



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN  
OPERADOR TURÍSTICO DIRIGIDO A APROVECHAR EL TURISMO  
DE LA SIERRA PIURANA CONFORMADA POR LAS PROVINCIAS  
DE MORROPÓN, AYABACA y HUANCABAMBA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magíster en Administración de Empresas**

**Por:**

Donald Cruz Córdova  
Aldo César García Mejía  
Xavier Hernando Moreno Valdiviezo  
Arturo Ricardo Quiroz Sernaqué

**Programa de la Maestría en Administración  
Tiempo Parcial Piura - 7**

**Lima, 29 de octubre de 2016**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Idea de negocio.....	4
1.3. Objetivos.....	5
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>5</i>
1.4. Justificación. ....	6
1.5. Alcance. ....	7
<i>1.5.1. Alcance en cuanto a contenido. ....</i>	<i>7</i>
<i>1.5.2. Alcance en cuanto a territorio. ....</i>	<i>7</i>
<i>1.5.3. Alcance en cuanto a recursos de información.....</i>	<i>8</i>
1.6. Limitaciones. ....	8
1.7. Marco metodológico.....	8
<i>1.7.1. Resumen ejecutivo. ....</i>	<i>10</i>
<i>1.7.2. Descripción del negocio.....</i>	<i>10</i>
<i>1.7.3. Análisis del entorno. ....</i>	<i>10</i>
<i>1.7.4. Análisis del mercado. ....</i>	<i>11</i>
<i>1.7.5. Desarrollo del plan estratégico.....</i>	<i>11</i>
<i>1.7.6. Desarrollo del plan de marketing.....</i>	<i>11</i>
<i>1.7.7. Desarrollo del plan de operaciones. ....</i>	<i>12</i>
<i>1.7.8. Desarrollo del plan de organización y recursos humanos.....</i>	<i>12</i>
<i>1.7.9. Desarrollo del plan financiero. ....</i>	<i>13</i>
1.8. Metodología. ....	13
<b>CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Descripción del negocio. ....	14
2.2. Propuesta de Valor. ....	14
2.3. Modelo de negocio. ....	15
2.4. Desarrollo del modelo de negocio.....	15

<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>23</b>
3.1. Análisis del macroentorno. ....	23
3.1.1. Entorno económico. ....	23
3.1.2. Entorno político y legal. ....	27
3.1.3. Entorno sociocultural. ....	28
3.1.4. Entorno ambiental. ....	31
3.1.5. Entorno tecnológico. ....	32
3.2. Análisis de la industria. ....	34
3.2.1. El mercado turístico mundial. ....	34
3.2.2. El mercado turístico nacional. ....	36
3.2.2.1. Turismo receptivo. ....	40
3.2.2.2. Turismo interno. ....	41
3.2.2.3. Turismo en Piura. ....	44
3.2.2.4. Perfil del vacacionista. ....	47
3.3. Entorno competitivo. ....	48
3.3.1. Competidores nuevos. ....	48
3.3.2. Rivalidad entre competidores actuales. ....	49
3.3.2.1. Identificación de competidores.....	51
3.3.3. Poder de negociación de los proveedores. ....	54
3.3.4. Poder de negociación de los clientes. ....	54
3.3.5. Productos y/o servicios sustitutos. ....	55
3.3.6. Barrera de salida de la industria. ....	55
3.4. Conclusión del capítulo. ....	55
 <b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	 <b>59</b>
4.1. Análisis de herramienta cualitativas. ....	59
4.1.1. Entrevista a expertos. ....	59
4.1.2. Focus Group. ....	61
4.1.2.1. Metodología del desarrollo del Focus Group. ....	62
4.1.2.2. Conclusiones del Focus Group. ....	65
4.1.3. Conclusiones de aplicación de herramienta cualitativas. ....	66
4.2. Análisis de la herramienta cuantitativa. ....	67
4.2.1. Metodología de muestreo.....	67

4.2.1.1. <i>Calculo de la población objetivo.</i> .....	67
4.2.1.2. <i>Diseño muestral.</i> .....	69
4.2.2. <i>Encuesta.</i> .....	70
4.2.2.1. <i>Hábitos de consumo de actividades de entretenimiento.</i> .....	71
4.2.2.2. <i>Asociación de atributos.</i> .....	74
4.2.2.3. <i>Prueba de concepto.</i> .....	75
4.2.3. <i>Conclusiones de aplicación de herramienta cuantitativa.</i> .....	78
4.3. <i>Conclusión del capítulo.</i> .....	79
<b>CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>82</b>
5.1. <i>Visión.</i> .....	82
5.2. <i>Misión.</i> .....	82
5.3. <i>Valores y principios.</i> .....	83
5.4. <i>Objetivos estratégicos.</i> .....	83
5.5. <i>Plan estratégico.</i> .....	83
5.5.1. <i>Primera etapa.</i> .....	83
5.5.2. <i>Segunda etapa.</i> .....	84
5.6. <i>Definición de estrategia genérica.</i> .....	84
5.7. <i>Identificación de fuentes de ventaja competitiva.</i> .....	85
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING. ....</b>	<b>87</b>
6.1. <i>Objetivo de Marketing.</i> .....	87
6.2. <i>Identificación de segmento objetivos específicos.</i> .....	87
6.2.1. <i>Segmentación geográfica.</i> .....	88
6.2.2. <i>Segmentación demográfica.</i> .....	88
6.2.3. <i>Segmentación psicográfica.</i> .....	89
6.2.4. <i>Segmentación conductual.</i> .....	89
6.3. <i>Selección del mercado meta.</i> .....	90
6.4. <i>Fundamento de marca.</i> .....	91
6.4.1. <i>Posicionamiento.</i> .....	91
6.4.2. <i>Esencia de marca.</i> .....	92
6.4.3. <i>Escalera de beneficios.</i> .....	92
6.5. <i>Mezcla de Marketing.</i> .....	93

6.5.1. <i>Producto</i> .....	93
6.5.1.1. <i>Tipos de productos</i> .....	94
6.5.1.2. <i>Descripción de destinos</i> .....	94
6.5.1.3. <i>Desarrollo de la flor de servicio</i> .....	102
6.5.2. <i>Precio</i> .....	103
6.5.2.1. <i>Precio en el mercado</i> .....	104
6.5.2.2. <i>Estimación del precio basada en el valor para el cliente</i> .....	104
6.5.2.3. <i>Estructura de costos</i> .....	104
6.5.2.4. <i>Estrategia de precios</i> .....	104
6.5.2.5. <i>Precio al consumidor final</i> .....	105
6.5.3. <i>Distribución</i> .....	107
6.5.4. <i>Promoción</i> .....	107
6.5.4.1. <i>Medios de promoción</i> .....	108
6.5.4.2. <i>Plan de promoción previo al inicio de operación</i> .....	109
6.5.4.3. <i>Presupuesto anual para promoción de mantenimiento</i> .....	112
6.5.4.4. <i>Plan de marketing digital</i> .....	112
6.5.4.5. <i>Plan de marketing relaciona</i> .....	114
6.6.5. <i>Personas</i> .....	116
6.6.6. <i>Procesos</i> .....	117
6.6.7. <i>Evidencia física</i> .....	117
6.6.8. <i>Perfil de vacacionista piurano en cuanto al consumo de alternativas de ocio u recreación</i> .....	118
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>119</b>
7.1. <i>Objetivos de operaciones</i> .....	119
7.2. <i>Cadena de valor del negocio</i> .....	119
7.2.1. <i>Actividades primarias</i> .....	120
7.2.1.1. <i>Exploración</i> .....	120
7.2.1.2. <i>Desarrollo comercial</i> .....	120
7.2.1.3. <i>Marketing</i> .....	120
7.2.1.4. <i>Ventas</i> .....	121
7.2.1.5. <i>Operaciones</i> .....	122
7.2.1.6. <i>Relacionamiento con el cliente</i> .....	123

7.2.2. <i>Actividades de apoyo.</i> .....	124
7.2.2.1. <i>Gestión de recursos humanos.</i> .....	124
7.2.2.2. <i>Desarrollo de la tecnología.</i> .....	124
7.2.2.3. <i>Administración.</i> .....	125
7.3. Estandarización de procesos. ....	125
7.4. Socios estratégicos. ....	125
7.5. Recursos físicos de soporte para la prestación del servicio. ....	127
7.6. Consideraciones adicionales para el futuro servicio.....	128
7.6.1. Seguridad.....	128
7.6.2. Salubridad.....	128
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>130</b>
8.1. Plan de organización. ....	130
8.1.1. <i>Esquema societario.</i> .....	130
8.1.2. <i>Requisitos de constitución de empresa.</i> .....	131
8.1.3. <i>Diseño organizacional</i> .....	132
8.1.4. <i>Modelo organizacional y organigrama</i> .....	132
8.2. Plan de Recursos Humanos. ....	133
8.2.1. <i>Manual de organización y funciones (MOF).</i> .....	133
8.2.2. <i>Modalidad de contratación del personal</i> .....	133
8.2.2.1. <i>Administrador y personal de atención al cliente</i> .....	133
8.2.2.2. <i>Choferes y guías turísticos</i> .....	134
8.2.3. <i>Procedimientos principales de recursos humanos.</i> .....	134
8.2.3.1. <i>Reclutamiento.</i> .....	134
8.2.3.2. <i>Selección.</i> .....	135
8.2.3.3. <i>Contratación.</i> .....	135
8.2.3.4. <i>Capacitación y entrenamiento.</i> .....	136
<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.</b> .....	<b>137</b>
9.1. Proyección de factores económicos.....	137
9.1.1. <i>Inflación</i> .....	137
9.1.2. <i>Tipo de cambio</i> .....	137
9.2. Inversiones del proyecto. ....	137

9.2.1. Inversión en equipos de oficina. ....	137
9.2.2. Inversión de bicicleta y accesorios para ciclismo. ....	138
9.2.3. Inversión en creación de página Web. ....	138
9.2.4. Inversión en marketing.....	139
9.2.5. Inversión en capital de trabajo.....	139
9.2.6. Resumen de inversión total.....	139
9.3. Depreciación.....	139
9.4. Estimación de Ingresos. ....	140
9.5. Estimación de costos. ....	143
9.5.1. Costos directos. ....	143
9.5.2. Gastos administrativos. ....	146
9.5.2.1. Identificación de gastos administrativos.....	146
9.5.2.2. Calculo de gasto administrativo anual.....	147
9.5.3. Gastos de ventas.....	148
9.6. Estado de resultados.....	148
9.7. Balance general.....	149
9.8. Flujo de caja económico.....	150
9.9. Impuesto a la renta.....	152
9.10. Costo promedio de capital.....	152
9.11. Valor presente neto. ....	152
9.12. Determinación de escenario límite.....	152
9.13. Conclusión del capítulo.....	155
<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>156</b>
10.1. Conclusiones.....	156
10.2. Recomendaciones.....	157
<b>ANEXOS.....</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>226</b>