

Collpa Thermal Spa & Lodge: Hotel Boutique Orientado al Turismo de Bienestar en el Valle del Alto Chancay

*Ruddy Richard Calixto*¹

Escuela de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

*José Eduardo La Roche Roldan*²

Escuela de Postgrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

RESUMEN

CollpaThermal Spa & Lodge es un planteamiento de negocio que surge en respuesta a la oportunidad que representa el crecimiento turístico del país, la ampliación de la clase media en Perú y la necesidad de crear nuevos productos turísticos para expandir el mercado y sean polo de desarrollo de las comunidades. El objetivo de este artículo es proveer de información a quienes deseen realizar un emprendimiento turístico de calidad y sostenible en el tiempo, es decir, que tome plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas (Organización Mundial del Turismo, 2013a).

PALABRAS CLAVE

Collpa; hotel; spa

¹ Abogado, MBA, especializado en administración del factor humano. Jefe de Recursos Humanos en Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios SAC. E-mail: rcalixto2007@hotmail.com

² Contador, MBA. E-mail: jose_la_roche@hotmail.com

Calixto, R. R. & La Roche Roldan, J.E. (2014). Collpa Thermal Spa & Lodge: Hotel Boutique Orientado al Turismo de Bienestar en el Valle del Alto Chancay. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 28-51.

Fecha de recepción: 31/03/14

Fecha de aceptación: 28/04/14

Collpa Thermal Spa & Lodge: Wellness Boutique Hotel in the Alto Chancay Valley

ABSTRACT

Collpa Thermal Spa & Lodge is a business plan spurred by the opening of a new market for tourism within Peru's expanding middle class and the demand for new products for this market that can also contribute to community development. This article seeks to provide information to those who seek to start a quality and sustainable tourism venture. Sustainability principles refer to the environmental, economic, and socio-cultural aspects of tourism development, and a suitable balance must be established between these three dimensions to guarantee its long-term sustainability (Organización Mundial del Turismo, 2013).

KEYWORDS

Collpa; hotel; spa

Introducción

El planteamiento de Collpa Thermal Spa & Lodge como propuesta de negocio tiene su origen en la identificación de tres variables que actualmente se están manifestando en el mercado turístico peruano y son:

- 1) Potencial para desarrollar el turismo termal (INFOTUR PERU, 2012).
- 2) El crecimiento sostenido del turismo en el país (Perú 21, 2012 agosto).
- 3) El fenómeno de crecimiento de la clase media en el país (Diario Gestión, 2013 octubre)

Siendo así, y reconocida la oportunidad, el objetivo del presente trabajo es servir de referencia a quienes deseen realizar un emprendimiento turístico de calidad y sostenible en el tiempo que aproveche dichas variables, por lo cual planteamos un modelo de negocio de hotel boutique complementado con un spa para el aprovechamiento de un recurso turístico particular, representado por las aguas termales de Collpa y su entorno, elegido para desarrollar operaciones en base a la investigación realizada.

De esta forma, nuestra investigación, que va de lo general a lo específico, inicia abordando las cuestiones preliminares que definen al negocio, luego el entorno, para identificar las amenazas y oportunidades, hasta llegar al análisis de mercado y determinar la oferta y demanda para el proyecto, el posicionamiento y marketing que requerirá. Finalmente, se estructurará el estudio técnico y organización para la empresa que culminarán con la evaluación económica y financiera del proyecto, desprendiéndose del análisis que el desempeño del negocio bajo la estructura de trabajo planteada es rentable y que pese a que el riesgo en el sector es alto, la tasa de retorno es superior satisfaciendo lo esperado por los inversores lo cual hace al proyecto viable.

Contexto

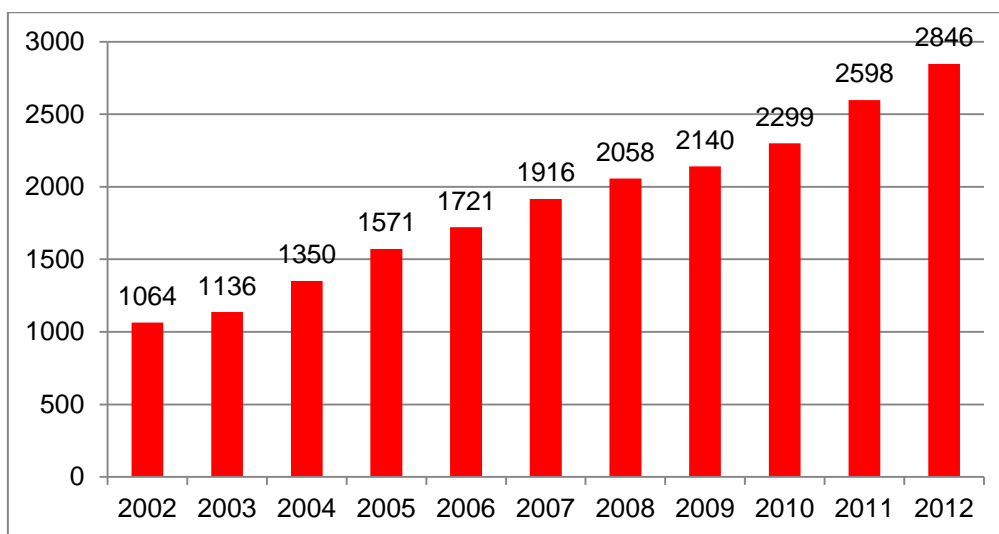
De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante las últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo (Organización Mundial del Turismo, 2013b). He aquí unas cifras:

Figura 1 La importancia del turismo en el mundo

Fuente: Organización Mundial del Turismo, 2013b

Asimismo, en el largo plazo, la OMT prevé, de acuerdo a su informe "Tourism Towards 2030" (2011), que las llegadas de turistas internacionales crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1,800 millones en 2030, que las llegadas en los destinos emergentes crezcan el doble que el de las economías avanzadas y su cuota de mercado, que ha aumentado de un 30% en 1980 a un 47% en el 2012, alcance el 57% en 2030, lo que equivale a más de mil millones de llegadas de turistas internacionales para estos destinos.

En el Perú, esta tendencia se refleja también en sus indicadores, tal es así que el crecimiento en la llegada de turistas extranjeros se ha mantenido constante a lo largo de los diez últimos años, esperándose este 2013 cerrar con 3.1 millones de turistas según estimaciones efectuadas por Departamento de Estudios Económicos del banco Scotiabank (RPP Noticias, 2013).

Figura 2 Llegada mensual de turistas internacionales al Perú, 2002-2013 (en miles)

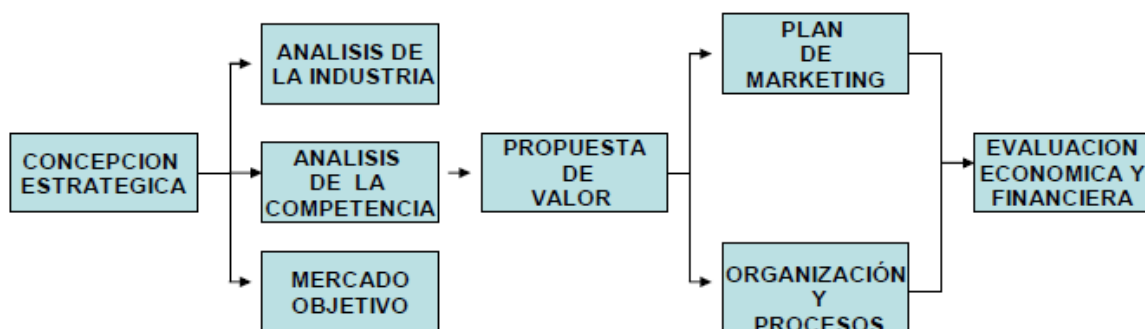
Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013

Asimismo, el entonces Ministro de Comercio Exterior y Turismo, José Luis Silva Martinot, declaró al diario El Comercio en mayo del 2013, con motivo de la presentación del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2012-2021, que se tiene como expectativa recibir 5.1 millones de turistas extranjeros y aumentar a 4.24% el aporte del turismo al PBI para el año 2021. Siendo esto así, podemos afirmar que al proyectarse el crecimiento de la demanda es justificable la necesidad de generar mayor oferta, lo cual justifica la oportunidad del planteamiento de negocio que estamos haciendo.

Métodos

Para obtener un resultado de negocio, es necesario que la propuesta estratégica elegida tome en consideración las variables del entorno y de su análisis obtener una propuesta de valor adecuada. Para hacer dicho acercamiento hemos usado entrevistas, sondeos y revisión de fuentes escritas como herramientas para fundamentar las decisiones de negocio volcadas en este trabajo. Metodológicamente, hemos trabajado bajo el esquema de plan de negocios desarrollado por Pablo Montalbetti citado por Boullón, Castillo & Guerrero de Luna (2008) cuyo esquema se presenta a continuación.

Figura 3 Plan de negocios - modelo de desarrollo



Fuente: Elaboración propia en base a Boullón, Castillo & Guerrero de Luna, 2008.

Concepto del negocio

Collpa Thermal Spa & Lodge es una empresa creada bajo el concepto de hotel boutique con el fin de aprovechar las aguas termales ubicadas en la comunidad campesina de Santa Catalina, distrito de Santa Cruz de Andamarca, provincia de Huaral, a cuatro horas por carretera desde Lima.

Los servicios que brindará el establecimiento serán los de un balneario, conjugando el spa termal con el alojamiento, reforzado además con una propuesta gastronómica acorde al tema saludable y de bienestar que se acentúa por el potencial natural de la zona.

Nuestra misión será lograr experiencias de bienestar físicas y espirituales para el cliente, para que las reconozca como únicas y se lleve una percepción duradera de calidad. Nuestra visión será posicionarnos como la mejor opción de ocio saludable de la región Lima y ser reconocidos como una organización comprometida con la felicidad y satisfacción de las personas. Esta propuesta se espera sea la primera en oferta dentro de la región Lima puesto que no hay establecimiento alguno con estas características.

Análisis de la industria

Precisamente, la selección del tipo de negocio boutique orientado hacia lo natural y específicamente al bienestar humano, surge en base a las tendencias del consumidor que identificamos tanto a nivel general como específico.

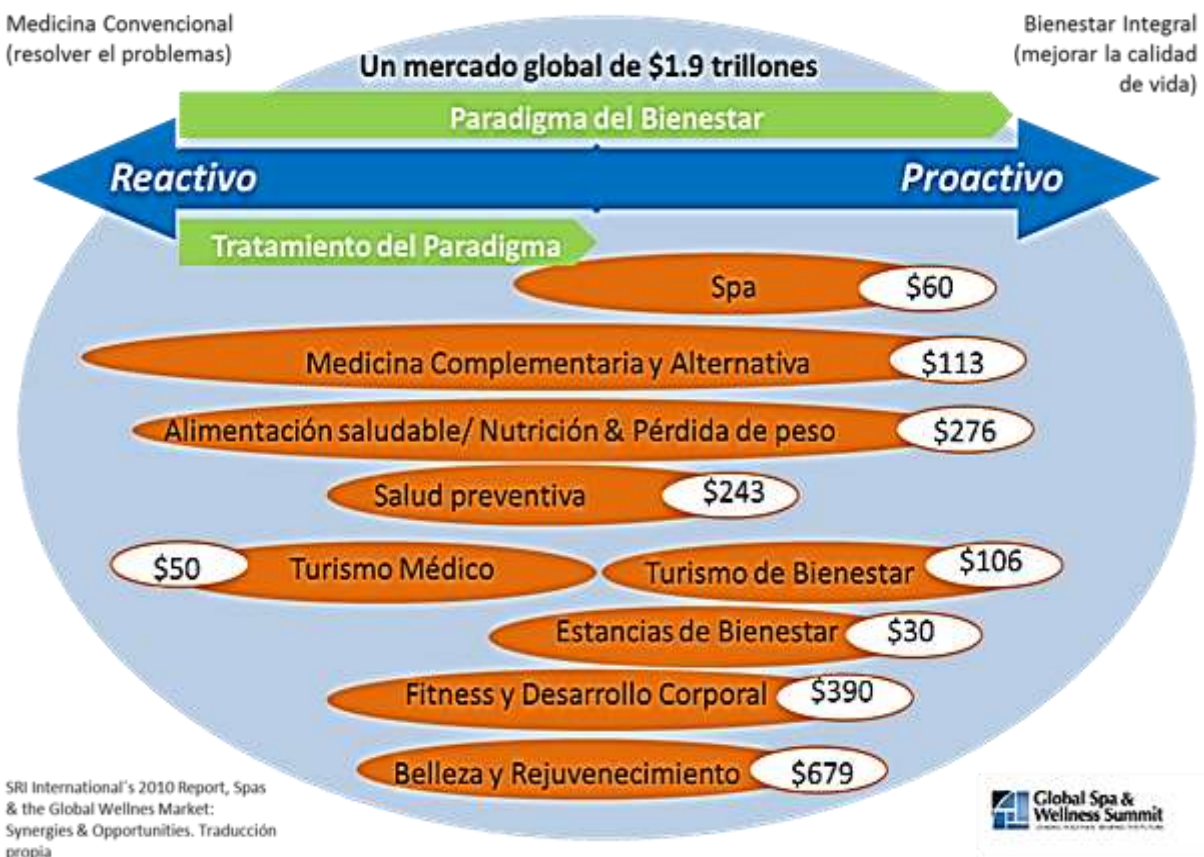
De acuerdo a opiniones recopiladas entre expertos internacionales de viaje reunidos en el vigésimo World Travel Monitor Forum, (IPK International, 2012) las tendencias futuras del consumidor mundial se dirigen hacia una demanda cada vez más marcada por experiencias de viaje más individuales y auténticas, creen que en el mediano plazo el consumidor irá dejando las propuestas artificiales para sumergirse en destinos con más interacción con las comunidades locales.

Estos nuevos rasgos se complementan con las preferencias por la cultura y la naturaleza de los pueblos remotos, que poco a poco han ganado terreno en la mente de los viajeros del mundo, así como por la conciencia ecológica y de responsabilidad social que es una preocupación actual del ser humano globalizado, tal como se expresa en el informe para el sector aéreo preparado por Henley Centre Headlight Vision y Amadeus (2013), que en resumen señalan que los viajeros del mañana serán más sofisticados y exigentes y estarán más informados. La prosperidad económica,

el nivel cultural y la variedad de ofertas elevarán sus expectativas entre las que están el interés por la salud y el bienestar.

Actualmente, el tema de la salud y bienestar viene respaldado por una creciente participación a nivel comercial, así, el clúster del turismo de bienestar al 2010 estaba valuado en ciento seis mil millones de dólares a nivel mundial, lo que equivalía a cerca del 10% del total generado por el turismo en el mundo (Global Spa & Wellness Summit, 2010).

Figura 4 El clúster de bienestar (en miles de millones)



Fuente: Global Spa & Wellness Summit, 2010. Traducción propia.

Análisis de la competencia

A nivel turístico, Lima es el mayor emisor interno de turistas (INFOTUR PERU, 2013) y como consecuencia lógica requiere un alto nivel de oferta. De acuerdo a los datos recabados hallamos que esta oferta se concentra dentro de la ciudad con mayor número de establecimientos hoteleros que en las provincias de Lima (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013).

A su vez, a nivel provincial, de acuerdo al Plan de Promoción de Inversiones de la Región Lima (Gobierno Regional de Lima, 2008), se ha identificado que la mayor inversión hotelera se encuentra hacia el sur por lo que el potencial en la zona norte de Lima no puede soslayarse.

Figura 5 Capacidad total ofertada de hoteles en la región Lima a setiembre de 2013

| | Establecimientos | | | Habitaciones | | | Camas | | |
|-----------------|------------------|------------|--------|--------------|------------|--------|---------|------------|---------|
| | Ciudad | Provincias | Región | Ciudad | Provincias | Región | Ciudad | Provincias | Región |
| Clasificados | 337 | 21 | 358 | 14,320 | 554 | 14,874 | 25,615 | 1,116 | 26,731 |
| No clasificados | 4,009 | 736 | 4,745 | 45,980 | 8,412 | 54,392 | 79,521 | 15,445 | 94,966 |
| Total | 4,346 | 757 | 5,103 | 60,300 | 8,966 | 69,266 | 105,136 | 16,561 | 121,697 |

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2013.

Como se puede apreciar de la tabla que muestra la capacidad instalada de los principales hoteles boutique campestre de Lima provincias aquellos clasificados representan solo el 2.85%, y de ellos, los que pueden ser considerados competidores directos dentro del ámbito de turismo de relax y naturaleza están identificados los siguientes:

Figura 6 Capacidad ofertada de hoteles tipo boutique campestre en las provincias de Lima - septiembre 2013

| | Región | Provincia | Ubicación | Distancia en km. | Distancia en horas | Categoría | N° de hab. |
|------------------------------|--------|-----------|--|------------------|--------------------|----------------|------------|
| Refugio Viñak | Lima | Yauyos | A 120 km. de Cañete | 285 | 5 | Albergue rural | 10 |
| Empedrada Fundo Hotel | Lima | Huaura | Lt. A2 Valle de Caral, Fundo La Empedrada | 184 | 2 | Hotel | 22 |
| Los Palomos | Lima | Cañete | Km. 35, Carretera Cañete - Lunahuaná | 160 | 2.5 | Hotel | 20 |
| Hotel La Confianza | Lima | Cañete | Camino Real Rinconada s/n, Catapalla - Lunahuaná | 165 | 2.5 | Hotel | 10 |
| Refugio de Santiago | Lima | Cañete | Km. 31, Carretera Cañete-Lunahuaná | 180 | 2.5 | Refugio | 9 |
| | | | | | | TOTAL | 71 |

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, cuatro de ellos están ubicados al sur de la capital y solo uno en el norte, lo que deja espacio para un emprendimiento como el que planteamos en esta última zona, que al tener

las barreras de entrada aún bajas, significará ser los primeros, oportunidad para consolidarse y hacer la entrada más difícil para futuros competidores.

Así mismo, consideramos que el polo termal de Churín, cerca de nuestra zona de operaciones, significaría una competencia interesante. Al igual que Collpa, Churín tiene potencial para una oferta de mayor calidad. Sin embargo, Collpa posee una ventaja comparativa respecto a la distancia y las horas de viaje desde Lima, además si bien es cierto Collpa no posee la variedad de pozas de distinta índole que puede ofrecer Churín, dicha situación más bien se puede ver de manera inversa, como adecuada para lo planeado puesto que apuntamos a la exclusividad y no deseamos saturación en la oferta. En ese sentido, resulta más fácil hacerlo en un ámbito reducido y controlable; y más importante aún ser los primeros en desarrollar la propuesta en el circuito turístico seleccionado.

Para nuestro caso Churín sería visto también como un elemento de cooportunidad, es decir la colaboración entre competidores para intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir y generar beneficios mutuos en temas importantes como certificaciones, capacitación, mantenimiento de instalaciones y promoción de la cultura termal en el país.

Mercado objetivo

Nuestro mercado será el de los turistas limeños que gustan visitar las provincias de Lima con motivo de relax. De acuerdo a datos recopilados del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR) en 2012 y la compañía consultora Rekrea (Diario Gestión, 2013 marzo) se calcula que son 506,493 visitantes los que cumplen estas características, que frente a la planta hotelera categorizada que tienen a disposición pudimos identificar una demanda no cubierta de 41,871 plazas, de las cuales nos hemos planteado por objetivo cubrir 10,363 de ellas (24.74%). El perfil de nuestro público objetivo es de hombres y mujeres, entre 25 a 44 años, pertenecientes al nivel socioeconómico (NSE) B³, que viven preferentemente en las zonas de Lima Norte y Centro. Su estilo de vida principalmente debe ser moderno para que aprecie la sofisticación y valor del

³ De acuerdo a Javier Álvarez (2011), investigador de Ipsos Apoyo, el nivel socioeconómico (NSE) en el Perú es una fórmula estándar que estableció en el 2003 la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) para clasificar la categoría social al cual pertenece una persona. Se entiende por NSE un conjunto significativo de personas que comparten condiciones económicas y sociales que las hacen similares entre sí y distintas de las demás. Como referencia, al 2011 los ingresos mensuales por integrante en un hogar del nivel socioeconómico A ascendían a S/.10.720 (\$3.829 a S/.2.8 por dólar), mientras que uno correspondiente a NSE B registraba unos S/.2.990 mensuales (\$1.068 a S/.2.8 por dólar). Los niveles C, D y E alcanzaban los S/.1.420, S/.1.030 y S/.730 (\$507, \$368 y \$261, a S/.2.8 por dólar) respectivamente.

producto. Este público objetivo lo hemos determinado en base al sondeo de mercado que realizamos y a la información recopilada de distintas fuentes que dan un indicio sobre el potencial que tiene este consumidor como presentamos a continuación.

De acuerdo a la Sociedad de Hoteles del Perú (Poder 360, 2010), hay un nicho, que es el del turismo interno de alto valor que se está fortaleciendo gracias a las nuevas inversiones hoteleras y al incremento del poder adquisitivo en el Perú, asimismo también hay detrás las ansias de la creciente clase media por acceder a productos y servicios que antes tenían restringidos y que ahora con el auge económico están más al alcance.

Tal como lo señalara el presidente de la Sociedad Peruana de Marketing, Percy Marquina, quien en una entrevista (Diario Perú 21, 2013 febrero) dijo que quienes pertenecen a la clase media son consumidores que buscan adquirir productos con un valor agregado, sin importar cuánto se tenga que pagar. “Es un consumidor más exigente con lo que desea, que tiene aspiraciones y que no espera que algo esté en oferta para poder comprarlo, sino que lo hace cuando le gusta”.

Propuesta de valor

A diferencia del turismo de salud, que es reactivo, el turismo de bienestar tiene carácter preventivo. Se busca el relax, la vitalidad y reforzar el bienestar, no sanar. Por ello, si bien es cierto que las aguas termales pueden ayudar a curar ciertas dolencias, no vamos a incursionar en dicho tema, sino a manejar el concepto de aguas termales desde la óptica del ocio y relax para el turista.

La propuesta de valor estará enfocada al nicho de mercado de alto poder adquisitivo del NSE B, siendo el perfil de hotel adecuado para este caso el de un hotel boutique orientado a resaltar el valor a través de la temática de las aguas termales y la naturaleza, en donde el diseño y la comodidad serán el eje para engreír al cliente exigente que se espera, para cuyo efecto buscaremos alta personalización en los servicios con el fin de resaltar la exclusividad, por lo cual el posicionamiento se expresaría de la siguiente manera:

“Para quienes buscan relajarse rodeados de naturaleza sin salir de la región, COLLPA THERMAL SPA & LODGE es la marca de hotel que ofrece bienestar para el cuerpo y el alma porque transforma la energía de los andes, presente en sus aguas, paisajes y su gente en experiencias únicas saludables”.

Plan de marketing

Demanda para el Proyecto

Según el estudio de la consultora Rekrea publicado en 2013 (Diario Gestión, 2013 marzo), solo el 30% de limeños salen de viaje, lo cual deja un potencial 70% a la espera de mejores condiciones para decidirse. El mismo estudio también arrojó como dato que, en promedio, los limeños viajan por placer 1.7 veces al año; por trabajo, 2.6 veces; y por visitas, 1.6 veces. Por otro lado, de acuerdo a los datos obtenidos del perfil del vacacionista nacional 2012 publicado por el MINCETUR (2012), se sabe que el 25% de limeños suelen visitar destinos dentro de su región y que el 41% de ellos sale de viaje para relajarse.

Entonces, teniendo en consideración que la población de Lima actualmente bordea los 9,540,996 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013) podemos obtener una cantidad de demandantes limeños que hace turismo dentro de las provincias de la región como se ve a continuación.

Figura 7 Estimado de la población limeña que hace turismo en las provincias de Lima 2013

| Año | Población de la ciudad de Lima | % de limeños que viajan | Población viajera de Lima | % de limeños que hacen turismo en las provincias de Lima | Población limeña que hace turismo en las provincias de Lima |
|------|--------------------------------|-------------------------|---------------------------|--|---|
| 2013 | 9,540,996 | 30% | 2,862,299 | 25% | 715,575 |

Fuente: Elaboración propia a partir de INEI, 2013; Diario Gestión, 2013, marzo y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2012.

Como vemos, este dato anual se traduce en una demanda de 1,961 camas por día para los hoteles que puedan atender este segmento como son los categorizados que actualmente ofrecen solo 1,116 camas en las provincias de la región lo que daría una brecha de 845 camas; es decir, hay espacio para más inversiones. Como el mercado que más nos interesa es el de las personas que hacen turismo por relax, usaremos los datos del perfil del vacacionista nacional 2012 para hallar la población de este segmento y cuantas noche/cama de ocupación pueden proporcionar.

Nuevamente, en base a las cifras para el año 2013 y relacionando este dato con el grupo de poder adquisitivo al que nos dirigimos, que en este caso es el NSE B que representa el 18.5% de la

población limeña (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2013), el resultado nos dará una demanda de 92,270 noches/cama.

Al comparar este dato con la oferta de hoteles similares al nuestro en la región Lima (51,830 noches/cama)⁴ da una brecha entre esta oferta y demanda de 40,440 camas que podríamos considerar cubrir si es que decidiéramos enfocarnos a toda esa población, sin embargo estratégicamente es más práctico enfocarnos en las zonas en donde el NSE B es más alto como son Lima Norte y Centro, además que por cercanía geográfica y acceso les sería más fácil llegar a nuestro destino.

De acuerdo a datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2013), las zonas que más densidad poseen del estrato B son las zonas 2, 6 y 7 que están por encima del promedio de la ciudad y donde se concentra el 49.5% de todo el NSE B. Este dato también nos servirá para focalizar nuestros esfuerzos de marketing así como fundamento para la localización de nuestras oficinas administrativas.

Figura 8 Distribución de niveles socioeconómicos por zonas de Lima, 2013

| | Niveles socioeconómicos | | | | | |
|--|-------------------------|------|------|------|------|------|
| | Total | A | B | C | D | E |
| Total | 100 | 5.2 | 18.5 | 38.4 | 30.3 | 7.6 |
| Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo) | 100 | 0.8 | 9.4 | 42.9 | 38.3 | 8.6 |
| Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras) | 100 | 2.5 | 24.6 | 44.5 | 24.4 | 4.0 |
| Zona 3 (San Juan de Lurigancho) | 100 | 1.2 | 14.7 | 38.0 | 37.7 | 8.3 |
| Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria) | 100 | 1.5 | 15.4 | 44.8 | 31.5 | 6.9 |
| Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino) | 100 | 2.1 | 14.1 | 37.8 | 37.8 | 8.3 |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) | 100 | 14.8 | 43.8 | 26.9 | 12.5 | 2.0 |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) | 100 | 35.4 | 35.9 | 21.2 | 5.9 | 1.6 |
| Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores) | 100 | 2.4 | 18.2 | 36.2 | 35.0 | 8.2 |
| Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac) | 100 | 0.0 | 6.7 | 39.0 | 42.1 | 12.2 |
| Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla) | 100 | 1.3 | 15.3 | 40.5 | 29.3 | 13.6 |
| Otros | 100 | 5.0 | 10.0 | 70.1 | 10.0 | 5.0 |

⁴ Son las 71 habitaciones dobles detalladas en la figura 6 proyectadas para el año. 71x2x365.

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2013.

Entonces, nuestro objetivo será enfocarnos en atender el 50% del mercado no atendido referente al centro y norte de Lima en base al segmento NSE B que equivale al 10.85% de la demanda total estimada para NSE B y 0.11% de la población limeña. Así la venta objetivo estimada para el primer año sería de 5,182 habitaciones.

Figura 9 Demanda para NSE B centro y norte de la ciudad de Lima

| Año | Población limeña que hace turismo en las provincias de Lima | % de limeños que hace turismo por el relax | Estimado de la población limeña que hace turismo en las provincias por relax | Promedio de veces que viaja el turista limeño por placer | Estimado de visitas a las provincias de Lima por relax | NSE B | Demanda para NSE B de lima (camas/año) | Demanda para NSE B de Lima (hab./año) |
|---|---|--|--|--|--|-------|--|---------------------------------------|
| 2014 | 726,676 | 41% | 297,937 | 1.7 | 506,493 | 18.5% | 93,701 | 46,851 |
| Capacidad ofertada de hoteles similares al nuestro - Demanda cubierta | | | | | | | 51,830 | 25,915 |
| Demanda no cubierta | | | | | | | 41,871 | 20,936 |
| Demanda no cubierta para NSE B, zonas centro y norte | | | | | | | 20,726 | 10,363 |
| Objetivo: 50% de la demanda no cubierta zona centro y norte | | | | | | | 10,363 | 5,182 |

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2013; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, 2012

Resumiendo, para cubrir el objetivo de demanda de 5,182 habitaciones noche al año requeriremos poseer 14.2 habitaciones diarias para vender, esa será nuestra capacidad utilizada. Como dicha capacidad utilizada debe ser menor a la capacidad instalada, tomaremos como nivel de referencia la ocupación que tienen los hoteles en Viñak y Lunahuaná, que en promedio están a un 70%. Por ello, nuestra capacidad instalada quedara establecida en veinte habitaciones.

El precio para el proyecto

Para elaborar el cuadro de ingresos requerimos determinar el precio, usaremos para ello el precio de mercado en base al promedio de los distintos establecimientos con características boutique y que poseen servicio de spa como complemento.

La mayoría de estos los ubicamos en el Cuzco con lo que obtuvimos un promedio por noche de S/.708.71, así que tomaremos este referencial para nuestros cálculos iniciales de ingresos.

Figura 10 Precios por noche en suite en hoteles similares con spa entre 06 y 15 de septiembre de 2013

| Hotel | Lugar | Precio por noche |
|---|-----------|-------------------|
| Hotel Laguna Seca | Cajamarca | S/. 655.20 |
| Colca Lodge Spa & Hot Spring | Arequipa | S/. 840.00 |
| Hotel Río Sagrado | Cuzco | S/. 1,038.80 |
| Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness | Cuzco | S/. 733.60 |
| Casa Andina Private Collection Valle Sagrado | Cuzco | S/. 417.20 |
| Sonesta Posada del Inca Yucay | Cuzco | S/. 336.00 |
| San Agustín Monasterio de la Recoleta | Cuzco | S/. 476.00 |
| Tambo del Inca Luxury Collection Resort & Spa | Cuzco | S/. 1,064.00 |
| Inka Terra Machu Picchu | Cuzco | S/. 817.60 |
| PROMEDIO | | S/. 708.71 |

Fuente: Bookings.com y llamadas telefónicas

Curiosamente dicho precio es coincidente con el que cobra Refugio Viñak que actualmente está en S/.728.00 por habitación/noche aunque no tenga spa. Para el cálculo de nuestros ingresos, elegiremos el menor entre estos dos referentes, que en cifras redondas será un precio de S/.700.00 la noche para una habitación suite doble.

Marketing del servicio

Para llegar a nuestro público y generar el tráfico necesario hacia nuestro destino será importante desarrollar el posicionamiento y la variedad de ofertas de experiencias con valor para el cliente. El uso de página web propia, redes sociales, sitios web de ofertas como Groupon y aplicaciones para telefonía móvil serán las herramientas necesarias en este aspecto.

Prestación del servicio (expectativas)

Hablamos de experiencias saludables, no de sanar, hablamos de bienestar y no de diversión, ofrecemos relax, no perturbación. Cualquier acción que emprendamos al ofrecer un servicio estará signada por esta perspectiva.

Plaza (en todo lugar)

En este punto, internet y las redes sociales cumplen un papel preponderante adicional a los canales tradicionales de venta directa y uso de intermediarios. Gracias a que día a día las

compras electrónicas generan más confianza, es posible capturar un buen volumen de clientes vía web. Según el perfil del usuario de internet que maneja Ipsos Apoyo (2007) en su reporte “Usos y actitudes frente al internet”, en el caso de Lima, el 63% de la población urbana entre 8 y 70 años se conecta a internet por lo menos una vez al mes. Será necesario en este punto disponer de una página web sencilla y atractiva, con opciones múltiples, pero sobretodo constantemente revisada y actualizada que sostenga esa primera impresión de calidad que se requiere para inspirar confianza e impulsar la compra del servicio.

El uso de las redes sociales también será una herramienta crítica puesto que el nuevo consumidor cada vez más se apoya en los comentarios de otros consumidores para decidir la compra, páginas como Tripadvisor y Facebook también son útiles, mucho más si se usa un administrador de cuenta para monitorear los comentarios que se publiquen sobre el hotel y responder oportunamente a las inquietudes del consumidor.

Precio (ecuación de valor)

Se dice que habrá valor para el consumidor si éste al usar un bien o servicio percibe un beneficio mayor que los costos incurridos en la adquisición. Entonces, para generar valor, lo que más importará será la experiencia que viva el cliente en un determinado lugar, hora y circunstancia, y para ello el negocio debe estar organizado de manera tal que la experiencia por lo menos sea homogénea y coherente, y luego se personalice con detalles de acuerdo a las expectativas que podamos identificar en el cliente.

En nuestro caso, los sentidos ayudan a posicionarse en la mente del consumidor y sus experiencias quedan marcadas por lo que pueda emocionarlo así que debemos hacer que esa emoción se nos atribuya a nosotros y quede como un recuerdo positivo racionalizado que supere el precio desembolsado por el cliente en la transacción.

Esto puede lograrse de diversas maneras como despertar a los clientes con el olor de pan recién horneado, enseñarles las virtudes de las plantas del huerto y sus sabores distintivos, hacer accesibles techos transparentes en sus habitaciones para que puedan ver las estrellas, jardines e infraestructura con diseños originales, revalorización de los pueblos más cercanos y resaltar el carácter pintoresco para contribuir a una percepción saludable y vivencial acercando al consumidor a las personas, costumbres y actividades del lugar.

Promoción (evangelización)

Otro de los aspectos clave en el desarrollo particular del marketing, es el de la promoción, el cómo acercar el cliente a nosotros y mantener la relación a largo plazo.

Como ya mencionamos, buscaremos crear memorias no sentimentalismo, porque este es de efecto cortoplacista, lo otro es más perenne, más fidelizador, pero primero debemos hacer que el cliente llegue a nosotros y para ello usaremos estrategias de acercamiento como pueden serlos FamTrip o Viajes de Familiarización que son ideales para dar a conocer el servicio. Considerando que siempre queda una capacidad instalada ociosa se puede programar a lo largo del año logrando así promocionar nuestro servicio de manera vivencial entre agentes de viaje, clientes empresariales, prensa e incluso personajes influyentes en la opinión pública.

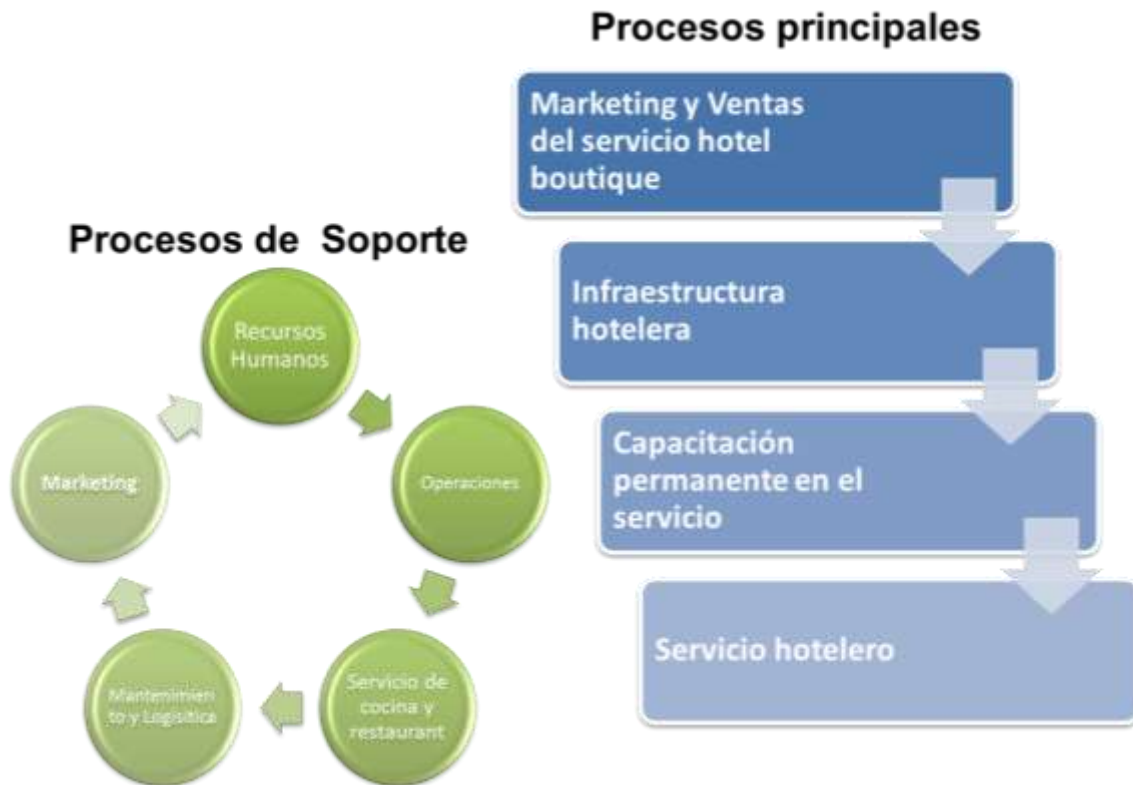
Los medios virtuales, la promoción vía web y redes sociales ya no es una posibilidad sino una necesidad, por suerte hay en el mercado herramientas desarrolladas con ese fin, entre ellas están las páginas de ofertas como *Groupon* que precisamente es de las más adecuadas para atraer clientes que aún no han tenido acercamiento a nuestro producto y que clasifica sus promociones de acuerdo a gustos y área geográfica del público objetivo. Otros medios a usar pueden ser aplicaciones para plataformas celulares de manera tal que los clientes puedan acceder a información y promociones en tiempo real cuando lo deseen.

Precisamente, el mayor uso de equipos móviles permite también reforzar la fidelización de los clientes facilitándoles muchas tareas como por ejemplo para hacer reservas de alojamiento y servicios dentro del hotel, obtener información a través de códigos de respuesta rápida (QR) o realizar sus pagos. A su vez se genera una base de datos que luego se puede explotar y así dirigir mejor los esfuerzos para reconocer a nuestros clientes más importantes.

Procesos y organización

Entre los procesos críticos identificados para el éxito del negocio están:

Figura 11 Procesos principales y de soporte

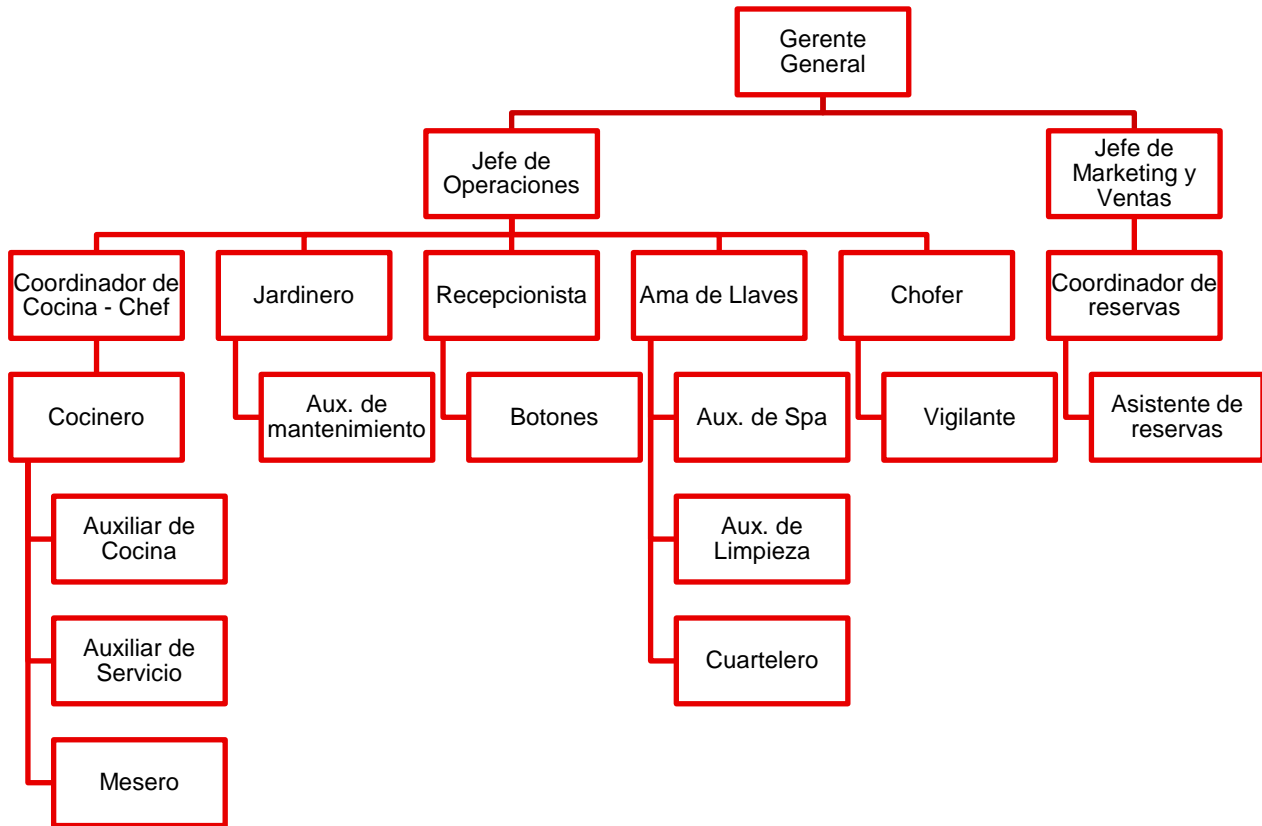


Fuente: Elaboración propia

Entonces, para cumplir con sus planes la empresa requerirá una organización flexible y orientada al servicio, por lo cual el área de recursos humanos será clave en el proceso de asegurar la calidad de cara al cliente y la creación de valor. Como toda empresa de servicio, las personas son las que hacen la diferencia y ello implica inclusive extender las relaciones hacia la comunidad y los proveedores por lo cual se hace necesario plantear la capacitación de mano de obra residente en los alrededores y enlazar así los conocimientos particulares del lugar con la misión de la empresa. Para ello, el hotel tendrá tres competencias genéricas (o capitales), sobre las que sustentará la prestación de su servicio: compromiso, orientación al cliente, y calidad del trabajo.

Por último, en base a la escala de las operaciones que no será masiva, la sencillez de los procesos será una característica que afectará a la estructura organizacional que si bien es cierto será de tipo jerarquizada, liderada por una gerencia general, solo tendrá dos niveles debajo de ella, siendo de carácter plano y concordante con la necesidad de flexibilidad y multitarea que requieren las operaciones de pequeña escala.

Figura 12 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Tanto la gerencia general como el área de marketing y ventas, tendrán su centro de operaciones en la ciudad de Lima, sin perjuicio que la gerencia tenga una estancia alterna en las instalaciones del hotel, para ello se alquilará un local administrativo con ubicación cercana al centro comercial Megaplaza en el distrito de Independencia, polo comercial reconocido en el cono norte de Lima. Todos los demás puestos ejecutarán sus servicios en el poblado de Santa Catalina, en el hotel propiamente dicho, ubicado en la sierra de Huaral construido en un área de terreno de 10,000 m².

Evaluación económica-financiera

Finalmente presentamos las cifras que resumen el desempeño de este proyecto y su viabilidad de acuerdo a la evaluación realizada.

Figura 13 Estructura de inversión del proyecto

Estructura de inversión

Inversión total

Calixto, R. R. & La Roche Roldan, J.E. (2014). Collpa Thermal Spa & Lodge: Hotel Boutique Orientado al Turismo de Bienestar en el Valle del Alto Chancay. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 28-51.

| Inversión | Aporte propio | Financiación |
|---------------|---------------|---------------|
| S/. 5,145,060 | S/. 1,145,060 | S/. 4,000,000 |
| 100% | 22% | 78% |

| | |
|--------------------|----------------------|
| Activo fijo | S/. 4,449,254 |
| Intangible | S/. 495,806 |
| Capital de trabajo | S/. 200,000 |
| Inversión | S/. 5,145,060 |

Fuente: Elaboración propia

La inversión total que el proyecto requiere asciende a 5,145,060 Nuevos Soles que serán financiados en un 78% mediante un préstamo bancario con garantía sobre los flujos futuros de ingresos a través de tarjetas de crédito con una tasa de interés máxima de 10.96%, según datos publicados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2013), y el 2% restante a través de aportes de capital. Además, la mayor inversión estará dada por el activo fijo representado por la infraestructura del hotel, seguida por los intereses pre-operativos generados por el préstamo bancario y el capital de trabajo requerido equivaldrá a 2 meses de gastos fijos corrientes.

En la parte de ingresos, estos han sido proyectados de acuerdo a la demanda potencial ajustados para considerar el efecto de la inflación, considerándose como fuente principal el alojamiento (80%), luego el spa (15%) y finalmente los ingresos por alimentos y bebidas y misceláneos (5%). Con respecto a los gastos, los mayores montos corresponden al rubro de remuneraciones y capacitación, en línea con la visión del negocio de entregar calidad de servicio personalizada.

Con respecto al punto de equilibrio, este muestra que la operación debe lograr una ocupación promedio mínima de 48.89% equivalente a 3,570 noches de alojamiento al año o ventas de S/. 2'234,014.

Finalmente, en la evaluación del proyecto dio resultados positivos tanto en su evaluación económica como financiera.

Metodológicamente, para hallar el promedio ponderado del costo de capital (*WACC - weighted average cost of capital*) se usó la tasa de descuento calculada de acuerdo al modelo CAPM (*capital asset pricing model*). Sin embargo, como en el mercado de valores local no se encontraron *betas* para medir el riesgo de los activos del rubro hotelero, tuvimos que tomar de referencia los del mercado norteamericano. Allí hallamos un beta del sector de hoteles, pero como incluía también a los casinos, se tomó la decisión de seleccionar una cartera representativa de hoteles importantes y a partir de sus datos hallar el beta desapalancado con el fin de apalancarlo y después agregar el efecto del ratio deuda patrimonio que corresponde al proyecto.

Figura 14 Cálculo de la variable beta

| CALCULO DEL BETA PARA EL NEGOCIO: (promedio de 5 ultimos años) | | Unlevered | | |
|---|-----|------------------|------------|-------------|
| | | Beta | D/P | Beta |
| Wyndham Worldwide | WYN | 1.19 | 1.54 | 0.62 |
| Marriott Int'l | MAR | 1.19 | 0.82 | 0.80 |
| Hyatt Hotels | H | 1.60 | 0.27 | 1.37 |
| Starwood Hotels | HOT | 1.91 | 1.28 | 1.08 |
| Orient-Express Hotels | OEH | 1.86 | 0.09 | 1.77 |
| | | Promedio | | 1.13 |

Cartera Representativa Hoteles USA

Beta Desapalancado 1.13

Negocio

Beta Apalancado para el negocio 3.89

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Yahoo Finance y Ycharts.com consultadas en el 2013

| Estructura deuda patrim. | K | W | 1-t | Costo |
|------------------------------------|----------|----------|-------------|---------------|
| Deuda | 10.96% | 77.74% | 0.70 | 5.96% |
| Patrimonio | 20.17% | 22.26% | | 4.49% |
| WACC = Wd [Kd(1-t)] + Ws Ks | | | WACC | 10.45% |

Fuente: Elaboración propia

Al calcular el promedio ponderado del costo del capital el resultado fue 10.45% que incorporado a nuestra evaluación económica resulto en un VAN positivo con una TIR de 23.91%.

Por el lado de la evaluación financiera, esta se da en base a la participación del inversionista y sobre los flujos de efectivo remanentes luego de haber pagado a los proveedores de la empresa. En este caso, también obtenemos un resultado positivo, un poco por encima de la evaluación económica, con lo que concluimos que el proyecto es viable bajo las condiciones estudiadas.

Evaluación de proyecto

| EVALUACIÓN | VAN | TIR |
|-------------------|---------------|------------|
| Económico | S/. 2,340,423 | 23.91% |
| Financiero | S/. 954,940 | 55.28% |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En base a la información tratada a lo largo del trabajo, podemos señalar las siguientes conclusiones:

- El desempeño del negocio bajo la estructura de trabajo planteada es rentable en base al análisis económico y financiero llevado a cabo.
- El riesgo que está implícito en el sector ha sido considerado y a pesar que es alto, la tasa de retorno es superior, satisfaciendo lo esperado por los inversores; por tanto, es un proyecto viable.
- De acuerdo al análisis de mercado realizado, la implementación del proyecto se ve fortalecida por la necesidad de cubrir un faltante en la zona, carente de hoteles de alta categoría.
- Con los resultados también demostramos que hay campo para más emprendimientos en otros lugares del país y que cada caso requiere su propio análisis particular y su medición frente a las fuerzas del mercado.
- Creemos que lo necesario para el éxito está también en el factor humano y su conducción dentro de una cultura de servicio. Este recurso puede otorgarnos un diferencial de gran valor en mercados donde los procesos son muy técnicos y estandarizados, en donde, reiteramos, la diferenciación está en lo intangible más que en lo tangible.
- Se debe ser estricto y constante en el aprovechamiento de las redes sociales y herramientas web para acercarnos al consumidor, para conocerlo, entenderlo y agradecerle. Si uno no es serio en este aspecto, muchas oportunidades se perderán, pero lo peor es que nos arriesgamos a dejar de ser visibles para los consumidores.

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2013). *Niveles Socioeconómicos 2013*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Boullón, L., Castillo, U. & Guerrero de Luna, D. (2008). *Creación de una Agencia de Integración de Servicios para el Turista Discapacitado*. Tesis de maestría de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/273821>.
- Diario El Comercio. (2013, mayo 10). El Perú proyecta recibir 5,1 millones de turistas extranjeros para el 2021. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-proyecta-recibir1-millones-turistas-extranjeros-2021-noticia-1574788>.
- Diario Gestión. (2013, marzo 08). Solo el 32% de los Limeños Viaja a Provincias por Recreación. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/solo-32-limenos-viaja-provincias-recreacion-2060982>.
- Diario Gestión. (2013, octubre 10). Banco Mundial: Pobres de Perú dieron el salto y expandieron clase media. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-pobres-peru-dieron-salto-y-expandieron-clase-media-2078256>
- Diario Perú 21. (2012, febrero 24). Clase Media es el 56% de la Población Urbana. *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/02/24/imprensa/clase-media-56-poblacion-urbana-2013157>
- Diario Perú 21. (2012, agosto 12). Perú, el segundo país con más crecimiento en turismo receptivo. *Diario Perú 21*. Recuperado de http://peru21.pe/economia/peru-segundo-pais-mayor-crecimiento-turismo-receptivo-2039792?href=nota_mas3
- Global Spa & Wellness Summit. (2010). *Spas & the Global Wellness Market: Synergies & Opportunities*. Recuperado de http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/pdf/gss_spasandwellnessreport_final.pdf
- Calixto, R. R. & La Roche Roldan, J.E. (2014). Collpa Thermal Spa & Lodge: Hotel Boutique Orientado al Turismo de Bienestar en el Valle del Alto Chancay. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 28-51.

- Gobierno Regional de Lima. (2008). *Plan de Promoción de Inversiones de la Región Lima*. Recuperado de www.regionlima.gob.pe/proinversion/plan_inversiones.doc
- Henley Centre Headlight Vision & Amadeus. (2013). *Future Traveller Tribes 2020*. Recuperado de <http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/399/597/TravellerTribes,1.pdf>
- Hurtado Mendoza, C. (2012, abril 08). Cómo tener un hotel de lujo y vivir para contarla. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/como-tener-hotel-lujo-vivir-contarla-noticia-1398857>
- INFOTUR PERU. (2012). *Perú tiene enorme potencial para desarrollar el turismo termal*. Recuperado de <http://www.infoturperu.com.pe/noticias-importantes/1359-peru-tiene-enorme-potencial-para-desarrollar-el-turismo-termal>.
- INFOTUR PERU. (2013). *Ingresos por US\$ 1,250 millones generará turismo interno por fiestas de fin de año*. Recuperado de <http://infoturperu.com.pe/canatur/14735-ingresos-por-us-1-250-millones-generara-turismo-interno-por-fiestas-de-fin-de-ano>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Población Total Estimada en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/#>
- IPK International.(2012). *ITB World Travel Trends Report 2012/2013*. Recuperado de http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2013_web.pdf.
- Ipsos Apoyo. (2007). *Usos y Actitudes Frente al Internet*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_Data_Internet_2007.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2013). *Perú 2013: Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje Colectivo y Privado*. Recuperado de www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac.asp?ano=2013.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.(2012).*Perfil del Vacacionista Nacional 2012 por Ciudad de Residencia*. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2012/TurismoInterno/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202012/Tips%20PVN%202012/PVN%202012%20Total%20y%20Ciudad%20de%20Residencia/TipsPVN2012porCiudades.pdf>
- Calixto, R. R. & La Roche Roldan, J.E. (2014). Collpa Thermal Spa & Lodge: Hotel Boutique Orientado al Turismo de Bienestar en el Valle del Alto Chancay. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 28-51.

- Organización Mundial del Turismo. (2011). *Tourism Towards 2030 Global Overview*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/content/w45127/fulltext.pdf>.
- Organización Mundial del Turismo. (2013a). *Definición |Sustainable Development of Tourism*. Recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>.
- Organización Mundial del Turismo. (2013b). *Panorama OMT del Turismo Internacional, edición 2013*. Recuperado de http://dtxtg4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_sp_lr_0.pdf.
- Poder 360. (2010). Especial Hoteles de Lujo: Viaje a las Estrellas. *Revista Poder 360*. Recuperado de http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=4742
- RPP Noticias. (2013, septiembre 24). Scotiabank: Perú alcanzará récord de 3.1 millones de turistas el 2013. *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-09-24-scotiabank-peru-alcanzara-record-de-3-1-millones-de-turistas-el-2013-noticia_633782.html
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013). *Tasas de Interés Promedio Activas del Sistema Bancario*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiarria_5.asp