> <p>Enfocado en huéspedes Millennials</p> <p>Infraestructura temática enfocada en el misticismo de Cusco y la sostenibilidad</p> <p>Espacios sociales en el hotel que permiten hacer comunidad</p> <p>Servicio de restaurante y bar</p> <p>Espacios CoWorking, de yoga, actividades de bienestar y místicas</p> <p>Enganche con actividades turísticas convencionales y no convencionales</p> <p>Flexibilidad en la reserva y cancelación en línea sin penalidad</p>	<p>Community manager atendiendo redes sociales y publicando permanentemente contenido digital</p> <p>Promover comunidad con eventos internos</p> <p>Campañas y promociones por temporada</p> <p>Asistente disponible 24x7 para atención de llamadas, correos y chats de potenciales clientes</p>	<p>Millennials de origen nacional o extranjeros y del segmento B y C, no se excluye la atención a otros segmentos de edad.</p>
RECURSOS CLAVE 				
<p>Colaboradores locales, profesionales, bilingües para brindar una buena experiencia.</p> <p>Equipo comercial.</p> <p>Restaurante, bar, espacios para coworking, eventos y entretenimientos</p> <p>Hotel temático</p> <p>Página web, redes sociales, plataforma e-commerce</p> <p>Línea Whatsapp directa y QR para registro</p>				
ESTRUCTURA DE COSTOS 		FLUJO DE INGRESOS 		
<p>Planilla, bonos, capacitaciones</p> <p>Marketing y ventas</p> <p>Financiamiento bancario</p>	<p>Cuentas por pagar: Pago a proveedores</p> <p>Mantenimiento del hotel</p> <p>Seguridad y salud en el trabajo</p>	<p>Ingresos por hospedaje a huéspedes</p> <p>Ingresos por restaurante y bar</p> <p>Ingresos por actividades adicionales (eventos)</p>		
		CANALES 		
		<p>Plataformas de reserva: Booking, Despegar, trip advicer, entre otras</p> <p>Página web con plataforma e-commerce,</p> <p>QR dirigido a chat de atención 24x7</p> <p>Agencia de viajes y operadores</p>		

Fuente: Elaboración propia 2022.

6. Cadena de valor

Con el objetivo de poder diseñar la estrategia se ha trabajado la “cadena de valor de los servicios” propuesta por Alonso (2008). En esta se presentan las actividades de valor, que se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo, las primarias aportan en la generación del servicio ofrecido y las de apoyo respaldan estas actividades dándoles soporte.

Gráfico 7. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2022, basada en Alonso (2008).

7. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva definida para el plan de negocios es la de enfoque o concentración, enfocada en brindar alojamiento al segmento *millennial* que hace turismo en Cusco, segmento con alta participación de mercado.

8. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva será ser líder en costo, por ello se buscará generar eficiencias sin afectar la propuesta de valor –que busca crear experiencias y comunidad a los huéspedes *millennials*– lo que permita ofrecer de manera sostenible un precio accesible al segmento.

8.1 Estrategia de crecimiento

Tomando como referencia la matriz de Ansoff relacionada con estrategias genéricas, el plan de negocio se concentra en la **penetración del mercado** (Freije y Freije, 2019).

El objetivo con el desarrollo de esta estrategia es posicionar la marca del hotel para lograr una participación de mercado que permita en los primeros cuatro años una tasa de ocupación promedio del 68% y un crecimiento anual del 6%, a partir del segundo año.

El desarrollo de la estrategia planteada se apoyará en los planes funcionales.

CAPÍTULO V. PLAN DE *MARKETING*

1. Descripción del servicio

El hotel se lanzará como una propuesta atractiva hacia un público preferentemente *millennial*. El hospedaje ofrecido se presenta en un espacio amigable, confortable y rústico, pero que a la vez permite tener espacios de comunidad, *networking*, entretenimiento, relajación mística y espacios de *coworking*, para lograr una superexperiencia y, sobre todo, a precios competitivos.

Los objetivos del plan de *Marketing* son los siguientes.

2. Objetivos generales

Tabla 8. Objetivos generales de *marketing*

#	Objetivo estratégico	Objetivos de <i>marketing</i>
1	Posicionar la marca del hotel Misky Wasi Inn a través de diferentes estrategias de <i>marketing</i> y servicio.	Obtener un 30% de ventas en plataformas de reservas (Booking, Tripadvisor), en el primer año para posicionar la marca, a mediano y largo plazo reducir este porcentaje.
		Lograr el 50% o más de huéspedes <i>millennials</i> .
		Alcanzar 10 000 seguidores en Instagram/Facebook y 20 000 visitantes a nuestra página web para el primer año de funcionamiento. Para los siguientes años incrementar en 5%.
2	Alcanzar durante los primeros cuatro años una tasa de ocupación promedio de 68% y a partir del quinto año mantenerla en un mínimo de 80%. A partir del segundo año, lograr un crecimiento del 6% anual en ocupación del hotel.	Lograr el 30% de ventas por publicidad en redes sociales en el primer año.
		Alcanzar una tasa de conversión del 2% en promedio por visitas a nuestra página web.
3	Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes con un mínimo de 40 puntos NPS el primer año, con un incremento de 4% anual y mantenerla en mínimo de 60 NPS puntos en los siguientes años a partir del sexto año.	Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes con un mínimo de 40 puntos NPS el primer año, con un incremento de 4% anual y mantenerla en mínimo de 60 NPS puntos en los siguientes años a partir del sexto año.

Fuente: Elaboración propia 2022.

3. Estrategia de *marketing*

3.1 Estrategia de segmentación

El público objetivo son *millennials* de origen nacional o extranjeros y de los segmentos B y C, no se excluye la atención a otros segmentos de edad.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Se busca posicionar la marca Misky Wasi Inn como un hotel de tres estrellas que brinde una experiencia orientada hacia las necesidades de los *millennials*, ambientado con la temática de la cultura cusqueña, para ello se contará con espacios de comunidad, experiencias vivenciales

(sesiones terapéuticas, constelaciones familiares, yoga, etc.), un servicio cercano y simple. La propuesta de valor será difundida a través de nuestra estrategia de *marketing* digital.

Para ello se cuenta con los siguientes elementos:

Imagen: La marca se traduce del quechua *Hotel Dulce hogar*, el logotipo fue diseñado con tipografía que simulan las piedras, elemento resaltante en la arquitectura de la ciudad del Cusco; asimismo, acompañan al nombre del hotel un isotipo del sol, representando la simbología en la deidad de los incas.

Gráfico 8. Logotipo del hotel



Fuente: Elaboración propia 2022.

Colores de marca y eslogan: Los colores de nuestra marca están relacionados a las piedras y la tierra, el logotipo es color negro e irá acompañado de tonos marrones, ocre, mostaza y toques de verde, gama de colores orientada a la naturaleza

El eslogan del hotel es: “Huésped feliz, tarea cumplida”

Con esta frase se quiere mostrar el compromiso con el huésped, evidenciando que el mejor servicio y hospitalidad será parte del ADN del hotel.

Se han diseñado iniciativas claves a ejecutar para que la propuesta se posicione en la mente del consumidor, en la sección 4.4.4 Promoción del *mix* de *marketing* se detalla.

4. Estrategia comercial - *Marketing mix*

Sobre la base de Kotler y Armstrong (2013) y Booms y Bitner (1981) se ha desarrollado la estrategia comercial sobre las 7P con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos del plan de *Marketing*.

4.1 Servicio

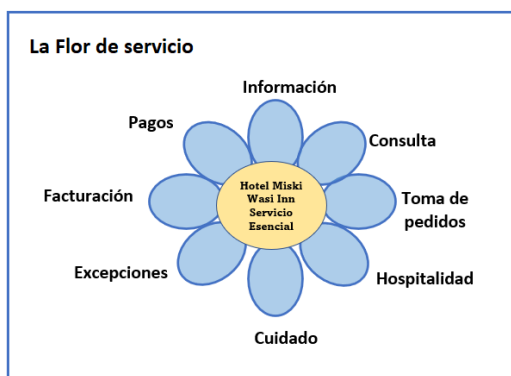
Nuestras instalaciones del hotel constan de 72 habitaciones y áreas comunes nos permitirán contar con 4 zonas nombradas como los lugares más resaltantes de Cusco tales como Machu Picchu, Sacsayhuaman, Ollantaytambo y Pisac. Las que serán ambientadas en honor a sus nombres.

Se ofrece comodidad, hospitalidad, espacios de comunidad, un restaurante propio, bar, espacios de relajación, recreación, diversión con música en vivo, espectáculos, zonas de *coworking*, actividades de bienestar (sesiones de terapia, constelaciones familiares, entre otros) y actividades culturales.

Se ha modelado un hotel que satisfaga necesidades básicas y de confort, el objetivo es generarle una experiencia única al cliente durante su estadía, para ello es vital que el personal del hotel sea bastante receptivo, amigable y que reciba al huésped de buen ánimo, tendrá un uniforme bastante cómodo que le permita ser reconocido para cualquier tipo de apoyo.

Aplicando la metodología de la flor del servicio, se detallan las actividades a considerar a partir del lanzamiento de operaciones:

Gráfico 9. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia 2022.

Servicios esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar el servicio de la renta de una habitación por los días/noches requeridos, incluye desayuno bufé, limpieza y desinfección diaria de la habitación, toallas y elementos de limpieza personal, cambio de ropa de cama, TV, wifi libre, agua fría y caliente. • El <i>check in</i> (ingreso) inicia a las 14 horas y el <i>check out</i> (salida) es hasta las 12 horas del día; se le ofrecerá al huésped un <i>late check out</i> con un costo adicional.
Hospitalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Premios para los huéspedes frecuentes al cumplir un cierto número de reservas. • Se calendarizarán visitas a la comunidad Cusqueña de manera que se logre la conexión con los artesanos y le puedan vender sus productos. Estas actividades se harán en coordinación con las agencias turísticas y las comunidades.
Toma de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará a través de nuestro sistema de reserva/venta <i>on-line</i> (<i>e-commerce</i>) en la página web oficial del hotel. • Contaremos con pasarela de pagos a través de plataforma de reservas como Booking, Despegar, Tripadvisor, entre otras. • Se permitirá la cancelación sin pago por penalidad. • Se recibirán reservas a través del correo electrónico de nuestros operadores turísticos con los cuales tenemos alianzas.
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • El personal del hotel estará siempre atento a poder atender cualquier consulta, para ello su atención será cercana, se contará también con un QR publicado en diferentes zonas del hotel el cual redireccionará a un WhatsApp 24 x 7 disponible para consultas y toma de pedidos puntuales. • También estará disponible la recepción del hotel para consultas en un horario 24 x 7.
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Se brindará información oportuna y clara en los diferentes medios; como la página web, las redes sociales, la recepción e incluso los empleados. • Cada habitación tendrá un manual o cartilla de indicaciones • El huésped podrá informarse de las características del servicio, de los derechos que tiene durante el tiempo de alojamiento y de los servicios complementarios que puede utilizar, sus costos y la manera de adquirirlos

Pago de servicios	<ul style="list-style-type: none"> El huésped determina la forma de pago, la cual puede ser en efectivo, pago con tarjeta de crédito, débito, plin, yape. El equipo de administración del hotel dará soporte a este proceso
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> Emitiremos comprobantes electrónicos, este proceso será a tiempo, legible y transparente. Ofrecemos cotizaciones para grupos. Pago de Comisión a nuestros socios (agencias y operadores turísticos)
Excepciones	<ul style="list-style-type: none"> Ayudamos a nuestros clientes con pedidos especiales para grupos (agasajo por un evento especial como cumpleaños, aniversarios) Especial cuidado en el manejo de reclamos, recepción de sugerencias y elogios o <i>likes</i>. Servicios adicionales si el huésped lo requiere: caja fuerte, calefacción, secadora de cabello, plancha, etc.
Cuidado	<ul style="list-style-type: none"> Se brindará apoyo con el traslado de equipajes a la habitación En zonas como el restaurante se proporcionará elementos de apoyo para bebés y niños como sillas pequeñas y cuna en las habitaciones. Entregas a la habitación de comida y bebidas calientes si el huésped lo requiere. Se ejecutarán acciones para el cuidado del medio ambiente con segregación de residuos, compostaje con los desechos de la cocina, comercio justo comprando a proveedores locales.
Servicios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de restaurante para desayuno-buñe, almuerzo y cena con atención desde las 5:30 am hasta las 10 pm. Servicio en zona de entretenimiento, con presentación de shows musicales con artistas de la zona o grupos folclóricos. Salas de <i>coworking</i>, ambientada con escritorios, sillas ergonómicas, wifi, impresora láser blanco/negro y colores, pizarras, motas, la disponibilidad será las 24 horas previa reserva en la recepción. Programación de actividades místicas tales como constelaciones familiares, yoga, entre otros. Calendarización de actividades culturales y vivenciales previa coordinación con las comunidades locales.

4.2 Precio

La definición de la tarifa por hospedaje ha sido elaborada en función de los precios que el mercado cusqueño tiene para hoteles 3 estrellas en cada una de las temporadas alta o baja, incluso considerando establecimientos con similares características de habitaciones.

Los precios se consideran con el IGV del 18% incluido, existe diferenciación de tarifa para los operadores turísticos por ventas mayoristas, para agentes independientes debidamente acreditados y para público en general. Además, se contará con una política de cancelación sin penalidad.

Tabla 9. Benchmarking de hoteles tres estrellas en mismas condiciones

Hoteles	Pisos	Dirección	Distrito	Temporada Alta "15/16 Junio"			Temporada Baja "23/24 Marzo"		
				SIMPLE	DOBLE	TRIPLE	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE
Hotel Prisma Cusco	3	Calle Matara 394	Centro de Cusco	S/ 188.0	S/ 235.0	S/ 256.0	S/ 150.0	S/ 178.0	S/ 205.0
Inka home Boutique Hotel	3	Av Centenario 103	Centro de Cusco	S/ 129.0	S/ 189.0	S/ 353.0	S/ 103.0	S/ 162.0	S/ 172.0
Tikala Cusco Boutique Hotel	3	Calle Kuychipunku N°385	Centro de Cusco	S/ 171.0	S/ 190.0	S/ 266.0	S/ 171.0	S/ 266.0	S/ 342.0
Casa Matara Boutique	2	Calle Matara 533	Centro de Cusco	S/ 227.0	S/ 235.0	S/ 311.0	S/ 200.0	S/ 208.0	S/ 274.0
Tierra Viva Cusco Centro	2	Calle Cruz Verde 390	Centro de Cusco	S/ 305.0	S/ 338.0	S/ 677.0	S/ 277.0	S/ 308.0	S/ 615.0
Hostal Dreams House Belen	2	Calle Belén 494 Interior 4B	Centro de Cusco	S/ 112.0	S/ 123.0	S/ 153.0	S/ 93.0	S/ 93.0	S/ 137.0
Ayenda Inkas Tarabamba Hotel	2	Pavitos 527,	Centro de Cusco	S/ 123.0	S/ 131.0	S/ 185.0	S/ 104.0	S/ 104.0	-
Precio promedio				S/ 178.8	S/ 212.3	S/ 296.5	S/ 156.0	S/ 203.5	S/ 248.3

Fuente: Elaboración propia 2022.

La tarifa del hotel al primer año será la siguiente:

Tabla 10. Tarifa del hotel primer año

Descripcion	Cantidad de Habitaciones	Precio Temporada Alta	Precio Temporada Baja
Habitacion Estandar	17	S/ 210,00	S/ 175,00
Habitacion Doble	35	S/ 240,00	S/ 200,00
Habitacion Triple	20	S/ 295,00	S/ 265,00

Fuente: Elaboración propia 2022.

4.3 Plaza o punto de venta

En el hotel se contará con canales de ventas para cumplir con los objetivos estratégicos.

- *E-Commerce*, mediante la página web del hotel será posible reservar y realizar la compra, este sistema de ventas digital será amigable y sencillo, aceptará realizar pagos con tarjetas de crédito tanto con Visa como con Mastercard, además aceptará transferencias bancarias, y yape o plin.
- Plataformas de reserva como Booking, Tridapvisor, etc.; en el primer año de operación se tendrá fuerte presencia en este canal, pero en los siguientes años se espera reducir su uso para temporadas bajas y/o promociones de un parte menor de la capacidad instalada.
- FFVV directa, serán las ventas asesoradas por un ejecutivo comercial o ventas por mayoreo, las que se realizará a empresas o grupos viajeros.
- Se cuenta con convenios y/o alianzas con agencias de viajes y operadores turísticos que capturen un porcentaje importante de ventas para la colocación de paquetes turísticos que incluyan el hospedaje en nuestro establecimiento.

El primer año los porcentajes de comisión serán flexibles y negociables logrando que estos socios conozcan nuestras instalaciones, vivan la experiencia y sean un referente para sus clientes.

4.4 Promoción

El hotel Misky Wasi Inn buscará que la marca sea de fácil recordación, para ello este plan de *marketing* destina el primer año un presupuesto de S/87 000 para campañas de lanzamiento. Se pondrá especial énfasis en nuestra estrategia de *marketing* digital desde el primer año.

Dentro de las actividades relacionadas a la promoción y al posicionamiento de la marca se puede mencionar:

- **Campaña publicitaria por lanzamiento:**

Se considerará las siguientes actividades:

- Una campaña de promoción por lanzamiento e inicio de operaciones del hotel a manera de hacerlo conocido en el sector hotelero cusqueño, esta campaña tendrá cobertura nacional e internacional, se mostrará la infraestructura del hotel, las habitaciones, los ambientes comunes, los jardines y los servicios que ofrece, mencionando los medios de contacto, teléfonos, e-mail, página web, entre otros.
- Video corporativo y cortos visuales para la presentación de la marca, página web y redes sociales.
- Participación en Ferias y cámaras de turismo
- Cócteles de presentación del hotel a diversos *stakeholders*.
- *Tours* guiados mostrando las instalaciones del hotel con degustación.
- **Marketing digital:**
 - Página web oficial del hotel, con capacidad de reserva de habitación y pago, además de proveer información y generar nuevo contenido de manera constante.
 - Optimización de SEO para posicionar nuestra página en buscadores a fin de buscar un crecimiento orgánico en el tiempo.
 - Campañas de *marketing* a través de pago de anuncios por Google Ads, TikTok, Instagram Ads, Facebook, YouTube y otras redes.
 - Monitoreo de tasas de visitas, conversión, abandono en nuestra página web alineado a objetivo de incremento en tasas de visitas y conversión.
 - Gestión de un *community manager* permanente para la atención de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, con respuestas rápidas, actualización permanente de contenido y difusión de la marca.
 - Contratar servicio de Booking, Despegar, Tripadvisor, etc. con mayor presencia en el primer año para posicionar la marca y posteriormente con campañas y promociones.
 - Convenios con *influencers* de moda para que recomienden el hotel en las diferentes redes sociales.

- **Marketing directo:**

- *Merchadising* con logotipo del hotel.
- Anuncios en terminales de buses terrestres.
- Publicidad en revistas especializadas de turismo como Perú Travel Guide y/o similares.
- Actividades de relaciones públicas, participando en ferias, cámaras, eventos y activaciones de turismo y hotelería organizadas por las principales instituciones públicas como Promperú, Canatur y otros.
- Comisión o incentivos por ventas a las agencias y operadores turísticos.

4.5 Procesos

Los procesos y sus protocolos por implementar estarán enfocados en asegurar la satisfacción del cliente con el fin de brindar un óptimo servicio. Los detalles de los procesos se encuentran en el plan de Operaciones ubicado en el capítulo VI.

4.6 Personas

Las personas estarán enfocadas en asegurar la satisfacción del cliente con el fin de brindar un óptimo servicio. Los detalles de las personas se encuentran en el plan de Recursos Humanos ubicado en el capítulo VII.

4.7 Evidencia o prueba física

El hotel estará ubicado a 2 minutos a pie del centro de la capital del Cusco, será un establecimiento de 5 pisos y con 72 habitaciones entre simples, dobles y triples, con amplia zona de recepción, sala de espera, restaurante, bar, zona de entretenimiento, salas de comunidad, patio de relajación además de zona de *coworking*.

De acuerdo con las temporadas: alta en los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto y diciembre o baja en los meses setiembre, octubre, noviembre, enero, febrero y marzo, nos permitiremos considerar promociones a manera de lograr la ocupación proyectada.

5. Presupuesto de *Marketing*

En la Tabla 11 se muestra el presupuesto de *Marketing* a ejecutar:

Tabla 11. Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING	Año 1 2024	Año 2 2025	Año 3 2026	Año 4 2027	Año 5 2028
Gasto de Marketing digital	S/. 70.000	S/. 59.000	S/. 59.000	S/. 59.000	S/. 59.000
Suscripción en sitios web de reservas de hospedaje	S/. 4.000	S/. 4.000	S/. 4.000	S/. 4.000	S/. 4.000
Google Ads	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000
Creacion / Mantenimiento de Portal Web Propio (información para el cliente y reservas)	S/. 30.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000
Community manager, gestión de redes, influencers y OTA	S/. 31.000	S/. 40.000	S/. 40.000	S/. 40.000	S/. 40.000
Gasto de Marketing directo	S/. 18.400	S/. 23.200	S/. 23.524	S/. 23.858	S/. 24.201
Merchadising del hotel (digital y fisico)	S/. 6.000	S/. 10.800	S/. 11.124	S/. 11.458	S/. 11.801
Publicidad en revistas especializadas	S/. 12.400	S/. 12.400	S/. 12.400	S/. 12.400	S/. 12.400
Gasto de RRPP	S/. 77.000	S/. 25.000	S/. 25.000	S/. 25.000	S/. 25.000
Presentación y actualización del hotel en medios	S/. 4.500				
Evento de Inauguración	S/. 25.000	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Video corporativo y visuales	S/. 7.500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Visitas corporativas, desayunos y cocktails a stakeholders	S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000
Estrategia de posicionamiento de Marca	S/. 25.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 10.000
Total Presupuesto de Marketing (Soles)	S/. 165.400	S/. 107.200	S/. 107.524	S/. 107.858	S/. 108.201
Total Presupuesto de Marketing (Dólares)	\$43.298	\$28.063	\$28.148	\$28.235	\$28.325

Fuente: Elaboración propia 2022.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

En el siguiente plan se detallarán los objetivos generales, procesos principales, localización, infraestructura y políticas de operaciones para el periodo 2024-2028.

A continuación, los objetivos que se quieren lograr para el plan de Operaciones.

Tabla 12. Objetivos de Operaciones

#	Objetivos estratégicos	Objetivos operacionales
1	Lograr una tasa de disponibilidad de las habitaciones del 100%	Lograr una tasa de disponibilidad de las habitaciones del 100%
		Lograr 99% como mínimo en el cumplimiento del plan anual de mantenimiento e infraestructura.
2	Obtener una rentabilidad financiera superior al 18.86% sobre el capital invertido por los accionistas.	Reducir el costo de ventas al segundo año en 1% anual.

Fuente: Elaboración propia 2022.

1. Procesos principales

Como proceso principal se tiene el servicio de hospedaje, cabe recalcar que dentro de este servicio se considera el proceso de reserva de manera presencial o por internet. El flujo del proceso se presenta en el Anexo 19.

También se cuenta con el proceso de *check in* (ingreso) tanto en atención presencial / virtual y *check out* (salida) en atención presencial. Por último, es necesario detallar que se tiene actividades adicionales tales como la atención de servicio de restaurante, cuartería, limpieza y mantenimiento.

2. Descripción de procesos

2.1 Proceso de *check in*

La propuesta plantea contar con procesos de *check in* de manera presencial y virtual, permitiendo al huésped elegir la de su preferencia. A continuación, se detallan ambos procesos:

Atención presencial:

- El equipo de la recepción da la bienvenida cordial al/los huésped/es.
- Procederá a preguntarle/s la información sobre su reserva en el hotel. Luego se le solicitará: datos personales de la persona que realizó la reserva, recibo y evidencia de pago de la reservación.

- Se verificará la autenticidad de la información, una vez confirmada, se le brindará el detalle de los servicios del hotel, por ejemplo: número de habitación asignada, horarios de atención del restaurante, acceso a red wifi, horario de salida, entre otros.
- Luego, se llamará al conserje para que ayude al/los huésped/es para llevarlo/s a su habitación junto con los equipajes y el entregará la llave o clave de acceso.
- Si es el cliente no cuenta con reserva previa, se procederá a verificar si existe disponibilidad en el hotel, brindándole la información de los precios y otros datos adicionales.
- Si en caso acepta, se procederá a registrar la información, se le asignará una habitación disponible y se solicitará el apoyo del conserje para que ayude con la instalación, el equipaje, posteriormente le entregará la llave o clave al nuevo huésped.

Atención virtual:

- Considerando que el huésped ha realizado su reserva previamente por la página web, se le asignó un código de reserva, el huésped al llegar al hotel escanea el QR de *Check in virtual*, el cual lo “linkeará” a un formulario que el huésped debe completar con sus datos de identificación, el sistema le brindará el número de habitación y la clave de la puerta.
- Finalmente, el huésped se acerca a su habitación e ingresa con la clave asignada.

2.2 Proceso de *check out*

La propuesta plantea contar con un proceso de *check out* (salida) de manera presencial, a continuación, se detalla el proceso:

Atención presencial:

- El equipo de la recepción consultará al/los huésped/es si en caso desea aumentar su estancia en el hotel o si quiere extender su plazo. En el caso los huéspedes desean entregar la habitación se le brindará la opción de guardar sus maletas en un lugar especial o guardarropa, dándole la oportunidad al turista a que pueda permanecer en el hotel o en la ciudad y disfrute su estancia hasta antes de regresar a su lugar de origen.
- Si en caso desea extender su estancia en el hotel, se revisará la disponibilidad de las habitaciones para los días que desea permanecer.
- El huésped confirmará si acepta el tiempo de estancia o ejecuta el *check out* (salida).

2.3 Proceso de atención de servicio de restaurante

El hotel contará con un restaurante que brindará el servicio tanto a los huéspedes como a los turistas que no necesariamente están hospedados. El encargado será el jefe de alimentos y bebidas, el que gestiona la carta a manera de dimensionar los insumos necesarios para la atención, el restaurante atenderá de lunes a domingo desde las 5:30 a. m. hasta las 10:00 p. m., con las opciones de desayuno buffet, almuerzos y cenas, a continuación, detallamos el proceso general de atención:

- El mozo anfitrión atiende al huésped o turista y asigna una mesa a los comensales.
- Para el desayuno-bufé, los comensales pueden acercarse a las barras de comidas y servirse de acuerdo con lo que prefieran.
- Para los almuerzos y cenas, el mozo ofrecerá la carta y tomará nota de o los platos(s) elegido(s), una vez los comensales terminen de comer, el mozo consulta si desean hacer más pedidos o cierra la cuenta, consultando la forma de pago.
- Si se trata de huéspedes existe la opción de cargo a la habitación con una validación previa de datos, pero si se trata de turistas se consulta la forma de pago para la cancelación del consumo.
- Una vez registrada o cancelada la cuenta, los comensales se retiran y los mozos proceden a realizar la limpieza de la mesa, dejándola lista para más comensales.

2.4 Proceso de atención del bar

El servicio atiende tanto a los huéspedes como a los turistas que no necesariamente están hospedados, el responsable es el mismo jefe que gestiona el restaurante, el bar atenderá bebidas y *piqueos* de lunes a domingo desde las 10:00 a. m. hasta las 1:00 a. m. A continuación, se detalla el proceso general de atención:

- Mozo toma el pedido al huésped o turista, a continuación, solicita la preparación de la bebida al barman y/o piqueo (si fuera el caso).
- El mozo lleva la bebida y/o piqueo preparado a la mesa.
- Una vez el comensal finalice su bebida o piqueo se le consulta si desea realizar algún otro pedido o de lo contrario realiza el cobro del consumo.
- Si se trata de huéspedes existe la opción de cargo a la habitación con una validación previa de datos, pero si se trata de turistas se consulta la forma de pago para la cancelación del consumo.

2.5 Proceso de reserva de área de *coworking*

- El usuario podrá solicitar vía WhatsApp, página web, correo electrónico o telefónico la reserva de un espacio (módulo, oficina o sala de reuniones) esta reserva debe realizarse con 24 horas de anticipación.
- El jefe de recepción le confirma la reserva previo pago.
- En temporada alta solo se puede alquilar el 25% de los ambientes de *coworking* a externos al hotel (no huéspedes), en temporada baja máximo se puede alquilar el 40% de los ambientes.

2.6 Proceso de cuartelaría y limpieza

- Para el inicio del turno deben de registrar ingreso, correctamente uniformado, 15 minutos antes de la hora de ingreso.
- Deberán estar presentes en el puesto de trabajo a la hora indicada como inicio de turno. Los 15 primeros minutos del turno, deberán coordinar con el turno saliente las novedades y funciones pendientes.
- Revisar el cuaderno de ocurrencias. Pasar a recepción y solicitar reportes de estado de habitaciones.
- Por otro lado, el servicio de limpieza deberá de realizar el aseo de las habitaciones y áreas comunes tales como recepción, *lobby*, entre otros. Escribir todos los detalles en el cuaderno de ocurrencias, es decir todo lo que sucede durante el turno.

2.7 Proceso de mantenimiento

- Cuidar la alta calidad de los servicios brindados tales como mantener las habitaciones limpias, los equipos en óptimas condiciones entre otros.
- Es obligatorio revisar los sistemas de refrigeración, ascensores, televisores, líneas telefónicas e internet, el mobiliario de las habitaciones y los accesorios de iluminación.

3. Localización del hotel

El terreno del plan de negocio está ubicado en Calle Cuichupunko en el centro de la ciudad del Cusco, a dos minutos a pie del centro histórico y a 14 minutos en auto del Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete.

Gráfico 10. Geolocalización del terreno



Fuente: Elaboración propia 2022.

La construcción del hotel y las pautas arquitectónicas se han diseñado teniendo en cuenta las siguientes normativas del Mincetur y del Ministerio de Vivienda:

- Decreto Supremo N°001-2015-MINCETUR, 09.06.2015
- R.M. N°005-2019-VIVIENDA

En este último se establecen la clasificación y los requisitos de arquitectura en la Norma A.30 Hospedaje del Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones.

Asimismo, para el establecimiento del hotel se completarán los formatos exigidos por el Mincetur para el establecimiento de hospedaje.

Relacionado al cumplimiento del local, una vez concluida con la construcción del hotel iniciaremos con el trámite para conseguir el Certificado de Inspección técnica de Seguridad (Indeci) y posteriormente se gestionará la licencia de funcionamiento, ambos trámites gestionados en la Municipalidad del Cusco.

4. Infraestructura

Área del hotel: el Hotel Misky Wasi Inn se encuentra construido en un terreno de 1 254 m² y un área construida de 3 840 m², dividido en 4 pisos, cada piso tiene el nombre de una zona arqueológica de la ciudad del Cusco, el detalle de áreas es el siguiente:

Tabla 13. Tabla del total de áreas del Hotel Misky Wasi Inn

CUADRO TOTAL DE AREAS			
AREA TECHADA	PRIMER PISO	984,99	3.840
	SEGUNDO PISO	913,65	
	TERCER PISO	913,65	
	CUARTO PISO	967,65	
	TECHOS	60,00	
AREA LIBRE	PRIMER PISO	294,01	1.254
	SEGUNDO PISO	248,01	
	TERCER PISO	248,01	
	CUARTO PISO	248,01	
AREA TERRENO	33 X 38	M2	

UBICACIÓN	NOMBRE DE LA ZONA
PISO 1	MACHUPICCHU
PISO 2	SACSAYHUAMAN
PISO 3	OLLANTAYTAMBO
PISO 4	PISAC
ZONA DE EVENTOS	CHOQUEQUIRAO

AREA TECHADA	AMBIENTES	3.840	5100
AREA ALIGERADA	PASILLOS	1260	

Fuente: Elaboración propia 2022.

Cada piso ha sido diseñado con las medidas regulatorias según la normativa, incluyendo los servicios que ofrece como restaurante, zona de entretenimiento techada y sin techar y bar, etc.

Los planos del primer, segundo, tercero y cuarto piso se pueden ver en los Anexos 10 y 11.

- **Habitaciones:** El hotel cuenta con 72 habitaciones entre simples, dobles y triples, según lo exigido por las normativas vigentes. Las habitaciones tienen un área promedio de 20 m² y hacen un total de 147 camas, el tipo de habitación varía principalmente en su decoración y ambientación.

El acceso a cada habitación será con llave física o clave digitada en un teclado electrónico, ambas se entregarán en el momento del *check in*.

Tabla 14. Detalle por tipo de habitación y cantidad de camas

Capacidad en habitaciones	Simple	Dobles	Triplas	Total Hab
Primer piso	1	-	3	4
Segundo piso	-	15	7	22
Tercer piso	8	15		23
Cuarto piso	8	5	10	23
Total habitaciones por tipo	17	35	20	72

	Simple	Dobles	Triplas	Total Camas
# Camas por habitación	1	2	3	-
Total camas por tipo	17	70	60	147

Fuente: Elaboración propia 2022.

- **Recepción y lobby:** Área definida para la recepción de los huéspedes y un área común para descansar y relajarse sin necesidad de tener que ir a sus habitaciones (175m²).
- **Restaurante:** Área destinada para los comensales hospedados y no hospedados, donde encontraremos la cocina (67.50m²) y el comedor (80.99m²).
- **Bar:** El hotel contará con un bar ambientado con detalle cusqueños para la atención de los comensales hospedados y no hospedados (50m²).

- *Coworking*: Espacios implementados para que el huésped y no huésped pueda contar con una oficina o espacio de trabajo, serán 3 las zonas; Ausangate, Salkantay, Humantay, las que están diseñadas en cubículos y oficinas privadas, estarán equipadas con wifi, impresora, cafetera, entre otros (178.11m²). Ver el diseño de espacios en el Anexo 11.
- Zona de entretenimiento techado: Área destinada para los diversos eventos que se podrán realizar. Además, estará ubicada cerca de la cocina y el bar para que los clientes hospedados y no hospedados puedan disfrutar de los diversos eventos (136.01m²).
- Zona de entretenimiento sin techar: Áreas verdes que serán para el aprecio de los huéspedes del hotel; la finalidad es que nuestros huéspedes sientan la libertad de ir por las instalaciones y no se queden solo en la edificación, por lo que se busca que se desconecten (96m²).
- Oficinas administrativas y comerciales: Área de oficinas con mesas de trabajos y cubículos para que el equipo de staff del hotel pueda realizar sus actividades. De acuerdo con la distribución serían 2 oficinas ubicadas en el 1er. piso (36m²) y 2do. piso (72.36m²) y además una oficina comercial en el 3er. piso (72.36m²).
- Oficio, lavandería, servicio y otros: Área ubicada en el 4to. piso destinada a lavandería, guardarropa de habitaciones y espacio para maestranza (72.36m²).

5. Políticas de Operaciones

5.1 Políticas de calidad

El personal del hotel se enfocará en que cada proceso esté alineado con su estrategia, misión y objetivos, buscando un buen clima laboral y la satisfacción del huésped.

Para potenciar la calidad del hotel, se tienen los siguientes objetivos:

- Apoyar al huésped con los requisitos prestados, al igual que satisfacer sus necesidades.
- Entablar un contacto amistoso con el huésped. Además, el hotel siempre deberá mantener en todo momento sus instalaciones limpias y en buena conservación.
- Impulsar la selección, desarrollo y promoción del personal con un enfoque en la calidad, poniéndole foco en la formación interna.

Se tiene como parte de la cultura de calidad de la empresa a la mejora continua y el personal también estará totalmente comprometido en impulsar esta mejora. Se debe tener como foco la prevención de los errores.

Los objetivos de mejora anuales estarán alineados con las necesidades de los huéspedes, comunidades, sociedad, entre otros. Todos los colaboradores estarán alineados con el logro de los objetivos.

5.2 Políticas de servicio

Los integrantes del hotel se enfocarán en cuatro pasos del servicio, lo que será fomentado para que todos los colaboradores lo practiquen.

- Dar una afectuosa y cordial bienvenida a los huéspedes.
- Anticipar y satisfacer los deseos y necesidades de los huéspedes.
- Consultar siempre qué tal su estancia en el hotel.
- Dar a los huéspedes una despedida afectuosa y cordial como la bienvenida.

Estos puntos se detallaron en la flor de servicio (Lovelock y Wirtz, 2009) que se desarrolló en el plan de *Marketing*, Capítulo V.

6. Presupuesto de Operaciones

En la Tabla 15 se presenta el presupuesto de inversión preoperativa, el cual muestra la relación de costos y gastos desde el año 0 del proyecto tales como: costo del terreno, construcción, implementación y ambientación; además, los costos de mobiliario, equipos, intangibles y capital de trabajo, en este último se detallan los costos de planilla, materiales y servicios por los tres primeros meses de operación.

Tabla 15. Inversión preoperativa

Activos Fijos	\$ 2.215.969
Terreno	940.500
Costos de Construcción ambientes	1.160.982
Costos de Construcción Pasillos	94.487
Decoración Ambientes Cultura Cusqueña	20.000
Mobiliario y Equipos	\$ 230.398
Habitaciones Estandar (incluye baño)	22.593
Habitaciones Dobles (incluye baño)	77.245
Habitaciones Triple (incluye baño)	60.560
Centro de Entretenimiento (Pista de Bailes Tipicos)	20.000
Cocina	20.000
Restaurant y Bar	10.000
Administración	10.000
Maquinas y equipos	10.000
Intangibles	\$ 35.000
Arquitectura	15.000
Permisos	5.000
Marcha blanca	10.000
Servicios Tecnicos de Hotel	5.000
Capital de Trabajo	\$ 130.235
Costo de planilla completa x 3 meses	94.085
Costo de materiales para alimentos y bebidas x 3 meses	30.000
Costo de materiales de limpieza x 3 meses	3.000
Costos de servicios (agua , luz , internet y cable) x 3 meses	3.150
Total	\$ 2.611.602

Fuente: Elaboración propia 2022.

En la Tabla 16, se presenta el presupuesto de Operaciones relacionados con el costo de servicio dividido en partidas como insumos de habitaciones, insumo de restaurante y bar, insumos de limpieza y desinfección; además, gasto administrativo dividido en partidas como servicios públicos tales como servicios de agua, luz, telefonía, entre otros, gasto de mantenimiento de infraestructura, equipos, alquiler de equipos audiovisuales y, finalmente, se incluyen los gastos por servicios de logística y servicios generales.

Tabla 16. Presupuesto de Operaciones

PRESUPUESTO DE OPERACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2024	2025	2026	2027	2028
Insumo de habitaciones (Costo de servicio)	S/. 75.500	S/. 77.765	S/. 80.098	S/. 82.501	S/. 84.976
Ropa de cama y almohadas	S/. 6.000	S/. 6.180	S/. 6.365	S/. 6.556	S/. 6.753
Amenities de limpieza huéspedes (shampoo, jabón, gel, crema, etc)	S/. 50.000	S/. 51.500	S/. 53.045	S/. 54.636	S/. 56.275
Ropa de sshh (toallas, etc)	S/. 14.000	S/. 14.420	S/. 14.853	S/. 15.298	S/. 15.757
Amenities (velas aromáticas, flores y otros)	S/. 5.500	S/. 5.665	S/. 5.835	S/. 6.010	S/. 6.190
Insumo de restaurante y bar (Costo de servicio)	S/. 365.000	S/. 401.000	S/. 440.600	S/. 484.160	S/. 532.076
Vajilla, vidriería, menaje, manteles	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000	S/. 5.000
Alimentos, agua, bebidas, tragos	S/. 360.000	S/. 396.000	S/. 435.600	S/. 479.160	S/. 527.076
Insumos de limpieza y desinfección (Costo de servicio)	S/. 14.600	S/. 14.746	S/. 14.893	S/. 15.042	S/. 15.193
Consumibles (ph,pt,gel,jabón)	S/. 8.500	S/. 8.585	S/. 8.671	S/. 8.758	S/. 8.845
Materiales de limpieza (escobas, desinfectante, alcohol, tachos, bolsas, etc)	S/. 3.600	S/. 3.636	S/. 3.672	S/. 3.709	S/. 3.746
Fumigación y desratización	S/. 2.500	S/. 2.525	S/. 2.550	S/. 2.576	S/. 2.602
Utilities (G.Administrativo)	S/. 64.230	S/. 78.090	S/. 79.180	S/. 80.290	S/. 81.421
Servicio de luz y agua	S/. 40.230	S/. 53.640	S/. 54.176	S/. 54.718	S/. 55.265
Telefonía fija, internet y cable	S/. 15.000	S/. 15.450	S/. 15.914	S/. 16.391	S/. 16.883
Tributos (arbitrios y predial)	S/. 9.000	S/. 9.000	S/. 9.090	S/. 9.181	S/. 9.273
Mantenimiento e infraestructura (Costo de servicio)	S/. 70.700	S/. 71.407	S/. 72.121	S/. 72.842	S/. 73.571
Mant. preventivo de muebles y equipos	S/. 30.000	S/. 30.300	S/. 30.603	S/. 30.909	S/. 31.218
Manto y alquiler de equipos audiovisuales	S/. 5.000	S/. 5.050	S/. 5.101	S/. 5.152	S/. 5.203
Reparación y correctivo de equipos	S/. 4.500	S/. 4.545	S/. 4.590	S/. 4.636	S/. 4.683
Infraestructura (pintura, gasfitería, cerrajería, etc)	S/. 24.000	S/. 24.240	S/. 24.482	S/. 24.727	S/. 24.974
Gestiones municipales, indeci, apdayc	S/. 7.200	S/. 7.272	S/. 7.345	S/. 7.418	S/. 7.492
Logística y SSGG (G.Administrativo)	S/. 101.600	S/. 101.746	S/. 126.893	S/. 107.042	S/. 107.193
Economato, folletería y útiles de oficina	S/. 6.000	S/. 6.060	S/. 6.121	S/. 6.182	S/. 6.244
Membresías, Asociaciones y gremios hoteleros	S/. 5.000	S/. 5.050	S/. 5.101	S/. 5.152	S/. 5.203
Gestión y normas de calidad ISO	S/. -	S/. -	S/. 20.000	S/. -	S/. -
Movilidades	S/. 3.600	S/. 3.636	S/. 3.672	S/. 3.709	S/. 3.746
Seguros 0,018% sobre la inversión	S/. 77.000	S/. 77.000	S/. 77.000	S/. 77.000	S/. 77.000
Eventos, artistas, musicales y Dg	S/. 10.000	S/. 10.000	S/. 15.000	S/. 15.000	S/. 15.000
Total Presupuesto de Operaciones (Soles)	S/. 691.630	S/. 744.754	S/. 813.786	S/. 841.878	S/. 894.429
Total Presupuesto de Operaciones (Dólares t/c 3.85)	\$181.055	\$194.962	\$213.033	\$220.387	\$234.144

Fuente: Elaboración propia 2022.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el siguiente plan se detallan las acciones relacionadas con los Recursos Humanos para el periodo 2024-2028. Se ha revisado a detalle el personal necesario para el primer semestre y para los siguientes años, con la finalidad de ser eficientes y lograr gestionarlo. Además, cabe recalcar que se ha considerado una estructura mínima para el primer semestre de funcionamiento y una estructura más completa para los siguientes años.

Los objetivos considerados en el plan de Recursos Humanos para el hotel son los siguientes:

Tabla 17. Objetivos de Recursos Humanos

#	Objetivo estratégico	Objetivos de Recursos Humanos
1	Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes con un mínimo de 40 puntos NPS el primer año, con un incremento de 4% anual y mantenerla en mínimo de 60 NPS puntos en los siguientes años a partir del sexto año.	Alcanzar un índice de productividad de mínimo 80% en las áreas de recepción y <i>housekeeping</i> .
2	Lograr un nivel de clima laboral de mínimo 60% el primer año, con un incremento de 2% anual en los años siguientes y mantener un mínimo del 70% a partir del sexto año.	Lograr una tasa de rotación de personal por debajo del 10% anual.
3		Obtener un nivel de satisfacción de los huéspedes con un mínimo de 40 puntos NPS el primer año, con un incremento de 4% anual y mantenerla en mínimo de 60 NPS puntos en los siguientes años a partir del sexto año.

Fuente: Elaboración propia 2022.

El hotel tendrá dentro de sus objetivos como enfoque principal reclutar perfiles adecuados para cada uno de los puestos a cubrir dentro del hotel. Posteriormente, se enfocará hacia el buen clima laboral de sus colaboradores; para ello, la selección de personal se concentrará no solo en los conocimientos y la experiencia, sino que también en las habilidades blandas.

Los colaboradores trabajarán en función a metas cuantitativas y cualitativas anuales las cuales le permitirán retarse y ser reconocidos de acuerdo con su rendimiento.

La estrategia a implementar la cultura organizacional del hotel está orientada en prácticas como: el empleado del mes, desayuno mensual con el gerente general, bonificaciones con tarjetas de alimentación, beneficios especiales como “Descuentos para los familiares de los trabajadores”, “Día libre por objetivo logrado” entre otros. El reclutamiento se realizará por medio de consultoras especializadas y posteriormente pasarán entrevista con el jefe superior y dependiendo la posición será entrevistado por el gerente general. Además, se tercerizará un *community manager* quien se encargará de administrar, componer y amplificar nuestra comunidad *on-line*.

El entrenamiento será realizado por personal experto del hotel, que realizarán la inducción y ejecutará el programa de *onboarding* necesario para que conozca las actividades del hotel.

Misky Wasi Inn se esforzará en ser uno de los hoteles donde todos los jóvenes estudiantes o egresados del rubro quieran iniciar sus prácticas y trabajar. Incluso el hotel buscará afiliarse a las evaluaciones para que pueda ser considerado como Great Place to Work o una institución ABE.

Cabe mencionar que también se buscará que algunos de los integrantes de las comunidades cusqueñas con las que se trabaja sean parte del *staff* del hotel.

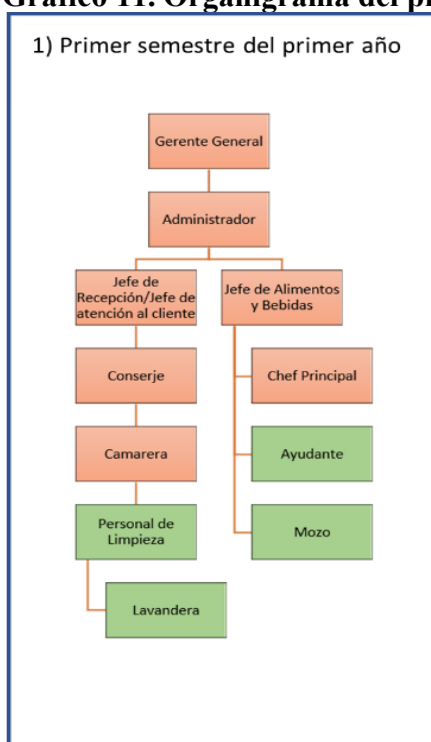
1. Descripción y análisis de puesto

Se ha determinado que la composición de puestos para el primer semestre de funcionamiento contará con 9 roles integrado por 18 personas entre puestos de jefatura a tiempo completo y operativos a tiempo parcial, a partir del segundo semestre a la estructura orgánica se integran 9 roles adicionales que será el equipo completo compuesto por 36 personas.

A continuación, presentamos el organigrama de ambos escenarios, los cuales se diferencian en color verde al personal temporal y de color naranja el personal permanente.

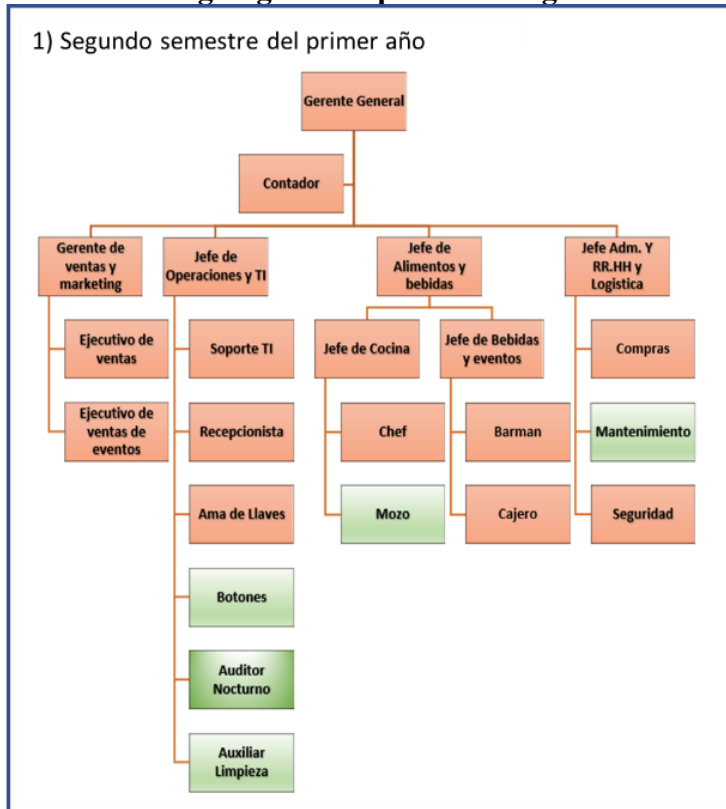
En el Anexo 15 se detallan los puestos, requisitos y funciones específicas de cada posición en ambos escenarios.

Gráfico 11. Organigrama del primer semestre del primer año



Fuente: Elaboración propia 2022.

Gráfico 12. Organigrama a partir del segundo semestre del primer año



Fuente: Elaboración propia 2022.

2. Plan de gestión de personas

Es primordial desarrollar un plan de gestión de personas, ya que no solo se trata de captar a los mejores postulantes para cubrir los distintos roles sino también se trata de invertir esfuerzos en la motivación y empoderamiento del personal. A continuación, se desarrolla el siguiente plan.

2.1 Plan de empleo

El hotel está enfocado en la atracción del mejor talento, para ello se ha definido las siguientes iniciativas de atracción de talento:

- Compartir experiencias de colaboradores a través de la página web y redes sociales.
- Compartir la misión, visión, valores y propósito del hotel.
- Compartir los comentarios y valoraciones de los huéspedes.

El proceso operativo de reclutamiento y selección será tercerizado, para ello se han desarrollado los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo. Asimismo, se brindarán condiciones laborales apropiadas, con un sueldo promedio del mercado.

Tendremos como parte de nuestra metodología darle prioridad a nuestro personal interno para cubrir los puestos vacantes a través de promociones y en caso de no tener encontrar el perfil buscar

la posición en el mercado, siempre garantizando la igualdad de oportunidades y evitando las preferencias o discriminación durante el proceso.

Para la selección, las personas elegidas tendrán como metodología pasar pruebas con las que se medirán sus habilidades, aptitudes y competencias.

Se continuará con el contrato laboral donde se detalla el rol a cumplir, se especificará las funciones del puesto, el salario que va a recibir, el tiempo del contrato, entre otros.

2.2 Plan de formación

Se ha elaborado un proceso de *onboarding* de manera que el colaborador se integre de la mejor manera, iniciará con mostrarle todas las instalaciones del hotel, presentarle a sus compañeros y supervisores, las funciones de su rol, información sobre los procesos, normas, políticas y el decálogo, finalmente indicarle los horarios de trabajo y hacer entrega de su uniforme.

Para el plan de formación del colaborador se plantean tres actividades: la formación constante de las habilidades blandas (para gerentes y jefes), los cursos técnicos (Capacitación Disney, Expertos en calidad de servicio, entre otros) y los cursos obligatorios (Seguridad y Salud en el trabajo).

2.3 Plan de desarrollo y compensaciones

Se contará con un modelo de evaluación definido en OKR (objetivos y resultados claves), con el propósito de alinear los resultados generados con los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, será necesario:

- Definir los OKR por cada área funcional.
- Realizar una evaluación anual de desempeño por rol.
- Brindar *feedback* trimestral.
- Dar reconocimiento público por desempeño.

Asimismo, se brinda un plan de carrera o desarrollo profesional para todos los colaboradores.

Se incentivará la línea de crecimiento interno, dando la oportunidad de ascender en responsabilidades y jerarquía.

2.4 Plan de salud laboral

El principal foco será centrarse en la transparencia de la comunicación y nivel de experiencia.

Se ha considerado que el *staff* del hotel, tales como conserje, camarera, chef principal Jefe de recepción/Jefe de atención al cliente, Jefe de Alimentos y Bebidas, Administrador, Gerente

general tengan un sueldo fijo; y el personal de limpieza, ayudantes, mozos y lavandera tendrán un bono variable, el cual estará sujeto al cumplimiento de metas mensuales. La jornada laboral será de 48 horas semanales, solo algunas de las posiciones serán por turnos. Además, se brindarán beneficios con ESSALUD.

Finalmente, se reconoce el esfuerzo en sobresalir en sus indicadores con reconocimientos monetarios mensuales para ciertos puestos de trabajo.

2.5 Clima laboral

Se implantará un plan de beneficios tales como de salud, logro por objetivos, día libre por cumpleaños, aguinaldo navideño.

Fijaremos tareas y responsabilidades que ayuden a colaborador a retarse en su día a día.

Finalmente, haremos talleres trimestrales para fomentar los valores y principios de la empresa.

3. Presupuesto de Recursos Humanos

A continuación, se determina el presupuesto de RR.HH.:

Tabla 18. Presupuesto de RR. HH.

PRESUPUESTO DE RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2024	2025	2026	2027	2028
Personal					
Gastos de Personal de Hospedaje (Costo Servicio)	\$ 53.442,54	\$ 89.070,89	\$ 89.070,89	\$ 89.070,89	\$ 89.070,89
Gastos de Personal de Restaurante (Costo Servicio)	\$ 48.345,26	\$ 80.575,44	\$ 80.575,44	\$ 80.575,44	\$ 80.575,44
Gastos Personal de Ventas (Gasto de Ventas)	\$ 34.682,47	\$ 57.804,12	\$ 57.804,12	\$ 57.804,12	\$ 57.804,12
Gastos de Personal Administrativo (Gastos Administrativos)	\$ 89.333,64	\$ 148.889,40	\$ 148.889,40	\$ 148.889,40	\$ 148.889,40
Otros gastos del Personal					
Contratar empresa especializada en Reclutamiento y contratación (\$ 9.690,75	\$ 3.221,40	\$ 3.221,40	\$ 3.221,40	\$ 3.221,40
Gestión de talento (Incentivos internos por logros) (Costo de servi	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Capacitaciones en habilidades blandas para gerentes y jefes (G. A	\$ 0,00	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00
Capacitación Disney expertos en calidad de servicio (Costo Servic	\$ 5.400,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Estudios especializados a empleados(seguridad en el trabajo) (C	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Resumen					
Costo de Ventas (Costo Servicio)	\$ 108.537,80	\$ 170.996,33	\$ 170.996,33	\$ 170.996,33	\$ 170.996,33
Gastos de Ventas	\$ 34.682,47	\$ 57.804,12	\$ 57.804,12	\$ 57.804,12	\$ 57.804,12
Gastos Administrativos	\$ 99.024,39	\$ 157.110,80	\$ 152.110,80	\$ 152.110,80	\$ 157.110,80
Total RRHH	\$242.245	\$385.911	\$380.911	\$380.911	\$385.911

Fuente: Elaboración propia 2022.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. Introducción

La propuesta de valor incorporará en su concepción la mirada de responsabilidad social y ambiental, por ello, el hotel está alineado a la Agenda 2030 y a los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de las Naciones Unidas. Se considerarán decisiones que impacten de manera positiva en la comunidad cusqueña y en el medio ambiente.

En el presente plan se explicará la forma como “operativizar” esta decisión.

En primer lugar, se identificarán a los *stakeholders*² de la iniciativa para poder gestionarlos de manera adecuada, en segundo lugar, se identificarán las actividades claves donde se enfocaron los esfuerzos de todos los integrantes del hotel.

2. Identificación de *stakeholders*

Se realizó la identificación de los principales *stakeholders* según el modelo de Mitchell, Agle y Wood desarrollado en el 1997 el cual propone que las distintas clases de grupos de interés pueden identificarse en función de que tengan uno, dos o tres de los siguientes atributos: Poder, suficiente para influir en la empresa; Legitimidad, necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; Urgencia, de la pretensión concreta del grupo de interés (Fernández y Bajo, 2012).

A continuación, realizamos la identificación de los que consideramos principales *stakeholders* y sus actividades claves para realizar una gestión adecuada de cada uno de ellos:

- Colaboradores: Recibir capacitaciones, mejoras salariales, beneficios especiales, oportunidades con pasantías a estudiantes de hotelería y turismo.
- Clientes: Recibir un servicio de calidad, de interacción con la cultura cusqueña, de integración con otros huéspedes y bajo el concepto de comunidad.
- Proveedores: Gestionar el comercio justo, trabajar con proveedores formalizados, utilizar productos que no tengan sanciones de entidades medioambientales.
- Accionistas: Obtener la rentabilidad esperada y recuperar la inversión realizada.

² “*Stakeholder*: Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales” (Freeman, 1984, p. 24).

- Competidores: Realizar una competencia limpia, tener políticas de precios que no afecten al sector.
- Municipalidad, entidades gubernamentales: Cumplir la normativa vigente, pagar responsablemente los impuestos.
- Comunidades: Generar oportunidades que beneficien económicamente a las comunidades cusqueñas, incorporar a algunos de sus miembros como colaboradores del hotel.

Gráfico 13. Identificación de *stakeholders*



Michell, Agle y Wood, 1987

Fuente: Elaboración propia 2022.

3. Objetivos del plan de Responsabilidad Social

Los objetivos planteados en la propuesta se encuentran vinculados a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenibles):

Gráfico 14. ODS



Fuente: Imagen extraída de la Agenda 2030 – Naciones Unidas (2015).

Tabla 19. Objetivos de Responsabilidad Social

#	Objetivo estratégico	Objetivos de Responsabilidad Social
1	Contar con un plan de Responsabilidad Social y sostenibilidad tomando en cuenta a las comunidades cusqueñas.	Contar con una política de ética y buenas prácticas corporativas desde el primer año. (ODS 8)
		Incorporar a las comunidades cusqueñas cercanas al hotel en nuestra propuesta de valor desde el primer año. (ODS 11)
		Contar con una política de reciclaje y gestión de desperdicios de alimentos desde el primer año, con avance progresivo y al 100% al 2028. (ODS 12)
2	Obtener una rentabilidad financiera superior al 18,86% sobre el capital invertido por los accionistas.	Realizar acciones de mantenimiento anual incorporando el uso de energías renovables (ODS 12)
		Invertir anualmente el 3% del costo laboral para capacitación/entrenamiento del personal. ODS 8

Fuente: Elaboración propia 2022.

A continuación, se detallan las iniciativas vinculadas a los objetivos planteados:

Tabla 20. Iniciativas por cada objetivo definido

Objetivo	Iniciativas Corto Plazo	Iniciativas Largo Plazo	Forma de Medición
Incorporar el uso de energías renovables en la implementación del hotel. ODS 12	Alumbrado de los ambientes comunes del hotel con tecnología LED	Alumbrado de todos los ambientes del hotel y habitaciones con tecnología LED. Generación de energía con paneles solares. Política de <i>paper less</i> .	Numero de Kws de energía generada o ahorrada por uso de tecnologías que cuidan el planeta
Invertir el 3% del costo laboral para capacitación/entrenamiento del personal. ODS 8	Entrenamiento inicial y capacitaciones semestrales de buenas prácticas en el servicio.	Capacitaciones trimestrales para mejorar sus habilidades técnicas y blandas.	Número de horas de capacitación / año
Contar con una política de reciclaje y gestión de desperdicios de alimentos desde el primer año, con avance progresivo y al 100% al 2028. ODS 12	Contar con contenedores de segregación en 30% de las instalaciones del hotel	Contar con contenedores de segregación en 100% de las instalaciones del hotel, políticas claras y personal debidamente capacitado. Contar con políticas de gestión de desperdicios, reciclaje y estrategias de difusión.	Número de contenedores/m ² del hotel kg de materiales reciclados / año kg de alimentos desperdiciados por vencimiento o deterioro / año
Contar con una política de ética y buenas prácticas corporativas desde el primer año. ODS 8	Versión inicial de política de ética y buenas prácticas.	Versión final de política de ética y buenas prácticas corporativas	Existencia de políticas
Incorporar a las comunidades cusqueñas cercanas al hotel en nuestra propuesta de valor. ODS 11	Incorporar un colaborador en el hotel que comparte a los huéspedes sus conocimientos de la cultura cusqueña a través de espacios de narración programados.	Alianzas con comunidades autóctonas para tener un programa fluido de incursiones vivenciales. Incorporar colaboradores para los espacios de danzas y tradiciones cusqueñas. Incorporar como proveedores a las comunidades a través de la compra de artesanías,	Número de personas de la comunidad incorporadas en la cadena de valor del hotel por año

Fuente: Elaboración propia 2022.

4. Presupuesto de Responsabilidad Social

En Anexo 20 se detalla el presupuesto de Responsabilidad Social.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se detallarán los supuestos definidos para el caso de negocio, asimismo, la elaboración de los diferentes estados financieros que respaldan la rentabilidad de la propuesta.

1. Objetivos

Tabla 21. Objetivos del plan financiero

#	Objetivo estratégico	Objetivos de Finanzas
1	Obtener una rentabilidad financiera superior al 18.86% sobre el capital invertido por los accionistas y una rentabilidad económica superior al 13.85% que valide la viabilidad del negocio.	Obtener una rentabilidad financiera superior al 18.86% sobre el capital invertido por los accionistas y una rentabilidad económica superior al 13.85% que valide la viabilidad del negocio. Lograr un adecuado nivel de apalancamiento, mantener deuda entre 40% y 60%.

Fuente: Elaboración propia 2022.

2. Consideraciones generales

<ul style="list-style-type: none"> • El plazo de la evaluación es a 5 años. • Habrá un año de preinversión para la adquisición del terreno, la construcción del hotel y la gestión de permisos de operación. • La información y data utilizada para la elaboración del presente plan de negocio considera como fecha de cierre Nov. 2022. • Los estados financieros se expresan en dólares americanos (USD). • El tipo de cambio a diciembre 2022 es 3.82. • La junta general de accionistas acordó pagar dividendos a partir del segundo año de operaciones a razón de un 5%. • La tasa de depreciación considerada es del 10% para maquinarias, muebles y equipos en general; para construcciones la depreciación considerada es 5 % (20 años de duración) • Se considera el VAN y la TIR económicos y financieros como criterios de evaluación. • El excedente de efectivo posterior al primer año lo invertiremos con perfil conservador que nos reporte una tasa de interés positiva del 0.5% anual en dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión del hotel es de USD 2 611 602, financiado con deuda bancaria al 40% de la inversión, con una tasa de interés de 9% y a un plazo de ocho años. El 60% restante de inversión será aportado por los accionistas. • Se ha considerado el valor de crecimiento en perpetuidad (“g”) con un escenario conservador del 1.5 % considerando la inflación en el tiempo. • En el año 2024 se realizará la apertura del hotel a los clientes. • Se consideró una ocupación inicial de 55% en el primer año, 69% en el segundo año y se espera crecer 6% anual hasta llegar a 80% al quinto año. • Se considera que los ingresos por restaurant equivalen al 35% de los ingresos por hospedaje, utilizamos este valor considerando el benchmarking del sector. • El pago de nuestro crédito de Largo plazo lo realizaremos en 8 años, que es plazo máximo permitido por el Banco para este tipo de créditos. • El impuesto a la renta es de 29.50 % y el Impuesto General a las Ventas es de 18%.
---	---

3. Presupuesto y análisis de punto de equilibrio

3.1 Presupuestos

Los presupuestos de *marketing*, inversión, capital de trabajo, y recursos humanos, se encuentran detallados en los capítulos V, VI y VII, respectivamente.

3.2 Análisis de punto de equilibrio

Se ha determinado el punto de equilibrio sobre la base de la ocupación requerida del hotel, en número de noches y habitaciones ocupadas.

- Punto de equilibrio 1: EBITDA > 0 y punto de equilibrio 2: Utilidad Neta > 0
- La demanda estimada desde el primer año (55%) supera ambos puntos de equilibrio 1 (EBITDA > 0 = 15.31%) y 2 (UN > 0 = 24.21%).

El detalle de los cálculos en el Anexo 8.

Tabla 22. Punto de equilibrio

Punto Equilibrio	2024	2025	2026	2027	2028
Numero de noches requeridas - EBITDA > 0	5433	5802	5805	5819	5801
% ocupación requerida - EBITDA > 0	15.31%	16.35%	16.36%	16.40%	16.35%
Numero de habitaciones requeridas - EBITDA > 0	11	12	12	12	12
Numero de noches requeridas - UN > 0	8590	8723	8536	8352	8109
% ocupación requerida - UN > 0	24.21%	24.59%	24.06%	23.54%	22.86%
Numero de habitaciones requeridas - UN > 0	17	18	17	17	16

Fuente: Elaboración propia 2022.

4. Estados financieros y flujo de caja

4.1 Estado de resultados

Se evidencia un resultado positivo año a año en la utilidad neta. El detalle del presente Estado financiero – Proyección de ventas en el Anexo 4, y el Estado de Resultados en el Anexo 5.

Tabla 23. Resultados de utilidad neta

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Utilidad Neta	430,48	596,974	646,77	694,88	811,709

Fuente: Elaboración propia 2022.

4.2 Balance General

Nuestra iniciativa inicia con un financiamiento 40% de pasivo de largo plazo (crédito bancario) y 60% de patrimonio de los accionistas. Estas fuentes de financiamiento nos permiten construir y “operativizar” un nuevo hotel, posterior a esta inversión inicial en los siguientes 5 años no se realizará inversiones en el hotel adicionales.

Dentro del balance general se ha considerado tomando en cuenta el *benchmark* del sector que las cuentas por cobrar –dentro del activo corriente– se encuentren en un rango entre el 10 a 15 % del total del activo, asimismo, que las cuentas por pagar –dentro del pasivo corriente– se mantengan en un rango del 15 al 20% del pasivo total. Detalle en el Anexo 6.

5. Análisis financiero

Al generar las ratios financieras encontramos lo siguiente:

- **Liquidez:** Alta liquidez desde el primer año de operaciones nos permitirá cumplir con las obligaciones a corto plazo y da la oportunidad de invertir el efectivo sobrante en inversiones conservadoras que sumen ingresos al resultado final del ejercicio. Permite considerar una política de entrega de dividendos.
- **Gestión:** En los 5 primeros años se mantiene en aumento las utilidades dado que se proyecta incrementar las ventas desde un conservador 55% hasta un 80% en el quinto año, para ello el hotel se apalanca en campañas constantes de *marketing* y un trabajo conjunto de su equipo por dar el mejor servicio. En cuanto a las ratios de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar se ha considerado valores promedio haciendo un *benchmarking* de hoteles de Perú detallado en el Balance General.
- **Solvencia:** La deuda baja gradualmente cada año, se ha considerado pagar todo el crédito en 8 años, pero tampoco se ha considerado aplicar a otro préstamo para el hotel dentro de los 5 primeros años. Las ratios de solvencia mejoran a medida que la deuda se va reduciendo.
- **Rentabilidad:** Las ratios de rentabilidad parten de un valor positivo y crecen en el tiempo a medida que las utilidades se incrementan. ROE (Rentabilidad financiera) y ROA (Rentabilidad sobre activos) se mantienen positivos e incrementando en el tiempo, lo cual es una señal de un *performance* rentable.

Tabla 24. Ratios financieros

Análisis Financiero	Corto Plazo Año 1	Mediano Plazo Año 3	Largo Plazo Año 5
RATIOS DE LIQUIDEZ			
Razón de liquidez (AC / PC)	2.93	3.03	4.84
RATIOS DE GESTIÓN			
Rotación de las ventas (V / A)	0.41	0.43	0.42
RATIOS DE SOLVENCIA			
Razón de endeudamiento (Pasivo / Activo)	0.36	0.23	0.13
Estructura del capital (Deuda / Capital Social)	0.61	0.47	0.30
RATIOS DE RENTABILIDAD			
Margen de utilidad (UN / Ventas)	0.34	0.38	0.41
ROE (UN / Equity)	0.27	0.41	0.52
ROA	0.14	0.16	0.17

Fuente: Elaboración propia 2022.

6. Flujo de caja económico y financiero

Los flujos de caja económico y financiero se encuentran en el Anexo7. Sobre la base de estos flujos de dinero se ha calculado la TIR (tasa interna de retorno) y el VAN (Valor Actual Neto) económica/o y financiera/o.

- Se ha realizado este análisis para el periodo de 5 años evidenciando un retorno positivo tanto a nivel económico que permite considerar viable el caso de negocio, como a nivel financiero que permite cubrir las expectativas del accionista reflejadas en el COK.
- Dado que el 40% del financiamiento requerido proviene de un préstamo bancario era importante que la TIR y el VAN económicos reflejen esta viabilidad, de lo contrario, no habría iniciativa dado que el Banco no nos prestaría el dinero, resultado que nuestro $TIRE > WACC$ y el VANE es positivo.
- Asimismo, de cara a los requerimientos de nuestros accionistas también se evidencia esta viabilidad, $TIRF > COK$ y VANF es positiva.
- Adicionalmente se han realizado los cálculos considerando el valor en perpetuidad de los ingresos del hotel dado que será una inversión que seguirá operando posterior al año 5. Al realizar estos cálculos se evidencia un incremento sustancial en la TIRE y la TIRF, lo cual avala aún más el caso de negocio planteado.
- Se ha contemplado una política de dividendos del 5% anual a partir del año 2 que recompense a los accionistas. El resto de las utilidades se retienen y se suman al patrimonio de la empresa.

- Finalmente, dado que las utilidades se retendrán y se tendrá un excedente de efectivo, se ha proyectado poner los fondos ociosos en inversiones conservadoras que den al menos un 0.5% anual que se suma a los ingresos del siguiente estado de resultados.

Tabla 25. Cálculo del COK

IR	29.50%
Kd (Tasa de interés Banco)	9.00%
COK (incluye Riesgo País)	18.86%
WACC	13.85%

Fuente: Elaboración propia 2022.

Tabla 26. Tasa interna de retorno y VAN

VANE Económica	VANE en Perpetuidad	VANE + Valor Perpetuidad	WACC	TIRE Económica	TIRE en perpetuidad
38,962.61	3,566,168.38	3,605,130.99	13.85%	14.43%	29.37%
VANF Financiera	VANF en Perpetuidad	VANF + Valor Perpetuidad	COK	TIRF Financiera	TIRF perpetuidad
201,520.35	1,811,881.63	2,013,401.98	18.86%	24.03%	34.40%

Fuente: Elaboración propia 2022.

7. Estructura del financiamiento

- Se considera un crédito bancario por el 40% del total de la inversión, a pagar en 8 años. La tasa de interés utilizada es 9 % en dólares. Detalle en el Anexo 9.
- A través del método CAPM se ha calculado el retorno esperado del accionista (COK), así como el costo promedio ponderado del capital (WACC).

Tabla 27. Pago del financiamiento

	2024	2025	2026	2027	2028
Deuda Inicial	1,044,641	951,737	848,292	735,537	612,635
Amortización del capital	-94722.16	-103247.16	-112539.40	-122667.95	-133708.06
Intereses del préstamo	-94017.68	-85492.69	-76200.44	-66071.89	-55031.78
Deuda restante	949,92	846,67	734,13	611,46	477,76

Fuente: Elaboración propia 2022.

Tabla 28. Cálculo de COK y WACC

Fórmula	Nombre	Valores
RF	Tasa Libre de Riesgo a octubre 2022	3.50%
Beta	Beta Apalancado (Calculado)	19.698
(Rm - Rf)	Prima por riesgo de Mercado	6.71%
Beta Desapalancado	Fuente Damodaran (Hotel / Gaming)	1.34%
Deuda / Equity		0.67
t (Tasa impositiva)		29.50%
Kd	Tasa de crédito Bancario	9%
BETA APALANCADO	$BL = BU [1 + (D/E) * (1-t)]$	19.698
COK = CAPM (sin riesgo País)	$RF + BETA * (Rm - Rf)$	16.72%
COK = CAPM (con riesgo País)	$RF + BETA * (Rm - Rf) + CRP$	18.86%
WACC (con riesgo país)	$COK * [E/(E+D)] + Kd * (1 - t) * [D / (E+D)]$	13.85%

Fuente: Elaboración propia 2022.

8. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Se considerarán tres escenarios para el análisis de sensibilidad:

- Estimado: Escenario base corresponde al análisis expuesto.
- Optimista: Aumento del 3% en el precio de venta y 5% en la ocupación del hotel.
- Pesimista. Reducción del 3% en el precio de venta y 5% en la ocupación del hotel.

Tabla 29. Análisis de sensibilidad

Tarifa Promedio	Tasa de Ocupación		
	Optimista	Estimado	Pesimista
	(+ 5 %)	(+ 0 %)	(- 5 %)
Optimista (+3%)	32.34%	26.43%	20.33%
Estimado (+0%)	29.86%	24.03%	18.01%
Pesimista (-3%)	27.34%	21.59%	15.64%

Fuente: Elaboración propia 2022.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los *millennials* son un mercado importante y atractivo, por ello este trabajo se ha enfocado en este segmento con una propuesta que va de la mano a sus preferencias.

El panorama del sector es retador, considerando la coyuntura del país e internacional y eso puede afectar el ritmo de recuperación económica, pero hay optimismo considerando el potencial de Cusco. Asimismo, si bien el consumidor puede preferir ofertas más económicas de alojamiento, el objetivo es poder tener una propuesta atractiva que brinde la mejor experiencia.

En el mercado actual existen opciones *millennials*, pero con su propio concepto. El hotel busca alinear la necesidad de vivir experiencias hoteleras de esta generación, pero resaltando la riqueza cultural de Cusco, con un servicio de calidad.

1. Conclusiones

- La elección de Cusco como ciudad para el desarrollo del proyecto fue dada por el incremento de la demanda del sector turístico, con un efecto rebote pospandemia. Tomando como ejemplo el 2022, se tuvo una tasa de crecimiento de +86% respecto del 2021. Además, se tuvo en cuenta la caída de la oferta hotelera en 2020 que aún no se ha recuperado totalmente a niveles del 2019.
- Cusco es una atracción turística mundial, ya que cuenta con una de las 7 maravillas del mundo que es Machu Picchu, por ello, su tasa de crecimiento en el sector turístico en situación normal (sin pandemia) oscila entre el 3% y 4%.
- La elección del segmento *millennial* se debe a que se evidencia que no hay suficiente oferta personalizada para este segmento y que escuchando realmente sus preferencias se le puede brindar el servicio que desea y posicionarse como un referente en el servicio con un potencial de crecimiento superior.
- De acuerdo con la evaluación realizada es claro que se deben tener estrategias de *marketing* claras para poder captar mayor cantidad de huéspedes, mostrándoles un valor diferenciado para que puedan preferir al hotel sobre la oferta existente, pero lo más importante para lograr fidelizar a los clientes y mantener la sostenibilidad en el tiempo es ofrecer un servicio de calidad escuchando sus necesidades.
- Se puede afirmar que, desde el punto de vista financiero, el modelo de negocio es sostenible y es atractivo para los inversionistas.

2. Recomendaciones

- Se recomienda llevar a cabo el plan de negocio, ya que demuestra que es viable y generara valor para la sociedad y para los accionistas.
- Se recomienda establecer y fortalecer lazos con las comunidades cusqueñas que permita mantener en el tiempo el concepto de hotel con experiencias cusqueñas y enriquecerlo.
- Se recomienda mantener al personal del hotel motivado, capacitado y con sentido de pertenencia para que sea el mejor embajador del concepto propuesto.
- Se recomienda implementar gradualmente la tecnología de *data analytics* con el fin de que el hotel esté mejor equipado para tomar decisiones estratégicas y aumentar las ventas de manera sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review* N.º 2, pp. 83-96.
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Ansoff, I. (2021). *Matriz de Ansoff: Qué es, ventajas, cómo utilizarla*. <https://tu-dashboard.com/matriz-de-ansoff/>
- Araguás Fuentes, I. (2015). *Los millennials: un nuevo tipo de consumidor*. KPMG Tendencias.
<https://www.tendencias.kpmg.es/2015/07/los-millennials-un-nuevo-tipo-de-consumidores/>
- Arnold (s.f.). *La influencia de los millenials en el sector turístico*. <https://arnoldmadrid.com/la-influencia-de-los-millennials-en-el-sector-turistico/>
- Booms, B. H. y Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organizations Structures for Services Firms. En: AMA, *Marketing of Services*, pp. 47-51.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [Capece]. (2023). *Informe Observatorio eCommerce 2021-2022*. Capece.
- Campos, A. (2021). *3 métodos para determinar el tamaño de mercado: un ejemplo ilustrado*. Tribal. [Blog]. <https://www.tribal.mx/blog/tamano-de-mercado>
- ComexPerú. (2023). Reporte trimestral de desempeño turístico en el Perú. Resultados al primer trimestre de 2022. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-006.pdf>
- ComexPerú. (2020). *La mejora de la competitividad turística del país debe ser impulsada focalizando e identificando las necesidades particulares de cada región*. Semanario 1047. Economía. 16 de octubre. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/comexturismo-la-mejora-de-la-competitividad-turistica-del-pais-debe-ser-impulsada-focalizando-e-identificando-las-necesidades-particulares-de-cada-region>
- Ley N° 28296. *Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación*. https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2017/Comision_de_Cultura_y_Patrimonio/files/ley-28296-ley-general-patrimonio-cultural-nacion.pdf
- Ley N° 30884. *Ley que regula consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo*

para la salud pública y/o el ambiente. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1267346/Ley%20N%C2%B0%2030884.pdf?v=1598548238>

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.

D.S. N° 001-2015-Mincetur. *Aprueban Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. <https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>

Economía 3. (2022). *¿Cuál es la generación millennial y qué les hace especiales?* 07 de octubre. <https://economia3.com/generacion-milenial-quienes-son>

El Peruano. (2022). *El Perú avanza en la recuperación gradual y sostenida del turismo*. 28 de septiembre. Economía. [https://elperuano.pe/noticia/192715-el-peru-avanza-en-la-recuperacion-gradual-y-sostenida-del-turismo#:~:text=27%2F09%2F2022%20El%20Per%C3%BA,\(Mincetur\)%2C%20Roberto%20S%C3%A1nchez](https://elperuano.pe/noticia/192715-el-peru-avanza-en-la-recuperacion-gradual-y-sostenida-del-turismo#:~:text=27%2F09%2F2022%20El%20Per%C3%BA,(Mincetur)%2C%20Roberto%20S%C3%A1nchez)

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Freije, A. y Freije, I. (2019). *La estrategia empresarial con método*. <https://www.edesclee.com/img/cms/pdfs/9788433030696.pdf>

Gonzales Tinoco, F. (2021). *Hablemos sobre los retos del sector turismo en el Perú*. 15 de diciembre. <https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-los-retos-del-sector-turismo-en-el-peru/>

Hax, A y Majluf, N. (1991). *Strategic Concept and Process: A pragmatic approach*. Prentice Hall.

Fernández, J. L. y Bajo, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aD Research ESIC*, Vol. 6, N.º 6, Segundo semestre, pp. 130-143. <file:///C:/Users/S66247/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDelStakeholderODELosGruposDeInteresPiezaCl-3980299.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ra. ed. Pearson.

Lovelock, Ch. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. 6ta. ed. Pearson Educación.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2023a). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2023b). Arribos, pernoctaciones y

oferta hotelera en establecimientos de hospedaje. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2022a). *Reporte Mensual de Turismo*. Diciembre de 2022. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4097173/RMT_Diciembre_2022.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2022b). *Indicadores de Establecimientos de Hospedaje*. https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Establecimiento de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados*. <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/EstablecimientoHospedaje?IdGrupo=1>

Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainable-development/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf

Página 12. (2022). Riesgo país: qué es, cómo se mide y 3 factores económicos que lo disminuyen. 22 de julio. <https://www.pagina12.com.ar/439240-riesgo-pais-que-es-como-se-mide-y-3-factores-economicos-que->

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Enero. <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-tecnica-federico-santa-maria/sistemas-de-gestion/porter-2008-las-cinco-fuerzas-competitivas-que-le-dan-forma-a-la-estrategia/13678584>

Promperú. (2023). *Perfil del potencial vacacionista nacional 2022*. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=210&redireccionar=1>

Promperú. (2019a). *Perfil del vacacionista extranjero 2019*. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=80&redireccionar=1>

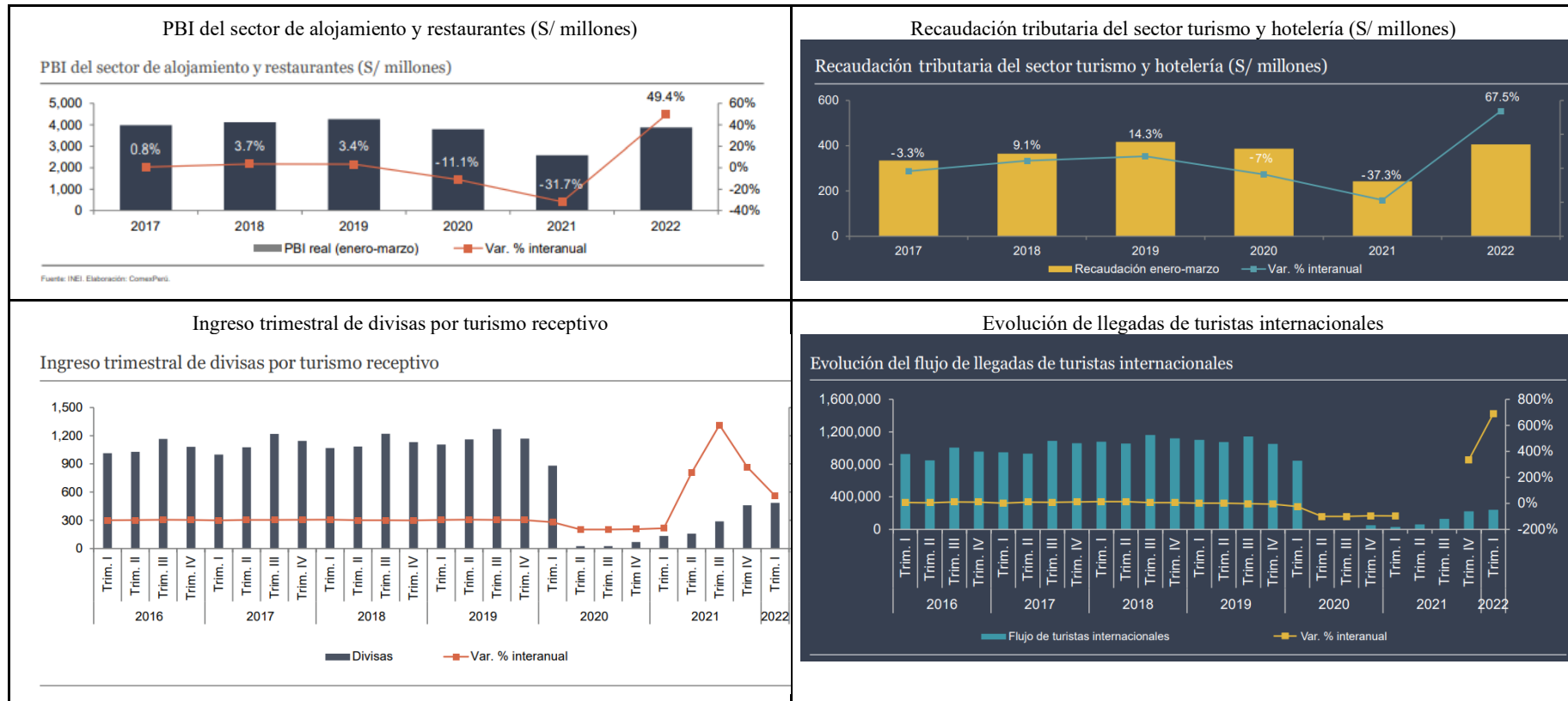
Promperú. (2019b). *Perfil del vacacionista nacional 2019*. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=49&redireccionar=1>

- RM 005-2019-VIVIENDA. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/285665/RM_-_005-2019-VIVIENDA.pdf?v=1547474333
- Rosselló, V. (2017). *Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los millennials?* ESERP Business School. <https://es.eserp.com/wp-content/uploads/2017/01/Informe-Millennials-HR-ESERP.PDF>
- Sociedad Hoteles del Perú [SHP]. (2021). *Repago de Reactiva Perú será funesto para la industria hotelera y de turismo*. 29 de julio. <https://sociedadhotelesdelperu.org.pe/shp-repago-de-reactiva-peru-sera-funesto-para-la-industria-hotelera-y-de-turismo/>
- Statista. (2022). Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>
- Villanueva, R. (s.f.). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* Datum. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Tablas estadísticas PESTELG

Factor Económico - PESTELG



Fuente: Las presentes tablas fueron adaptadas de ComexPerú (2023).

Anexo 2. Perfil nacional 2022 y extranjero 2019

Perfil nacional

Género		Modo de Viaje	
Femenino	52%	En familia	41%
Masculino	48%	En pareja	31%
Nivel Socioeconomico		Amigos y familiares (sin niños)	10%
A/B	27%	Amigos y familiares (con niños)	9%
C	73%	Solo	9%
Edades		Donde se hospedarían	
Millennials	40%	Hotel de 5 o 4 estrellas	6%
otros	60%	Hotel de 3 estrellas	45%
		Hotel de 1 o 2 estrellas	13%
Como planean su viaje		Hostal	13%
Con agencia/tour	53%	Casa de familiares o amigos	12%
de ambas formas	23%	Otros	11%
Por mi cuenta	14%		
Fuentes digitales		Que actividades les gustaría practicar en Cusco	
Redes sociales	62%	Turismo de naturaleza	72%
Recomendación de amigos/familia	58%	Turismo de cultura	70%
Web	56%	Turismo gastronómico	58%
		Turismo de bienestar	57%

Fuente: Adaptado de Promperú (2023).

Perfil extranjero

Género	Cómo adquirió su paquete turístico?	Páginas para reservar/pagar alojamiento que conoce
Femenino	En una agencia de viajes físicas	Airbnb
Masculino	A través de internet	Booking
	La empresa lo compró por mí	Tripadvisor
Rango de Edad	Tipo de alojamiento utilizado en Cusco	Trivago
De 15 a 24 años	Hotel 4 o 5 estrellas	Expedia
De 25 a 34 años	Hotel 3 estrellas	Kayak
De 35 a 44 años	Hotel 2 estrellas	Skyscanner.com
De 45 a más	Albergue	Lonely Planet
Grado de Instrucción	Camping	Hoteles.com
Secundaria	Casa/departamento rentado/airbnb	Hostelworld.com
Técnica	Conformación del grupo de viaje	Couchsurfing
Universitaria	Con amigos o parientes sin niños	Despegar.com
Post Grado	Solo	Google Flights
Maestría	Con mi pareja	Orbitz
Doctorado	Grupo familiar directo	Hotwire
Ocupación	Con amigos o parientes con niños	Ninguna
Trabajador del sector privado		
Trabajador del sector público		
Estudiante		
Trabajador independiente		
Jubilado		
Desempleado		
Ama de casa		
Modalidad de viaje	Realizaron actividades de diversión y entretenimiento	Actividades realizadas en Cusco
Viaje por cuenta propia	Si	Cultura
Adquirió un paquete turístico	No	Naturaleza
		Aventura
Permanencia	Que actividades realizaron	
Permanencia promedio en Cusco	Ir a discotecas/pubs/bar	
Permanencia mediana en Cusco	Ir a centros comerciales	
Permanencia promedio en Perú	Restaurantes con show folklóricos	
Permanencia mediana en Perú		
Medios que más influyen en la elección de un	Motivo de visita al Perú	
Internet	Vacaciones, recreación u ocio	
Recomendación de amigos	Visitar a familiares o amigos	
Agencia de viajes	Negocios, comisión de trabajo/compras para negocio	
Blogs de viajes	Misiones/trabajo religioso/voluntariado	
Recomendación de familiares	Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congreso	
Redes sociales	Educación (realizar estudios, investigaciones por grado, etc)	
Documentales		
Libros		
Guías turísticas		
Otros		
Puntos de ingreso al país		
	Lima (Aeropuerto Jorge Chávez)	
	Tacna (Santa Rosa)	
	Puno (Desaguadero)	
	Puno (Kasani)	
	Tumbes (Aguas Calientes)	
	Otros	

Fuente: Adaptado de Promperú (2019a).

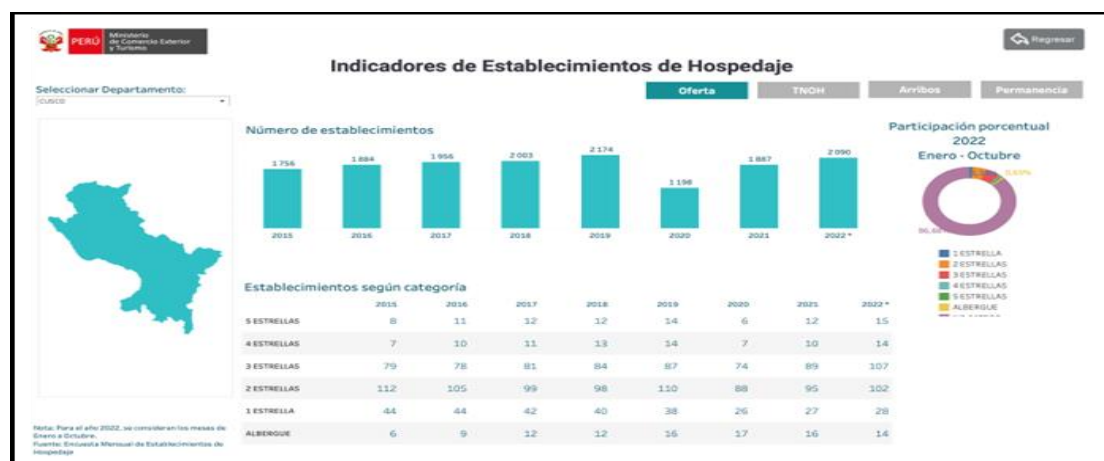
Anexo 3. Análisis de la oferta

Hoteles con categorización de tres estrellas en Cusco

N°	Ruc	Razón Social	Nombre Comercial	Dirección	Ubigeo	N° Hab.	N° Camas
1	20602671861	Selina Operation Cusco S.A.C.	Selina Saphi Cusco	C. Saphy 601	CUSCO/CUSCO/CUSCO	12	-
2	20602671861	Selina Operation Cusco S.A.C.	Selina Plaza de Armas Cusco	C. Garcilaso 150	CUSCO/CUSCO/CUSCO	31	-
3	20490536656	Delicias Gastronomicas S.A.C	Monasterio San Pedro	CLLE Cascaparo 116	CUSCO/CUSCO/CUSCO	34	61
4	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Classic Cusco Cated	CLLE Santa Catalina Angosta 149	CUSCO/CUSCO/CUSCO	43	91
5	20490639625	The Ashiana Empresa Individual De Responsabi	San Pedro	CLLE Cascaparo 116 116	CUSCO/CUSCO/CUSCO	32	37
6	20606790890	Lp Hoteles S.A.	Lp Los Potaies Hotel Cusco	AV. Av. El Sol 602 602	CUSCO/CUSCO/CUSCO	50	70
7	20603928955	Gap Inversiones Turísticas S.A.C	Muru Homely	CLLE Lucrepata C-11 11	CUSCO/CUSCO/CUSCO	31	54
8	10238090097	Arcangel Calderoni Fidel	Cahuisi	CLLE Saphi 485	CUSCO/CUSCO/CUSCO	45	74
9	10238226258	Nuñez Del Prado Aparicio, Grethgel Rosario	Del Prado	VIA Avy Pueblo Libre D-5 Ayahuayco D-5	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	47
10	10244642468	Zereceda Vasquez Hilda	Siete Ventanas	CLLE Siete Ventanas 207	CUSCO/CUSCO/CUSCO	36	55
11	10401584167	Vásquez De La Cruz De Porter, Dora Samantha	Turi Wasi House Boutique	CLLE Suecia 310 310	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	32
12	20101278582	Inversiones Royal Inka S A	Royal Inka I	PZA. Plaza Regocijo 299	CUSCO/CUSCO/CUSCO	58	116
13	20101278582	Inversiones Royal Inka S A	Royal Inka II	CLLE Santa Teresa 335	CUSCO/CUSCO/CUSCO	46	74
14	20301837896	Los Portales S.A	Lp Los Portales Hotel Cusco	AV. El Sol 602	CUSCO/CUSCO/CUSCO	50	93
15	20347087620	Inversiones Conitente Srltda	Cusco Plaza II	CLLE Saphy 486 486	CUSCO/CUSCO/CUSCO	48	81
16	20357642672	Inversiones Generales La Union S.R.Ltda	Vilandre	AV. El Sol 910	CUSCO/CUSCO/CUSCO	39	69
17	20358071954	Suizo Peruana De Hoteleria Eirl	Mirador Los Apus	CLLE Atogaycuchi 515	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	39
18	20400199109	Hotel De La Villa Hermoza S.C.R.Ltda	Hotel De La Villa Hermoza	AV. Pardo 1079	CUSCO/CUSCO/CUSCO	73	122
19	20442053431	Hoteles Sur S.A.C.	Ruinas	CLLE Ruinas 472	CUSCO/CUSCO/CUSCO	34	68
20	20442512648	Servicios Turísticos Q'Armenq'A S.A.C.	Hotel Qarmenqa	VIA .	CUSCO/CUSCO/CUSCO	56	56
21	20447275071	Ángelica Servicios Turísticos Peru Empresa Indiv	Imperial Cusco Hotel	AV. Centenario 741	CUSCO/CUSCO/CUSCO	34	50
22	20450551083	Inversiones Valle Keistel Sociedad Anonima Cer	Prisma Hotel Del Cusco	CLLE Matara 394	CUSCO/CUSCO/CUSCO	69	102
23	20450687468	Hoteles Garcilaso E.I.R.L	Garcilaso I	CLLE Garcilaso 233	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	55
24	20450687490	Hoteles Garcilaso E.I.R.L	Hotel Garcilaso II	CLLE Garcilaso 285	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	64
25	20450791980	Inversiones Finos El Dorado Sociedad Comercial	San Francisco Plaza Hotel	CLLE Ceniza 147	CUSCO/CUSCO/CUSCO	30	30
26	20455891702	Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	Maytaq Wasi	CLLE Santa Catalina Ancha 342	CUSCO/CUSCO/CUSCO	21	35
27	20485041240	Munay Wasi Inn E.I.R.L	Munay Wasi Inn	AV. Tulumayo 418	CUSCO/CUSCO/CUSCO	36	66
28	20490149539	Kenamaris E.I.R.L.	Cusco Kenamari	AV. Pardo 769 B	CUSCO/CUSCO/CUSCO	21	32
29	20490179627	Corporacion Aliendes Montoya S.A.C.	Don Bosco	AV. Don Bosco 310	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	42
30	20490267060	Peru Monteros Tours S.R.L.	Posadita De Atahuallpa	IR. Atahuallpa 405	CUSCO/CUSCO/CUSCO	25	43
31	20490304101	Hoteles Cbc S.A.C.	La Casa De Fray Bartolome	AV. Av. Tulumayo N°465 465	CUSCO/CUSCO/CUSCO	22	41
32	20490379534	Servicios Turísticos 7 Ventanas E.I.R.Ltda.	Siete Ventanas	CLLE Siete Ventanas N° 207 207	CUSCO/CUSCO/CUSCO	38	55
33	20490494473	Inversion Hotelera Melany'S Sociedad Anonima	Melansys	AV. Huayrupata 1228	CUSCO/CUSCO/CUSCO	42	75
34	20606814276	Ww Arcangel Inversiones Eirl	Arcangel	CLLE Choquechaca 194	CUSCO/CUSCO/CUSCO	-	-
35	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Classic Cusco Plaza	CLLE Portal Espinar 142	CUSCO/CUSCO/CUSCO	40	82
36	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Classic Koricancha	CLLE San Agustín-473 473	CUSCO/CUSCO/CUSCO	45	60
37	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Casa Andina Classic San Blas	CLLE Chihuapata- 278	CUSCO/CUSCO/CUSCO	38	64
38	20523026331	Consortio De Inversores Sac	Emperador Plaza	CLLE Santa Catalina Ancha 377	CUSCO/CUSCO/CUSCO	26	45
39	20527326622	Inversiones New Marqueses Eir Ltda	Marqueses	CLLE Garcilaso 256	CUSCO/CUSCO/CUSCO	32	60
40	20527326622	Yawata E.I.R.L	Midori	CLLE Ataud 204 204	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	33
41	20527372144	Misky Samai Sociedad Comercial De Responsabi	Samay	AV. San Martin 206	CUSCO/CUSCO/CUSCO	70	135
42	20527400881	Servicios Turísticos J.B.C. Sociedad Anonima Cer	Sueños Del Inca	CLLE Alabado 119	CUSCO/CUSCO/CUSCO	30	67
43	20527431256	Los Andes De America Sac	Los Andes De America	CLLE Garcilaso 150	CUSCO/CUSCO/CUSCO	31	67
44	20527535155	Apas S Dream E.I.R.L	Avanki'S Dream Hotel	CLLE Saphi 310	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	41
45	20527564229	Rumi Punku Empresa Individual De Responsabi	Rumi Punku	CLLE Choquechaca 339	CUSCO/CUSCO/CUSCO	42	80
46	20528039775	Koyllur Inn E.I.R.Ltda.	Hotel Koyllur	CLLE Pumapacha- 243	CUSCO/CUSCO/CUSCO	22	45
47	20535738806	Corporacion Fischer S.A.C.	Plaza De Armas De Cusco	CLLE Portal De Mantas N° 114	CUSCO/CUSCO/CUSCO	28	63
48	20536047906	Hotelaria Peruana S.A.C.	Tierra Viva Cusco San Blas	CLLE Carmen Alto N° 194 194	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	40
49	20536047906	Hotelaria Peruana S.A.C.	Tierra Viva Cusco Centro	CLLE Cruz Verde N° 390 390	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	30
50	20536047906	Hotelaria Peruana S.A.C.	Tierra Viva Cusco Saphi	CLLE Saphy 766	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	30
51	20543856763	Inversiones Turísticas Andenes Inca S.A.C.	Anden Inca	CLLE Saphi 310	CUSCO/CUSCO/CUSCO	51	86
52	20564031341	Yawar Inka Inversiones Hotel S.A.C.	Yawar Inka	ALM. Pardo N° 718 718	CUSCO/CUSCO/CUSCO	38	55
53	20564276783	Multiservicios Inkas Tarabamba S.A.C.	Tarabamba	CLLE Pavitos 527	CUSCO/CUSCO/CUSCO	28	36
54	20564517659	Sol Del Cusco Peru Srl.	Sol Del Oriente	AV. Tulumayo N° 872 872	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	28
55	20601112567	Casona Real Sac	La Casona Real	CLLE Procuradores 354	CUSCO/CUSCO/CUSCO	-	-
56	20601939062	Inversiones Y Hoteles Royal Qosqo S.A.C.	Royal Qosqo Plaza De Armas	CLLE Tecsecocha N° 2 2	CUSCO/CUSCO/CUSCO	27	45
57	20602084974	Qoritel S.A.C	Inkarri Hostal	CLLE Collacalle N° 204 204	CUSCO/CUSCO/CUSCO	36	45
58	20602723136	Ccoo Inversiones Internacionales S.A.C.	Illa Hotel	CLLE Carmen Alto N° 166 166	CUSCO/CUSCO/CUSCO	25	45
59	20602770631	Estancia San Pedro S.A.C.	Estancia San Pedro	CLLE Hospital 142	CUSCO/CUSCO/CUSCO	22	32
60	20603149344	Peru Lodgeins & Expeditions S.A.C.	Kimsa Hotel	CLLE Choquechaca N° 320 320	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	30
61	20609576031	AMERINDIA DESTINOS E.I.R.L	HOTEL AMERINDIA	CLLE CHAPARRO 170	CUSCO/CUSCO/CUSCO	24	36
62	20450705145	PENSION ALEMANA SOCIEDAD COMERCIAL DE	ECO- HOTEL ALEMANA	CLLE TANDAPATA 260 260	CUSCO/CUSCO/CUSCO	20	20
63	20513278293	SAN AGUSTIN INTERNACIONAL S.A.C	SAN AGUSTIN INTERNACIONAL	CLLE MARURI 390	CUSCO/CUSCO/CUSCO	77	159
64	10256000267	Ugarte De Arce, Betty Marcela	Hotel Agustus	CLLE Hipolito Unanue 155 157	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	45	86
65	20278392327	Comercial Punto Azul E.I.R.Ltda	Mabeey Hotel Palacio Imperial	AV. Tacha 316	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	44	94
66	20450791980	Inversiones Finos El Dorado Sociedad Comercial	Royal Inn Cusco Hotel	AV. Tupac Amaru 6 S-6	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	30	53
67	20601903513	Inversiones Turísticas Royal Inn S.A.C.	Royal Inn Cusco Hotel	AV. 28 De Julio M-2 - 1 Urb. Ttio 1	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	50	75
68	20490936751	Inversiones Y Servicios Turísticos Aranjuez S.C.R	Aranjuez Cusco Hotel	AV. Tulumayo - 249	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	48	74
69	20527577463	Polo Inversiones Turísticas Sociedad Anonima C	Polo Cusco Suites	AV. Alameda Pachacutec N° 404 404	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	45	51
70	20600058178	Inversiones Turísticas Ferre Cusco S.A.C.	Ferre Cusco Hotel	AV. Huayrupata 1708	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	23	23
71	20485423444	Chaski Corporation S.A.	Chaski Hotel	AV. Infancia N° 443 443	CUSCO/CUSCO/WANCHAQ	40	66

Fuente: Adaptado de Mincetur (s.f.).

Indicadores de establecimientos de hospedajes según categoría Ene. a Oct. 2022



Fuente: Mincetur (2022b).

Anexo 4. Proyección de ventas

Descripción	Cantidad de Habitaciones	Precio Temporada Alta 2022	Precio Temporada Baja 2022	Precio Promedio	Total Noches x Año
Habitacion Estandar	17	210	175	189.58	6205
Habitacion Doble	35	240	200	216.67	12775
Habitacion Triple	20	295	265	277.50	7300
Total Habitaciones	72				
			Precio Promedio Global Soles	S/ 227.17	26280
			Precio Promedio Global Dolares	\$ 59.47	
Total Ingresos					

RESUMEN INGRESOS POR HOSPEDAJE					
	2024	2025	2026	2027	2028
Maximo de capacidad en noches	26280	26280	26280	26280	26280
% Ocupación Promedio por año	55.42%	69.58%	72.08%	74.17%	80.83%
Demanda de noches por año	14564.00	18287.00	18944.00	19491.00	21243.00
Precio Promedio Global x Año (USD)	\$ 61.85	\$ 64.32	\$ 64.96	\$ 65.61	\$ 66.27
Total Ingresos Dolares	\$ 900,745.06	\$ 1,176,242.92	\$ 1,230,687.01	\$ 1,278,884.81	\$ 1,407,779.15

RESUMEN INGRESOS TOTALES					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por Hospedaje	\$ 900,745.06	\$ 1,176,242.92	\$ 1,230,687.01	\$ 1,278,884.81	\$ 1,407,779.15
Ingresos por Restaurants	\$ 315,260.77	\$ 411,685.02	\$ 430,740.45	\$ 447,609.68	\$ 492,722.70
Ingresos por Eventos	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00	\$ 28,800.00
Ingresos por Co-working	\$ 29,200.00	\$ 29,200.00	\$ 29,200.00	\$ 29,200.00	\$ 29,200.00
Total Ingresos Dolares	\$ 1,274,005.83	\$ 1,645,927.95	\$ 1,719,427.47	\$ 1,784,494.49	\$ 1,958,501.86

Anexo 5. Estado de resultados

Estado de Resultados (Ganancias y Perdidas)						
Expresado en US\$						
	2024	2025	2026	2027	2028	
Año	1	2	3	4	5	
Ingreso de Ventas (Hospedaje + Restaurant + Eventos + Co-working)	1,274,006	1,645,928	1,719,427	1,784,494	1,958,502	
Costo de Ventas (Costo Servicio)	-246,182	-318,881	-330,083	-342,343	-355,765	
Utilidad Bruta	1,027,824	1,327,047	1,389,344	1,442,151	1,602,737	
Gastos Operativos						
Gastos de Ventas - Personal Ventas	-34,682	-57,804	-57,804	-57,804	-57,804	
Gastos de Ventas - Servicios Externos Venta	-9,555	-12,344	-12,896	-13,384	-14,689	
Gastos Administrativos (Incluye Seguro Hotel)	-142,097	-203,821	-205,636	-200,769	-206,101	
Gastos Generales						
Marketing propio + R.Social	-51,152	-35,916	-36,001	-36,088	-36,178	
EBITDA	790,338	1,017,161	1,077,007	1,134,106	1,287,964	
- Depreciación	-81,349	-81,349	-81,349	-81,349	-81,349	
Utilidad Operativa	708,989	935,812	995,658	1,052,757	1,206,616	
Gastos Financieros (Intereses prestamo)	-94,018	-85,493	-76,200	-66,072	-55,032	
Ingresos Financieros (+0.5% Inversion)	0.5% 0	2,500	4,500	6,000	8,000	
Utilidad Antes de IR	614,971	852,819	923,958	992,686	1,159,584	
Impuesto a la Renta	-184,491	-255,846	-277,187	-297,806	-347,875	
Utilidad Neta (Perdida Neta)	430,480	596,974	646,770	694,880	811,709	

Anexo 6. Balance General

Balance General								
Expresado en US\$								
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cuenta Contable	Año -1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activo Corriente								
Efectivo y Cuentas por cobrar	0.00	0.00	439,787.46	418,104.41	422,574.42	505,928.56	504,357.43	
Inventarios	0.00	0.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
Total Activo Corriente	0.00	0.00	555,954.61	565,265.07	575,860.04	664,636.43	677,565.92	
Activo Fijo								
Construcción	940,500.00	2,611,602.21						
Propiedad, planta y equipo			2,611,602.21	2,611,602.21	2,611,602.21	2,611,602.21	2,611,602.21	
Depreciación Acumulada			-81,348.90	-162,697.80	-244,046.70	-325,395.60	-406,744.50	
Activos intangibles (Marca, Inversiones (Bonos,			51,151.83	87,068.06	123,069.11	159,157.52	195,335.91	
			0.00	500,000.00	900,000.00	1,200,000.00	1,600,000.00	
Total Activo Fijo	940,500.00	2,611,602.21	2,581,405.15	3,035,972.48	3,390,624.62	3,645,364.13	4,000,193.62	
TOTAL ACTIVO	940,500.00	2,611,602.21	3,137,359.76	3,601,237.55	3,966,484.67	4,310,000.57	4,677,759.54	
Pasivo Corriente								
Cuentas por pagar	0.00	0.00	190,000.00	190,000.00	190,000.00	190,000.00	190,000.00	
Cuentas por Pagar Otros								
Total Pasivo Corriente	0.00	0.00	190,000.00	190,000.00	190,000.00	180,000.00	140,000.00	
Pasivo NO Corriente								
Prestamo Bancario	0.00	1,044,640.89	949,918.72	846,671.57	734,132.17	611,464.22	477,756.16	
Total Pasivo NO Corriente	0.00	1,044,640.89	949,918.72	846,671.57	734,132.17	611,464.22	477,756.16	
TOTAL PASIVO	0.00	1,044,640.89	1,139,918.72	1,036,671.57	924,132.17	791,464.22	617,756.16	
CAPITAL								
Capital total	940,500.00	1,566,961.33	1,566,961.33	1,566,961.33	1,566,961.33	1,566,961.33	1,566,961.33	
Ganancias retenidas				430,479.71	860,959.41	1,291,439.12	1,721,918.83	
Ingresos corrientes			430,479.71	596,973.63	646,770.28	694,879.89	811,708.67	
Pago de dividendos	0.00	0.00	0.00	-29,848.68	-32,338.51	-34,743.99	-40,585.43	
TOTAL PATRIMONIO	940,500.00	1,566,961.33	1,997,441.03	2,564,565.99	3,042,352.50	3,518,536.35	4,060,003.39	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	940,500.00	2,611,602.21	3,137,359.76	3,601,237.55	3,966,484.67	4,310,000.57	4,677,759.54	

Anexo 7. Flujo de caja a 5 años

Flujo de caja											
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028				
Periodo	-1	0	1	2	3	4	5				
Inversión Inicial											
Terreno	-940,500										
Construccion/Muebles/Gastos Preoperativos		-1,671,102									
EBITDA		0	790,338	1,017,161	1,077,007	1,134,106	1,287,964				
Depreciación (-)			-81,349	-81,349	-81,349	-81,349	-81,349				
EBIT			708,989	935,812	995,658	1,052,757	1,206,616				
Impuesto a la Renta			-184,491	-255,846	-277,187	-297,806	-347,875				
Resultado Neto			524,497	679,966	718,471	754,952	858,740				
Depreciacion (+)			81,349	81,349	81,349	81,349	81,349				
Recupero (Pago) IGV		0									
Capex (Inversiones para mejorar el negocio)											
Flujo de caja Economico	-940,500	-1,671,102	605,846	761,315	799,820	836,301	940,089				
Préstamo		1,044,641									
Amortizacion del capital			-94722.16	-103247.16	-112539.40	-122667.95	-133708.06				
Intereses del prestamo			-94017.68	-85492.69	-76200.44	-66071.89	-55031.78				
Ahorro Fiscal			27735.22	25220.34	22479.13	19491.21	16234.37				
Pago de Dividendos			0.00	-29848.68	-32338.51	-34743.99	-40585.43				
Ingresos Financieros por Inversiones			0	2,500	4,500	6,000	8,000				
Flujo de caja Financiero	-940,500	-626,461	444,842	570,447	605,720	638,308	734,998				

Resumen Flujo de Caja	Inversion Inicial	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FCn (Perpetuidad)		
Flujo de caja Economico	-2,611,602	605,846	761,315	799,820	836,301	940,089	3,566,168.38		
Flujo de caja Financiero	-1,566,961	444,842	570,447	605,720	638,308	734,998	1,811,881.63		

	IR	Kd (Tasa de interes Banco)	COK (con riesgo pais)	COK (sin riesgo pais)	WACC (con riesgo pais)
	29.50%	9.00%	18.86%	16.72%	13.85%

VAN Economica	Valor en Perpetuidad	VANE + Valor Perpetuidad	Tasa de descuento (WACC)	TIR Economica	TIR Economica (En perpetuidad)	Valor Agregado en 5 años	Valor agregado considerando Perpetuidad
38,962.61	3,566,168.38	3,605,130.99	13.85%	14.43%	29.37%	0.58%	15.51%

VAN Financiera	Valor en Perpetuidad	VANF + Valor Perpetuidad	Tasa de descuento (COK)	TIR Financiera	TIR Financiera (En perpetuidad)	Valor Agregado en 5 años	Valor agregado considerando Perpetuidad
201,520.35	1,811,881.63	2,013,401.98	18.86%	24.03%	34.40%	5.18%	15.54%

CALCULO DEL VALOR EN PERPETUIDAD			
	Formula	VAN ECONOMICA - Tasa descuento (WACC)	VAN FINANCIERA - Tasa descuento (COK)
Valor en Perpetuidad Futuro (VP)	=CF*(1+g)/(WACC-	7,724,654.91	4,297,974.53
Valor en Perpetuidad a Valor Presente	=VP/(1+WACC)^ t	3,566,168.38	1,811,881.63

Anexo 8. Presupuesto y análisis de punto de equilibrio

Punto de Equilibrio						
Expresado en US\$						
		2024	2025	2026	2027	2028
Periodo		1	2	3	4	5
Oferta de noches (Solo Habitaciones)		26280	26280	26280	26280	26280
Oferta de noches (agrego ingresos por restaurant)		9198	9198	9198	9198	9198
Oferta de noches Totales (Habitaciones + Restaurant)		35478	35478	35478	35478	35478
% de ocupacion		55.42%	69.58%	72.08%	74.17%	80.83%
Demanda (en noches)		19660.725	24686.775	25573.725	26312.85	28678.05
		2024	2025	2026	2027	2028
Año	%	1	2	3	4	5
Ingreso de Ventas		1,274,006	1,645,928	1,719,427	1,784,494	1,958,502
Costo de Ventas - Variable (80% costo servicio)	70.0%	-172,327	-223,216	-231,058	-239,640	-249,035
Gastos de Ventas - Servicios Externos Venta		-9,555	-12,344	-12,896	-13,384	-14,689
Margen de Contribución		1,092,124	1,410,367	1,475,473	1,531,470	1,694,778
Margen Contribución Unitario		56	57	58	58	59
Costo de Ventas - Fijo (20% costo servicio)	30.0%	-73,855	-95,664	-99,025	-102,703	-106,729
Gastos de Ventas - Planilla Ventas		-34,682	-57,804	-57,804	-57,804	-57,804
Gastos Administrativos		-142,097	-142,097	-142,097	-142,097	-142,097
Marketing propio + R.Social		-51,152	-35,916	-36,001	-36,088	-36,178
Costos Fijos		-301,786	-331,482	-334,927	-338,693	-342,809
Utilidad Operativa		790,338	1,078,885	1,140,546	1,192,778	1,351,969
Depreciación		-81,349	-81,349	-81,349	-81,349	-81,349
Intereses Prestamo		-94,018	-85,493	-76,200	-66,072	-55,032
Costos Fijos + Depreciación + Gastos financieros		-477,153	-498,323	-492,477	-486,113	-479,190
Utilidad Antes de impuestos		614,971	912,044	982,997	1,045,357	1,215,588
Punto de equilibrio (Numero de noches requeridas - EBITDA > 0)		5433	5802	5805	5819	5801
Punto de equilibrio (% ocupación requerida - EBITDA > 0)		15.31%	16.35%	16.36%	16.40%	16.35%
Punto de equilibrio (Numero de habitaciones requeridas - EBITDA > 0)		11	12	12	12	12
Punto de equilibrio (Numero de noches requeridas - UN > 0)		8590	8723	8536	8352	8109
Punto de equilibrio (% ocupación requerida - UN > 0)		24.21%	24.59%	24.06%	23.54%	22.86%
Punto de equilibrio (Numero de habitaciones requeridas - UN > 0)		17	18	17	17	16

Anexo 9. Estructura del financiamiento

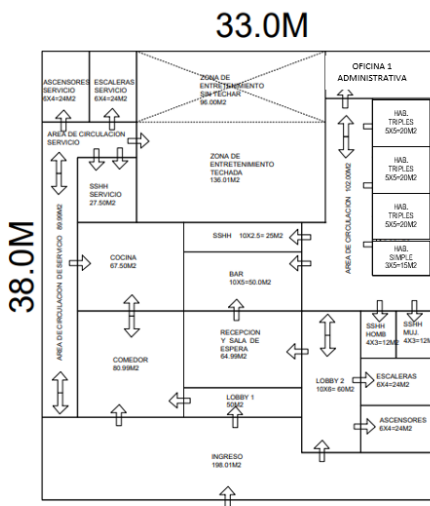
Inversión	M2	US\$ / M2	US\$
Terreno	1254	750	940,500
Costos de Construcción ambientes	2579.96	450	1,160,982
Costos de Construcción Pasillos	1259.83	75	94,487
Decoración Ambientes Cultura Cusqueña	1	20,000	20,000
Mobiliario y Equipos	# Hab / # Ambientes.	US\$ / Ambiente	230,398
Habitaciones Estandar (incluye baño)	17	1329	22,593
Habitaciones Dobles (incluye baño)	35	2207	77,245
Habitaciones Triple (incluye baño)	20	3028	60,560
Centro de Entretenimiento (Pista de Bailes Típicos)	1	20000	20,000
Cocina	1	20000	20,000
Restaurant y Bar	1	10000	10,000
Administración	1	10000	10,000
Maquinas y equipos	1	10000	10,000
Capital de Trabajo			130,235
Costos Pre-Operativos			35,000
Arquitectura			15,000
Permisos			5,000
Marcha blanca			10,000
Servicios Tecnicos de Hotel			5,000
Inversion Total			2,611,602
Total de Monto Recuperable IGV			

Anexo 10. Layout: Tabla de áreas, planos primer y segundo piso

CUADRO TOTAL DE AREAS			
AREA TECHADA	PRIMER PISO	984,99	3.840
	SEGUNDO PISO	913,65	
	TERCER PISO	913,65	
	CUARTO PISO	967,65	
	TECHOS	60,00	
AREA LIBRE	PRIMER PISO	294,01	1.254
	SEGUNDO PISO	248,01	
	TERCER PISO	248,01	
	CUARTO PISO	248,01	
AREA TERRENO	33 X 38	M2	

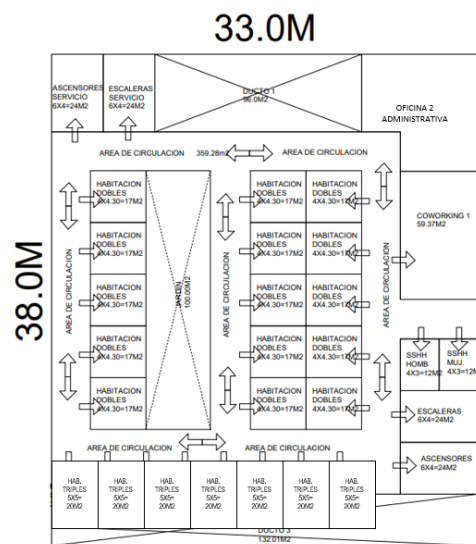
AREA TECHADA	AMBIENTES	3.840	5100
AREA ALIGERADA	PASILLOS	1260	

UBICACIÓN	NOMBRE DE LA ZONA
PISO 1	MACHUPICCHU
PISO 2	SACSAYHUAMAN
PISO 3	OLLANTAYTAMBO
PISO 4	PISAC
ZONA DE EVENTOS	CHOQUEQUIRAO



ZONA MACHUPICCHU		
CUADRO DE AREAS PRIMER PISO		
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	984.99
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
HABITACION SIMPLE	3 X 5 = 15 M2	
SSH HOMBRES	4 X 3 = 12 M2	
SSH MUJERES	4 X 3 = 12 M2	
ESCALERAS	6 X 4 = 24 M2	
ASCENSORES	6 X 4 = 24 M2	
LOBBY 2	10 X 6 = 60 M2	
AREA DE CIRCULACION	102 M2	
SSH	10 X 2.5 = 25 M2	
SSH	10 X 2.5 = 25 M2	
RECEPCION Y SALA DE ESPERA	64.99 M2	
LOBBY 1	50 M2	
ZONA DE ENTRETENIMIENTO TECHADA	136.01 M2	
RESTAURANTE	80.99 M2	
COCINA	67.50 M2	
SSH SERVICIO	27.50 M2	
AREA DE CIRCULACION SERVICIO	89.99 M2	
ESCALERAS SERVICIO	6 X 4 = 24 M2	
ASCENSORES SERVICIO	6 X 4 = 24 M2	
OFICINAS ADMINISTRATIVAS 1	36.01 M2	
AREA LIBRE	INGRESO	198.01 M2
AREA SIN TECHAR	ZONA DE ENTRETENIMIENTO SIN TECHAR	96.50 M2
AREA TERRENO	38 X 33	1254

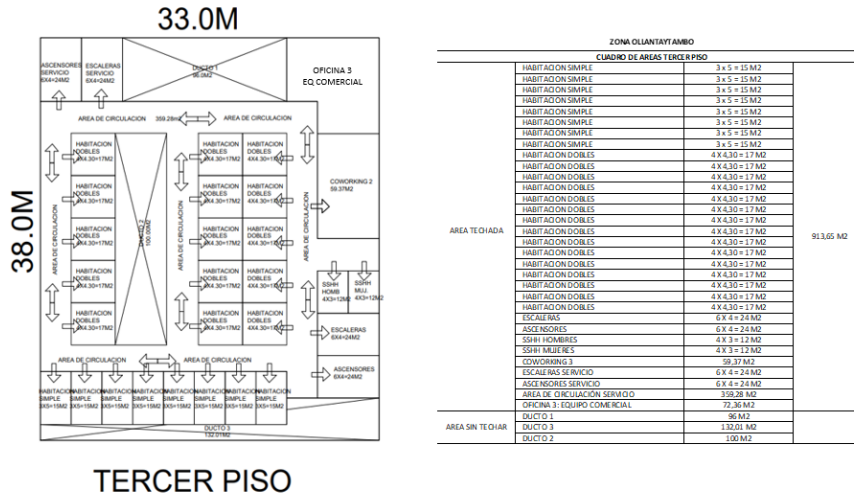
**CALLE
PRIMER PISO**



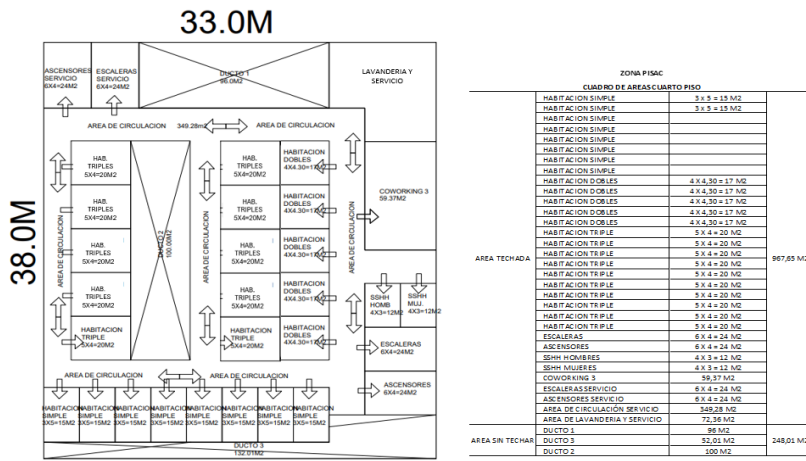
ZONA SACSAYHUAMAN		
CUADRO DE AREAS SEGUNDO PISO		
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	913.65
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION DOBLES	4 X 4.30 = 17 M2	
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
HABITACION TRIPLE	5 X 5 = 25 M2	
ASCENSORES	6 X 4 = 24 M2	
ESCALERAS	6 X 4 = 24 M2	
SSH HOMBRES	4 X 3 = 12 M2	
SSH MUJERES	4 X 3 = 12 M2	
COWORKING 1	59.37 M2	
ESCALERAS SERVICIO	6 X 4 = 24 M2	
ASCENSORES SERVICIO	6 X 4 = 24 M2	
AREA DE CIRCULACION	359.28 M2	
OFICINA ADMINISTRATIVAS 2	72.96 M2	
DUCTO 1	96 M2	
DUCTO 3	132.01 M2	
JARDIN (DUCTO 2)	100 M2	
AREA LIBRE		
AREA SIN TECHAR		

SEGUNDO PISO

Anexo 11. Plano del tercer y cuarto piso y zonas coworking

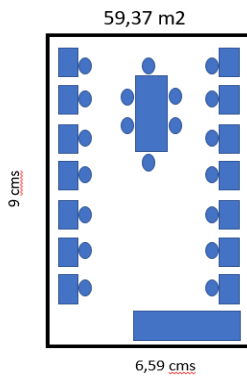


TERCER PISO

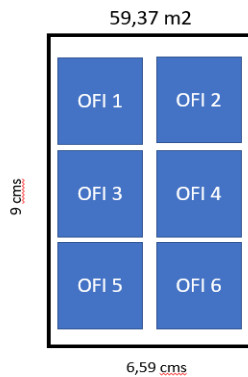


CUARTO PISO

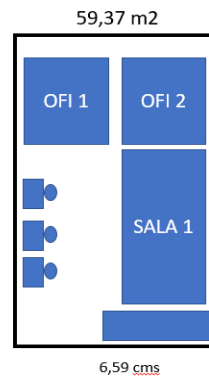
COWORKING AUSANGATE Piso 2



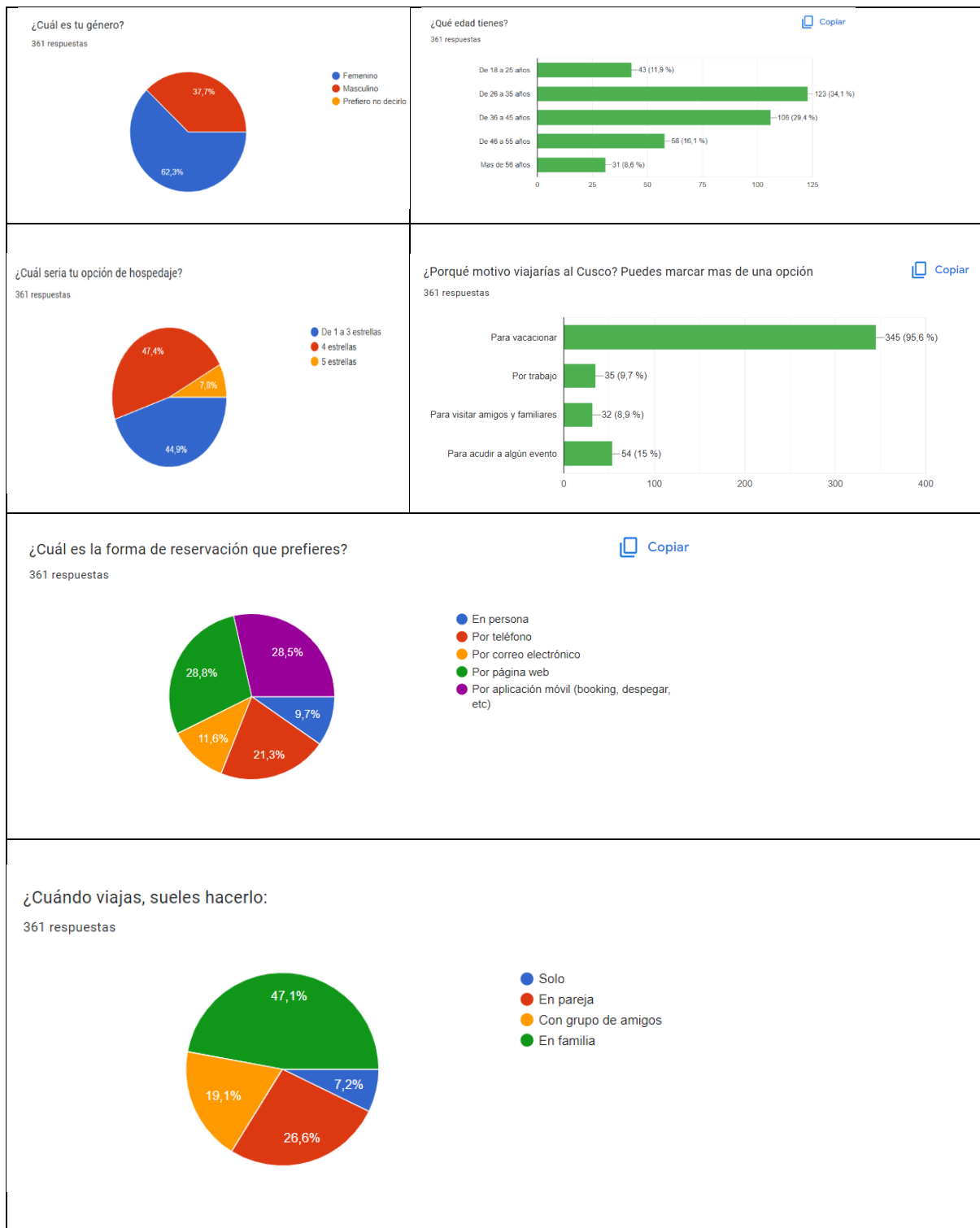
COWORKING SALKANTAY Piso 3



COWORKING HUMANTAY Piso 4

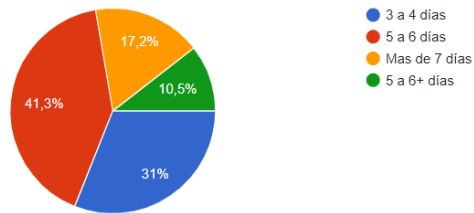


Anexo 12. Detalle de resultados de encuesta realizada 2022



¿Cuántos días te alojarías en un hotel para un tour completo en Cusco?

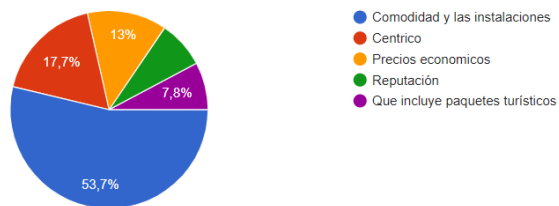
361 respuestas



¿Qué es lo que mas consideras al escoger un hotel?

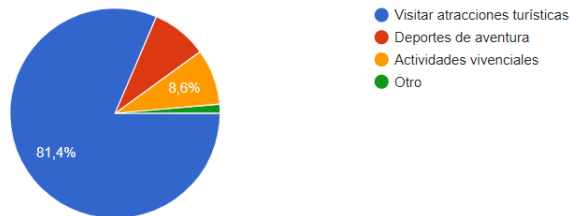
[Copiar](#)

361 respuestas



¿Qué tipo de actividades te gusta realizar cuando sales de viaje?

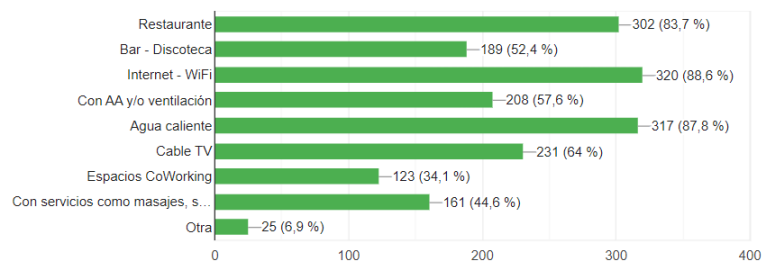
361 respuestas



¿Qué tipo de servicios te gustaría que incluya un hotel? Puedes marcar mas de una opción

[Copiar](#)

361 respuestas



Anexo 13. Declaración Jurada para MINCETUR



ANEXO N°1 ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE DECLARACIÓN JURADA

- INSCRIPCIÓN
- ACTUALIZACIÓN A REAL
- IDENTIFICACIÓN

1.- INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:

<input type="checkbox"/> 1	Razón Social (Persona o Persona Jurídica) o Apellido y Nombre (Persona Natural)			
<input type="checkbox"/> 2	Nombre Comercial	<input type="checkbox"/> 3	N° de RUC	
<input type="checkbox"/> 4	Domicilio			
<input type="checkbox"/> 5	Número	<input type="checkbox"/> 6	Interior	<input type="checkbox"/> 7
<input type="checkbox"/> 8	Departamento	<input type="checkbox"/> 9	Provincia	<input type="checkbox"/> 10
<input type="checkbox"/> 11	Dirección del Establecimiento	<input type="checkbox"/> 12	Número	
<input type="checkbox"/> 13	Interior	<input type="checkbox"/> 14	Departamento	<input type="checkbox"/> 15
<input type="checkbox"/> 16	Dirección del Establecimiento	<input type="checkbox"/> 17	Provincia	
<input type="checkbox"/> 18	Dirección del Establecimiento	<input type="checkbox"/> 19	Teléfono	<input type="checkbox"/> 20
<input type="checkbox"/> 21	Página Web	<input type="checkbox"/> 22	e-mail	
<input type="checkbox"/> 23	Representante Legal	<input type="checkbox"/> 24	Dominio	<input type="checkbox"/> 25
<input type="checkbox"/> 26	Fecha inicio de operaciones	<input type="checkbox"/> 27	N° Lic. Func.	<input type="checkbox"/> 28
				Fecha Expedición

2.- REQUISITOS MÍNIMOS

<p>A- REQUISITOS MÍNIMOS DE INFRAESTRUCTURA: (Según artículo 9°, inciso 1) de la Ley N° 28197 y artículo 11 del Reglamento de Edificación, de la Ley N° 27444, inciso 4) del Reglamento de Edificación de Edificios de Uso Habitacional (REU-Edificios) Decreto Supremo N° 020-2014-VIVIENDA, 13.03.2014).</p> <table style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> 29 N° de Habitaciones (mínimo 6)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 30 Ingreso diferenciado para huéspedes y personal de servicio</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 31 N° de Pisos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 32 Área de recepción y consajería</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 33 El área de las habitaciones (incluyendo el área de closet y guarderopa) tiene como mínimo 6 m².</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 34 El área total de los SS.HH. privados o comunes tienen como mínimo 2 m².</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 35 Los servicios higiénicos: Cuentan con pisos y paredes de material impermeable, el revestimiento de la pared tiene una altura mínima de 1.80 m.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 36 Contar con 1 ascensor a partir de cuatro (4) o más pisos.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 37 La edificación guarda armonía con el entorno en el que se ubica.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 38 Accesibilidad para personas con discapacidad y de las personas adultas mayores, según norma A.120.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 39 Para el diseño de acceso y salida de emergencias (pasajes de circulación de personas, escaleras, sistemas contra incendios, etc.) se ha tomado en cuenta la norma A. 130, Requisitos de Seguridad.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		CANTIDAD	<input type="checkbox"/> 29 N° de Habitaciones (mínimo 6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 30 Ingreso diferenciado para huéspedes y personal de servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 31 N° de Pisos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 32 Área de recepción y consajería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 33 El área de las habitaciones (incluyendo el área de closet y guarderopa) tiene como mínimo 6 m².	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 34 El área total de los SS.HH. privados o comunes tienen como mínimo 2 m².	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 35 Los servicios higiénicos: Cuentan con pisos y paredes de material impermeable, el revestimiento de la pared tiene una altura mínima de 1.80 m.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 36 Contar con 1 ascensor a partir de cuatro (4) o más pisos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 37 La edificación guarda armonía con el entorno en el que se ubica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 38 Accesibilidad para personas con discapacidad y de las personas adultas mayores, según norma A.120.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 39 Para el diseño de acceso y salida de emergencias (pasajes de circulación de personas, escaleras, sistemas contra incendios, etc.) se ha tomado en cuenta la norma A. 130, Requisitos de Seguridad.	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"><input type="checkbox"/> 32 Tabiquerías: Los muros y divisiones interiores, especialmente entre dormitorios, cumplen con los requisitos de seguridad del Reglamento de Edificación siendo incombustibles, higrónicos y de fácil limpieza, brindando condiciones de privacidad y de aislamiento acústico.</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">B- REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 33 Teléfono de uso público (puede ser el teléfono fijo de recepción, celular, dependiendo la zona y para uso exclusivo del huésped).</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 34 Botiquín de primeros auxilios, según especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 35 Cuenta con sistemas que permiten tener agua fría y caliente las veinticuatro (24) horas del día, el cual no es activado por el huésped.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">C- REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 36 Se realiza limpieza diaria de habitaciones y todas las áreas del establecimiento.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 37 Brindando el servicio de custodia de equipaje.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 38 El cambio de sábanas y toallas debe ser regular, (el huésped puede solicitar que no se cambie regularmente de acuerdo a sus necesidades y estado).</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> 32 Tabiquerías: Los muros y divisiones interiores, especialmente entre dormitorios, cumplen con los requisitos de seguridad del Reglamento de Edificación siendo incombustibles, higrónicos y de fácil limpieza, brindando condiciones de privacidad y de aislamiento acústico.	<input type="checkbox"/>	B- REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO		<input type="checkbox"/> 33 Teléfono de uso público (puede ser el teléfono fijo de recepción, celular, dependiendo la zona y para uso exclusivo del huésped).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 34 Botiquín de primeros auxilios, según especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 35 Cuenta con sistemas que permiten tener agua fría y caliente las veinticuatro (24) horas del día, el cual no es activado por el huésped.	<input type="checkbox"/>	C- REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO		<input type="checkbox"/> 36 Se realiza limpieza diaria de habitaciones y todas las áreas del establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 37 Brindando el servicio de custodia de equipaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 38 El cambio de sábanas y toallas debe ser regular, (el huésped puede solicitar que no se cambie regularmente de acuerdo a sus necesidades y estado).	<input type="checkbox"/>
	CANTIDAD																																										
<input type="checkbox"/> 29 N° de Habitaciones (mínimo 6)	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 30 Ingreso diferenciado para huéspedes y personal de servicio	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 31 N° de Pisos	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 32 Área de recepción y consajería	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 33 El área de las habitaciones (incluyendo el área de closet y guarderopa) tiene como mínimo 6 m².	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 34 El área total de los SS.HH. privados o comunes tienen como mínimo 2 m².	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 35 Los servicios higiénicos: Cuentan con pisos y paredes de material impermeable, el revestimiento de la pared tiene una altura mínima de 1.80 m.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 36 Contar con 1 ascensor a partir de cuatro (4) o más pisos.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 37 La edificación guarda armonía con el entorno en el que se ubica.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 38 Accesibilidad para personas con discapacidad y de las personas adultas mayores, según norma A.120.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 39 Para el diseño de acceso y salida de emergencias (pasajes de circulación de personas, escaleras, sistemas contra incendios, etc.) se ha tomado en cuenta la norma A. 130, Requisitos de Seguridad.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 32 Tabiquerías: Los muros y divisiones interiores, especialmente entre dormitorios, cumplen con los requisitos de seguridad del Reglamento de Edificación siendo incombustibles, higrónicos y de fácil limpieza, brindando condiciones de privacidad y de aislamiento acústico.	<input type="checkbox"/>																																										
B- REQUISITOS MÍNIMOS DE EQUIPAMIENTO																																											
<input type="checkbox"/> 33 Teléfono de uso público (puede ser el teléfono fijo de recepción, celular, dependiendo la zona y para uso exclusivo del huésped).	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 34 Botiquín de primeros auxilios, según especificaciones técnicas del Ministerio de Salud.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 35 Cuenta con sistemas que permiten tener agua fría y caliente las veinticuatro (24) horas del día, el cual no es activado por el huésped.	<input type="checkbox"/>																																										
C- REQUISITOS MÍNIMOS DE SERVICIO																																											
<input type="checkbox"/> 36 Se realiza limpieza diaria de habitaciones y todas las áreas del establecimiento.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 37 Brindando el servicio de custodia de equipaje.	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/> 38 El cambio de sábanas y toallas debe ser regular, (el huésped puede solicitar que no se cambie regularmente de acuerdo a sus necesidades y estado).	<input type="checkbox"/>																																										

Declaro bajo juramento que los datos consignados son verídicos y que cumplen las condiciones administrativas y físicas a que habilita la Ley de Turismo y el Reglamento de Edificación de Edificios de Uso Habitacional, aprobado por D.S.N° 001-2016-MINCETUR.

Tirna del Representante Legal

Fecha

Información adicional: N° de personal ocupado

Anexo 14. Anexo de la norma legal

ANEXO 1

REQUISITOS TÉCNICOS MÍNIMOS OBLIGATORIOS PARA UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE CLASIFICADO COMO HOTEL

REQUISITOS MÍNIMOS	5****	4****	3***	2**	1*
Ingreso para huéspedes separado del personal de servicio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Recepción (1) y/o Conserjería (2) ¹	Obligatorio (1) y (2)	Obligatorio (1) y (2)	Obligatorio (1) y (2)	Obligatorio (1)	Obligatorio (1)
Cocina	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Comedor	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere
Cafetería	No requiere	No requiere	No requiere	Obligatorio	Obligatorio
Bar	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Habitaciones ² (Número mínimo)	40	30	20	20	20
Habitación ³ (Área mínima en m ²)					
Simple	13.00	12.00	11.00	9.00	8.00
Doble	18.00	16.00	14.00	12.00	11.00
Suite (Sala integrada a la habitación)	28.00	26.00	24.00	No requiere	No requiere
Suite (Sala separada de la habitación)	32.00	28.00	26.00	No requiere	No requiere
Closet o guardarropa (dentro de habitación)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicios Higiénicos (dentro de la habitación) ⁴					
Tipo	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y tina o ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).	1 baño privado (con lavatorio, inodoro y ducha).
Área mínima (m ²)	5.00	4.00	3.00	2.50	2.50
Servicios y equipos para todas las habitaciones:					
Sistemas de ventilación y/o de climatización ⁵	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Ver Nota al pie ⁷	Ver Nota al pie ⁷
Sistema de agua (fría y caliente) y desagüe ⁶	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas o tinas y lavatorios	Obligatorio para duchas y lavatorios	Obligatorio para duchas	Obligatorio para duchas
Sistema de comunicación telefónica	En habitación y baño	En habitación y baño	En habitación	En habitación	En habitación
Sistema de video vigilancia	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Electricidad⁸	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Ascensores					
Ascensor de uso público	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos
Ascensor de servicio distinto a los de uso público (con parada en todos los pisos e incluyendo paradas en sótanos o semisótano)	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	Obligatorio de cuatro (04) a más pisos	No requiere	No requiere	No requiere
Estacionamientos⁹ (porcentaje por el N° de habitaciones)	25 %	20 %	15 %	No requiere	No requiere
Estacionamientos para vehículos en tránsito	Obligatorio	Obligatorio	No requiere	No requiere	No requiere
Servicios básicos de emergencia					
Ambientes separados para equipos de generación de energía eléctrica y almacenamiento de agua potable ¹⁰	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable	Obligatorio solo equipo de almacenamiento de agua potable

REQUISITOS MÍNIMOS	5****	4****	3***	2**	1*
Servicios higiénicos de uso público ¹¹	Obligatorio Diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio Diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio Diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.	Obligatorio diferenciados por sexo. Cuenta como mínimo con 1 lavatorio y 1 inodoro.
Sistema o proceso de recolección, almacenamiento y eliminación de residuos sólidos ¹²	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Servicio de Teléfono para uso público	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Depósito	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio(s)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	-	-

- La recepción y la conserjería pueden estar integradas.
- Los ambientes destinados a habitaciones cuentan con espacios suficientes para la instalación de closets o guardarropas. La iluminación de las habitaciones se efectúa directamente hacia áreas exteriores, patios, pozo de luz, vías particulares o públicas.
- El titular del establecimiento de hospedaje puede optar por implementar habitaciones tipos simples, dobles y/o suites, según el modelo de su operación.
- El área del servicio higiénico no se considera como parte del área de la habitación. Cuenta con pisos y paredes de material impermeable. El revestimiento de la pared tiene una altura mínima de 1.80 m. Considerar lo siguiente por cada componente del servicio higiénico:
 - Ducha: Área útil mínima = 0.64 m², con lados no menor a 0.80 m.
 - Inodoro: Distancia libre mínima entre la tangente de la taza y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros.) = 0.50 m. (Ver Anexo 5).
 - Distancia libre mínima a cada lado del eje longitudinal del inodoro = 0.40 m. (Ver Anexo 5).
 - Lavatorio: Distancia libre mínima entre la tangente del lavatorio y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros.) = 0.60 m. (Ver Anexo 5).
 - Distancia libre mínima a cada lado del eje transversal del lavatorio = 0.40 m. (Ver Anexo 5).
- Proporcionan niveles de confort (temperatura, ventilación y/o humedad) de acuerdo a lo solicitado por el usuario.
- Cumplen con lo siguiente:
 - Asegurar la dotación permanente de agua para consumo humano.
 - El agua destinada al consumo humano reúne las condiciones de calidad prevista en las normas sanitarias respectivas.
 - No están permitidos sistemas de calentamiento activados por el huésped.
 - La evacuación de las aguas residuales se realiza a través de la red general de alcantarillado, y en el caso de no existir dicha red, el diseño del establecimiento de hospedaje tiene que contemplar el tratamiento y evacuación mediante la instalación de un sistema de depuración y vertido, en concordancia con las disposiciones sanitarias vigentes.
 - Cumplir con lo indicado en la Norma Técnica IS.010 Instalaciones Sanitarias para Edificaciones, y/o si fuera el caso, con la Norma Técnica IS.020 Tanques Sépticos.
- Obligatorio únicamente en zonas del país, en las que haya temperaturas promedio mensuales iguales o mayores a 25 grados Celsius o en zonas con temperaturas promedio mensuales inferiores a 15 grados Celsius.
- Cumple con lo siguiente:
 - Contar con una conexión eléctrica de baja tensión o con una verificación de alta tensión que permita cumplir con los niveles de electrificación previstos.
 - Los accesos, estacionamientos y áreas exteriores de uso común disponen de iluminación suficiente.
 - En todas las tomas de corriente de uso público se indica el voltaje y la intensidad.
 - Cumplir con lo indicado en la Norma Técnica EM.010 Instalaciones Eléctricas Interiores, de este mismo reglamento, así como los requisitos del Código Nacional de Electricidad.
- Cuando existan accesos vehiculares y peatonales, tienen que estar debidamente diferenciados y reunir las condiciones de seguridad y accesibilidad.
 - Se dispondrá de espacios destinados a estacionamientos para vehículos en función de su capacidad de alojamiento, según lo normado en el presente Anexo.
- Los depósitos de acumulación de agua son accesibles, a fin de facilitar la limpieza y mantenimiento periódico.
- Los servicios higiénicos de uso público tienen acceso directo o próximo del área de recepción y cumplen con la Norma Técnica A.010 Condiciones Generales de Diseño y con la Norma Técnica IS.010 Instalaciones Sanitarias para Edificaciones. Considerar lo siguiente por cada componente del servicio higiénico:
 - Inodoro: Distancia libre mínima entre la tangente de la taza y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros.) = 0.50 m. (Ver Anexo 5).
 - Distancia libre mínima a cada lado del eje longitudinal del inodoro = 0.40 m. (Ver Anexo 5).
 - Lavatorio: Distancia libre mínima entre la tangente del lavatorio y otro elemento (muro, aparato sanitario, mobiliario, entre otros.) = 0.60 m. (Ver Anexo 5).
 - Distancia libre mínima a cada lado del eje transversal del lavatorio = 0.40 m. (Ver Anexo 5).
- La recolección y almacenamiento de residuos sólidos se realiza mediante el uso de envases herméticos y contenedores. La eliminación de éstos se realiza a través del servicio público de recolección, con arreglo a las disposiciones municipales de cada Distrito o Provincia o mediante su disposición, a fin que no afecte el medio ambiente.

Anexo 15. Descripción de puestos del primer y segundo semestre

Puesto	Cantidad	Requisitos	Funciones
Gerente General	1	Deberá contar con estudios superiores, con experiencia previa por un mínimo de 5 años. Puede provenir de las carreras de administración de empresas, economía o ingeniería industrial. Tendrá gran influencia de mando en todos los niveles y se espera que ejerza un liderazgo significativo.	Tiene como función llevar las cuentas de la empresa, realizar campañas de marketing para aumentar el flujo de huéspedes, hacer análisis de mercado para determinar el flujo proyectado de huéspedes.
Administrador	1	Es necesario cuente con estudios superiores, con experiencia previa en el rubro de hotelería con un mínimo de 2 años. Puede provenir de las carreras de administración de empresas, gestión comercial o ingeniería industrial.	Dentro de sus funciones debe de verificar el buen funcionamiento de la base de datos de reserva y del portal web de reservas del hotel, revisar el buen funcionamiento de los sistemas de telefonía interna del hotel, comprobar el buen funcionamiento del ambiente laboral, ayudar en las diversas actividades que se requieran apoyo, capacitar en las diversas actividades a los colaboradores.
Jefe de Recepción/ Jefe de atención al cliente	1	Deberá contar con estudios superiores, con experiencia previa en el área de atención al cliente por un mínimo de 2 años. Puede provenir de sectores tales como hotelero o restaurante; Es recomendable que provenga de las carreras de administración de empresas, hotelería y turismo.	Como funciones principales tendrá que recibir a todos los huéspedes, atender el teléfono, gestionar el correo electrónico del hotel, contestando y resolviendo las inquietudes de cada mail.
Conserje	1	Deberá tener por lo menos secundaria completa y disponibilidad horaria. También es recomendable que tenga buena presencia y cuente con referencias.	Dentro de sus funciones será de registrar a los huéspedes check in /on, tramita cobros y factura, gestiona las llaves de las habitaciones, atiende a proveedores y repartidores.
Mozo de Limpieza	1	Es recomendable que cuente con secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.	Será el encargado de tener las habitaciones y áreas comunes en óptimas condiciones. Además de ayudar a los huéspedes con su equipaje.
Camareras	2	Es recomendable que cuente con secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.	Dentro de sus funciones será arreglar y limpiar la habitación, proveer de suministros la habitación y realizar reportes diarios.
Cocinero Principal	1	Deberá tener estudios de gastronomía. Además, poseer experiencia en cargos similares de 3 años, disponibilidad de horarios	Tendrá como parte de sus funciones: Crear los platos del día que se preparan como plato especial, hacer el pedido de los insumos del día para cocinar los platos del día, cocinar los platos seleccionados.
Cocinero Ayudante	1	Estudios de gastronomía. Poseer experiencia en cargos similares de 1 año, disponibilidad de horarios	Tendrá como parte de sus funciones: limpiar, pelar y cortar las verduras y carnes, mezclar los ingredientes, mantener limpia la cocina.
Mozos	2	Deberá tener secundaria completa, disponibilidad horaria, buena presencia y referencias.	Dentro de sus funciones debe mostrar los platos del día en el frontis del restaurante, verificar los pedidos de los comensales en la base de datos de la empresa, asignar los asientos, servir los platos y lavar los platos sucios.
Lavandera	1	Deberá tener secundaria completa, disponibilidad horaria y referencias.	Mantener lavado la ropa de las habitaciones y mantelería del hotel. Así como la ropa de los huéspedes y colaboradores.

Puesto	Cantidad	Funciones
Gerente General	1	Tiene como función llevar las cuentas de la empresa, realizar campañas de marketing para aumentar el flujo de huéspedes, hacer análisis de mercado para determinar el flujo proyectado de huéspedes
Contador	1	Tiene como funciones llevar las tablas contables de la empresa, revisar los presupuestos para la compra de insumos requeridos para la operatividad del hotel, pagar los sueldos a los trabajadores.
Gerente de Ventas y Marketing	1	Deberá diseñar e implementar un plan estratégico que aumente la cantidad de huéspedes. Además, deberá reclutar personal, establecer objetivos, orientar y supervisar el desempeño.
Jefe Infraestructura y Telecomunicaciones	1	Tiene como función dirigir equipos y proyectos para la mejora del hotel. Así como también, mantener las relaciones comerciales con los proveedores de servicios.
Jefe Adm y RRRH	1	Dentro de sus funciones debe de verificar el buen funcionamiento de la base de datos de reserva y del portal web de reservas del hotel, revisar el buen funcionamiento de los sistemas de telefonía interna del hotel, comprobar el buen funcionamiento del ambiente laboral, ayudar en las diversas actividades que se requieran apoyo, capacitar en las diversas actividades a los colaboradores. Adicionalmente, será el contacto directo con las comunidades de acuerdo al plan de responsabilidad social.
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	Su principal función será proveer constantemente la cocina y bar y cerciorarse de siempre tener un sobre stock para en caso de emergencias tener disponibilidad.
Jefe de Cocina	1	Se encargará de la elección del personal de cocina. También, se encargará de la elaboración de menús. Tendrá trato con los proveedores de los productos y escuchará a los clientes.
Jefe de Operación	1	Tiene como función principal, verificar la cantidad de insumos necesarios para pedir para las operaciones del hotel.
Ejecutivo de Ventas	1	Se encargará de tener contacto directo con las agencias de viajes. Además, de buscar constantemente medios para que lleguen nuevos huéspedes.
Ejecutivo de eventos	1	Su principal función es coordinar las actividades y presentaciones que se realizaran en el centro de entretenimiento, realizar un cronograma para los eventos del que se efectuaran en el año.
Recepcionista	3	Tiene dentro de sus funciones: atender las llamadas telefónicas de las personas solicitantes de alguna reserva. Registrar a los huéspedes que llegan al hotel con el proceso de check -in, brindar detalle de los servicios que ofrece el hotel, registrar la salida de los huéspedes con el proceso de check-out, Atender las llamadas de las habitaciones, coordinar con los botones
Botones	6	Su principal función es ayudar a los huéspedes a llevar a su habitación, ofreciendo una charla sobre los servicios y características del hotel
Ama de llaves	2	Se encargará de la limpieza y mantener el buen estado del funcionamiento y servicio de las habitaciones del hotel y las áreas comunes.
Cajero	2	Su función principal es realizar el registro y contar todos los pagos realizados por el servicio brindado por el hotel.
Barman	2	Su función principal es proveer las bebidas que ofrecerán en el bar y lavar todos lo utilizado al culminar la jornada.
Mozos	2	Dentro de sus funciones debe mostrar los platos del día en el frontis del restaurante, verificar los pedidos de los comensales en la base de datos de la empresa, asignar los asientos, servir los platos y lavar los platos sucios.
Auxiliar nocturno	1	Realizará rondas para cerciorarse que todo permanezca en orden y si ve algo extraño proceder a indicar la incidencia y solucionarlo.
Auxiliar Limpieza	2	Tiene como parte de funciones: limpiar las habitaciones y del hotel durante salida de los huéspedes, cambiar las sábanas, toallas, almohadas, jabones, champo y papel higiénico de las habitaciones del hotel, lavar las sábanas, toallas, almohadas y demás prendas de los huéspedes en la lavadora, realizar limpieza general de las diferentes áreas del hotel.

Anexo 16. Número de establecimientos de hospedajes

Número de establecimientos de hospedajes según región 2016 a 2022

Perú: Número de establecimientos de hospedaje, según región


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Amazonas	288	317	339	371	195	357	399
Ancash	809	821	826	901	542	856	902
Apurímac	484	494	484	538	209	467	494
Arequipa	1 398	1 463	1 491	1 617	873	1 435	1 452
Ayacucho	411	448	485	571	339	550	576
Cajamarca	702	768	804	833	547	859	931
Callao	263	268	265	286	272	284	282
Cusco	1 884	1 956	2 003	2 174	1 198	1 887	2 091


Perú: Número de habitaciones en los establecimientos de hospedaje, según región


	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Amazonas	4 023	4 408	4 799	5 183	3 132	4 518	5 170
Ancash	10 950	11 247	11 562	12 269	8 370	11 434	11 706
Apurímac	4 575	4 919	4 923	5 313	2 811	4 738	4 929
Arequipa	16 747	17 660	18 168	18 926	12 783	17 382	17 416
Ayacucho	4 836	5 462	6 159	6 826	4 545	6 024	6 196
Cajamarca	10 789	11 612	12 190	12 466	9 265	12 733	12 994
Callao	3 847	4 203	4 438	4 448	4 387	4 820	4 697
Cusco	24 857	26 241	26 370	28 067	17 566	23 826	26 485

Fuente: Mincetur (2022b).

Anexo 17. Precio actual de hoteles 3 estrellas según Booking

Plataforma: BOOKING 				Temporada Alta "15/16 Junio"			Temporada Baja "23/24 Marzo"		
Hoteles	Pisos	Dirección	Distrito	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE
Hotel Prisma Cusco	3	Calle Matara 394	Centro de Cusco	S/ 188,0	S/ 235,0	S/ 256,0	S/ 150,0	S/ 178,0	S/ 205,0
Inka home Boutique Hotel	3	Av Centenario 103	Centro de Cusco	S/ 129,0	S/ 189,0	S/ 353,0	S/ 103,0	S/ 162,0	S/ 172,0
Tikala Cusco Boutique Hotel	3	Calle Kuychipunku N°385	Centro de Cusco	S/ 171,0	S/ 190,0	S/ 342,0	S/ 171,0	S/ 266,0	S/ 266,0
Casa Matara Boutique	2	Calle Matara 533	Centro de Cusco	S/ 227,0	S/ 235,0	S/ 311,0	S/ 200,0	S/ 208,0	S/ 274,0
Tierra Viva Cusco Centro	2	Calle Cruz Verde 390	Centro de Cusco	S/ 305,0	S/ 338,0	S/ 677,0	S/ 277,0	S/ 308,0	S/ 615,0
Hostal Dreams House Belen	2	Calle Belén 494 Interior 4B	Centro de Cusco	S/ 112,0	S/ 123,0	S/ 153,0	S/ 93,0	S/ 93,0	S/ 137,0
Ayenda Inkas Tarabamba Hotel	2	Pavitos 527,	Centro de Cusco	S/ 123,0	S/ 131,0	S/ 185,0	S/ 104,0	S/ 104,0	-
Precio promedio				S/ 179,3	S/ 205,9	S/ 325,3	S/ 156,9	S/ 188,4	S/ 278,2

Plataforma: DESPEGAR 				Temporada Alta "15/16 Junio"			Temporada Baja "23/24 Marzo"		
Hoteles	Pisos	Dirección	Distrito	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE
Hotel Prisma Cusco	3	Calle Matara 394	Centro de Cusco	S/ 189,0	S/ 237,0	S/ 285,0	S/ 161,0	S/ 197,0	S/ 227,0
Inka home Boutique Hotel	3	Av Centenario 103	Centro de Cusco	S/ 132,0	S/ 203,0	S/ 323,0	S/ 101,0	S/ 160,0	S/ 169,0
Tikala Cusco Boutique Hotel	3	Calle Kuychipunku N°385	Centro de Cusco	S/ 169,0	S/ 192,0	S/ 340,0	S/ 165,0	S/ 270,0	S/ 275,0
Casa Matara Boutique	2	Calle Matara 533	Centro de Cusco	S/ 329,0	S/ 298,0	S/ 359,0	S/ 232,0	S/ 240,0	S/ 329,0
Tierra Viva Cusco Centro	2	Calle Cruz Verde 390	Centro de Cusco	S/ 302,0	S/ 337,0	S/ 340,0	S/ 272,0	S/ 300,0	S/ 310,0
Hostal Dreams House Belen	2	Calle Belén 494 Interior 4B	Centro de Cusco	S/ 168,0	S/ 200,0	S/ 305,0	S/ 185,0	S/ 132,0	S/ 227,0
Ayenda Inkas Tarabamba Hotel	2	Pavitos 527,	Centro de Cusco	S/ 155,0	S/ 155,0	S/ 182,0	S/ 124,0	S/ 124,0	
Precio promedio				S/ 206,3	S/ 231,7	S/ 304,9	S/ 177,1	S/ 203,3	S/ 256,2

Plataforma: TRIP ADVISOR 				Temporada Alta "15/16 Junio"			Temporada Baja "23/24 Marzo"		
Hoteles	Pisos	Dirección	Distrito	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE
Hotel Prisma Cusco	3	Calle Matara 394	Centro de Cusco	S/ 191,0	S/ 220,0	S/ 273,0	S/ 172,0	S/ 215,0	S/ 256,0
Inka home Boutique Hotel	3	Av Centenario 103	Centro de Cusco	S/ 142,0	S/ 209,0	S/ 255,0	S/ 123,0	S/ 192,0	S/ 204,0
Tikala Cusco Boutique Hotel	3	Calle Kuychipunku N°385	Centro de Cusco	S/ 168,0	S/ 193,0	S/ 353,0	S/ 161,0	S/ 256,0	S/ 269,0
Casa Matara Boutique	2	Calle Matara 533	Centro de Cusco	S/ 254,0	S/ 233,0	S/ 348,0	S/ 235,0	S/ 243,0	S/ 333,0
Tierra Viva Cusco Centro	2	Calle Cruz Verde 390	Centro de Cusco	S/ 306,0	S/ 320,0	S/ 337,0	S/ 276,0	S/ 306,0	S/ 320,0
Hostal Dreams House Belen	2	Calle Belén 494 Interior 4B	Centro de Cusco	S/ 170,0	S/ 189,0	S/ 258,0	S/ 212,0	S/ 154,0	S/ 212,0
Ayenda Inkas Tarabamba Hotel	2	Pavitos 527,	Centro de Cusco	S/ 185,0	S/ 205,0	S/ 310,0	S/ 160,0	S/ 200,0	
Precio promedio				S/ 202,3	S/ 224,1	S/ 304,9	S/ 191,3	S/ 223,7	S/ 265,7

Anexo 18. Pernoctaciones y arribos a Cusco 2016-2021

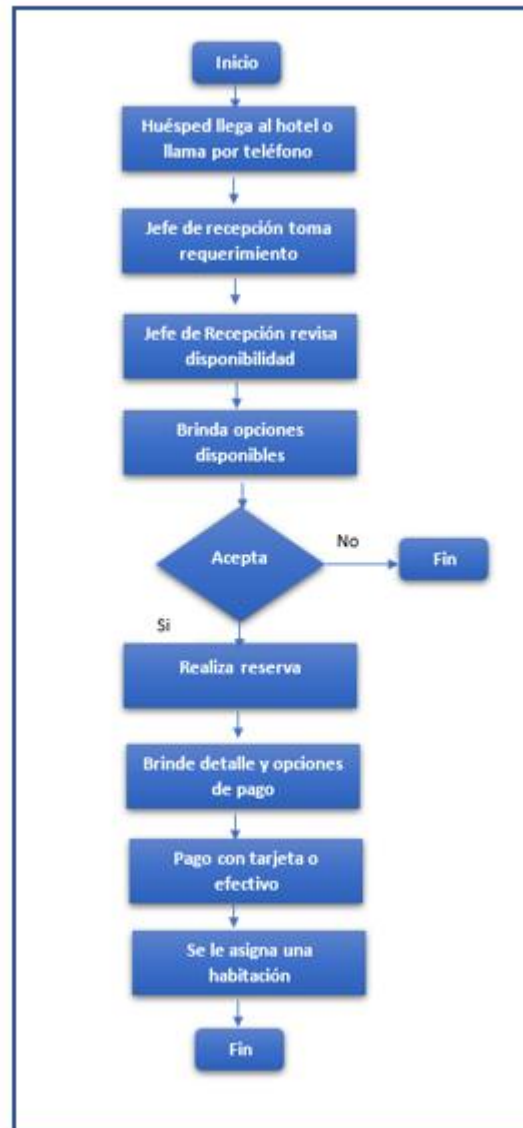
Perú: Pernoctaciones de huéspedes nacionales y extranjeros a establecimientos de hospedaje

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Acumulado Enero- Diciembre 2021	Acumulado Enero- Diciembre 2022	Variación % 2022/2021
Amazonas	458 236	575 484	613 909	602 305	263 376	494 157	494 157	600 268	21,5%
Ancash	1 302 194	1 383 900	1 432 422	1 653 222	734 242	1 273 014	1 273 014	1 489 841	17%
Apurímac	631 041	682 571	781 368	919 994	270 666	335 074	335 074	382 155	14,1%
Arequipa	2 582 701	2 491 464	2 795 865	2 987 532	1 385 821	2 083 952	2 083 952	2 434 012	16,8%
Ayacucho	705 750	664 723	801 791	879 155	313 519	302 927	302 927	497 201	64,1%
Cajamarca	1 037 619	1 164 168	1 225 233	1 341 597	718 824	1 010 283	1 010 283	1 143 590	13,2%
Callao	1 989 500	1 855 727	1 825 174	2 064 029	1 283 654	1 479 378	1 479 378	1 720 642	16,3%
Cusco	5 090 318	5 162 093	5 618 696	5 717 581	1 742 209	2 478 706	2 478 706	4 546 431	83,4%

Perú: Arribos de huéspedes a establecimientos, según región

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Acumulado Enero- Diciembre 2021	Acumulado Enero- Diciembre 2022	Variación % 2022/2021
Amazonas	398 775	433 604	461 628	484 690	200 121	388 115	388 115	489 686	26,2%
Ancash	1 055 371	1 131 604	1 144 533	1 285 788	574 189	1 037 597	1 037 597	1 233 282	18,9%
Apurímac	481 262	526 652	658 234	732 843	213 537	284 961	284 961	327 636	15%
Arequipa	1 799 754	1 785 729	2 030 218	2 224 924	759 987	1 253 480	1 253 480	1 589 874	26,8%
Ayacucho	481 587	474 575	637 202	699 958	243 779	220 008	220 008	380 367	72,9%
Cajamarca	808 267	893 540	942 066	1 025 993	513 532	714 189	714 189	863 739	20,9%
Callao	1 887 538	1 798 856	1 749 763	1 961 013	1 206 040	1 412 340	1 412 340	1 639 256	16,1%
Cusco	3 239 804	3 283 122	3 529 214	3 525 424	1 015 872	1 459 937	1 459 937	2 684 026	83,8%

Anexo 19. Flujo de proceso de la reserva presencial y *on-line*



Anexo 20. Presupuesto de Responsabilidad Social

PRESUPUESTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2024	2025	2026	2027	2028
Contenedores para segregación	S/. 1,000	S/. 2,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Capacitación a comunidades para armar una propuesta de servicio de turismo vivencial con un nivel de calidad mínimo esperado	S/. 5,000	S/. 4,000	S/. -	S/. -	S/. -
Capacitación a comunidades con entrenamiento de atención al turista	S/. 14,000	S/. 14,000	S/. 17,000	S/. 17,000	S/. 17,000
Capacitaciones para implementar Políticas de reciclaje al personal y usuarios interesados	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000
Inversión en materiales ecológicos para ayudar al planeta durante el mantenimiento del hotel	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000
Total (S/.)	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000
Total (USD)	\$ 7,853.40	\$ 7,853.40	\$ 7,853.40	\$ 7,853.40	\$ 7,853.40
Total Marketing + Responsabilidad Social	\$51,152	\$35,916	\$36,001	\$36,088	\$36,178
Tipo de cambio	3.82				