

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de Negocios para un Hotel Ecológico ubicado en Huarney

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración de Negocios por:

Jaime Eduardo Bazán Huertas
Melissa Marilyn Bojórquez Fernández
Jorge Alfonso Cáceres Cuzzi
Carla Susana Rimachi Castañeda

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 57

Surco, 15 de Octubre de 2016

INDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN, METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	2
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.4. Importancia	2
1.5. Alcances y Limitaciones	3
1.6. Metodología	4
Elaboración: Autores de esta tesis	5
1.7. Análisis del Contexto	5
1.7.1. <i>Definiciones</i>	5
1.7.2. <i>Ecoturismo, Turismo Natural y Turismo sustentable</i>	7
1.7.3. <i>Tendencias en el Ecoturismo</i>	7
1.7.4. <i>Ecoturismo en Perú</i>	8
1.7.5. <i>Reglamentación</i>	8
1.8. Estructura Capitular	9
CAPITULO II: ANALISIS DEL SECTOR TURISTICO Y HOTELERO MACRO Y MICRO ENTORNO	12
2.1. Análisis del macro entorno	12
2.1.1. <i>Fuerzas Económicas</i>	12
2.1.2. <i>Fuerzas Sociales. Culturales, demográficas y ambientales</i>	15
2.1.3. <i>Fuerzas políticas, gubernamentales y legales</i>	19
2.1.4. <i>Fuerzas tecnológicas</i>	20
2.1.5. <i>Fuerzas de la competencia</i>	21
2.2. El Sector Turismo	22
2.2.1. <i>Análisis del sector Turismo en el mundo</i>	22
2.2.2. <i>Tendencias del sector Turismo en el mundo</i>	25
2.2.3. <i>Análisis del sector Turismo en Perú</i>	26
2.3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	32
2.3.1. <i>La rivalidad entre competidores</i>	32
2.3.2. <i>La entrada potencial de competidores nuevos</i>	33
2.3.3. <i>El desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	33

2.3.4. <i>El poder de negociación de los proveedores</i>	34
2.3.5. <i>El poder de negociación de los clientes</i>	35
2.4. Oportunidades y Amenazas	35
2.4.1. <i>Oportunidades</i>	35
2.4.2. <i>Amenazas</i>	37
CAPITULO III: LA EMPRESA PROPUESTA	40
3.1. La Oportunidad de Negocio.....	40
3.1.1. <i>Potencial del sector</i>	40
3.1.2. <i>Potencial en Huarmey</i>	42
3.1.3. <i>Atractivos turísticos de Huarmey:</i>	44
3.2. Modelo de Negocio – CANVAS	47
3.2.1. <i>Socios y Redes clave</i>	47
3.2.2. <i>Actividades clave</i>	49
3.2.3. <i>Recursos clave</i>	49
3.2.4. <i>Propuesta de Valor</i>	51
3.2.5. <i>Relaciones con clientes</i>	55
3.2.6. <i>Canales</i>	55
3.2.7. <i>Segmento de mercado</i>	56
3.2.8. <i>Estructura de Costos</i>	56
3.2.9. <i>Lógica de ingresos</i>	57
3.3. Fortalezas y Debilidades	58
3.3.1. <i>Fortalezas</i>	59
3.3.2. <i>Debilidades</i>	60
CAPITULO IV: ANALISIS ESTRATEGICO	62
4.1. Visión, Misión y Valores	62
4.2. Ventaja Competitiva	62
4.3. Objetivos Empresariales	63
4.4. Estrategias Generales	63
4.4.1. <i>A Nivel de Negocio</i>	63
4.4.2. <i>A Nivel Corporativo</i>	64
4.4.3. <i>A Nivel Funcional</i>	65
4.5. Análisis FODA.....	66
CAPITULO V: ESTUDIO DE MERCADO.....	71
5.1. Estudio de Oferta	71
5.1.1. <i>Huarmey</i>	72
5.1.2. <i>Asia - Cañete</i>	74

5.1.3. <i>Paracas</i>	75
5.1.4. <i>Huanchaco</i>	77
5.1.5. <i>Vichayito y Máncora</i>	79
5.1.6. <i>Tumbes</i>	81
5.2. Estudio de Demanda	83
5.2.1. <i>Investigación Cualitativa</i>	83
5.2.2. <i>Investigación cuantitativa</i>	89
5.3. Estimación de la demanda	92
CAPITULO VI: PLAN DE MARKETING.....	96
6.1. Objetivos	96
6.1.1. <i>Objetivos Cualitativos</i>	96
6.1.2. <i>Objetivos Cuantitativos</i>	96
6.2. Estrategia de Segmentación	96
6.2.1. <i>Segmentación de mercado</i>	96
6.2.2. <i>Selección de mercado meta</i>	96
6.2.3. <i>Perfil del consumidor</i>	97
6.3. Estrategia de Posicionamiento	98
6.3.1. <i>Marketing 3.0 - El modelo de las 3i</i>	98
6.3.2. <i>Variables de Diferenciación</i>	100
6.3.3. <i>Decisiones de marca</i>	101
6.4. Estrategias Funcionales.....	104
6.4.1. <i>Estrategia de Productos y Servicios</i>	104
6.4.2. <i>Estrategia de Precios</i>	108
6.4.3. <i>Estrategia de Distribución y Ventas</i>	111
6.4.4. <i>Estrategia de promoción y publicidad</i>	113
6.4.5. <i>Estrategia de procesos</i>	117
6.4.6. <i>Estrategia de personal</i>	120
6.4.7. <i>Estrategia de entorno físico</i>	121
6.4.8. <i>Estrategia de productividad y calidad</i>	122
6.5. Presupuesto de marketing	123
6.6. Política de ventas	125
6.7. Indicadores de control.....	126
CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES	128
7.1. Localización y diseño	128
7.1.1. <i>Localización</i>	128
7.1.2. <i>Diseño y Funcionalidad</i>	129

7.2. Ejecución del Proyecto.....	132
7.2.1. <i>Construcción</i>	132
7.2.2. <i>Servicios básicos</i>	133
7.2.3. <i>Capacidad</i>	134
7.2.4. <i>Mobiliario y equipo</i>	134
7.3. Operación del Proyecto.....	135
7.3.1. <i>Actividades clave:</i>	135
7.3.2. <i>Descripción de Procesos Clave</i>	137
7.4. Política de calidad y seguridad	142
7.4.1. <i>Seguridad del Hotel:</i>	142
7.4.2. <i>Mantenimiento</i>	142
7.4.3. <i>Calidad</i>	142
CAPITULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	144
8.1 Marco Legal	144
8.2 Constitución del Hotel Ecológico	144
8.3 Administración.....	146
8.3.1 <i>Desafíos de la Administración del Hotel Ecológico en Huarney</i>	146
8.4. Plan de Recursos Humanos.....	149
8.4.1. <i>Recursos humanos necesarios</i>	149
8.4.2. <i>Diseño de Puestos</i>	150
8.4.3 <i>Estructura organizacional</i>	150
8.4.4 <i>Reclutamiento y Selección</i>	151
8.4.5 <i>Compensaciones</i>	151
8.4.6 <i>Relaciones laborales</i>	152
8.4.7. <i>Capacitación y desarrollo</i>	152
8.4.8 <i>Desarrollo de carrera</i>	153
8.4.9 <i>Evaluación de desempeño</i>	153
8.5 Organización y funciones.....	154
CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO	157
9.1. Supuestos Generales y Operativos.....	157
9.2. Inversión Requerida	158
9.3. Costos y Gastos Anuales.....	159
9.3.1. <i>Costos Directos:</i>	159
9.3.2. <i>Costos Indirectos:</i>	160
9.3.3. <i>Gastos:</i>	161
9.4. Estructura de Capital y de Financiamiento	162

9.5 Pronósticos	165
9.5.1. <i>Parámetros</i>	166
9.5.2. <i>Costo de Capital</i>	166
9.6. Elaboración de Flujos	168
9.7. Indicadores de Rentabilidad	171
9.8. Estados Financieros:	172
9.9. Análisis de Sensibilidad	174
9.10. Análisis de Escenarios	177
9.11. Punto de Equilibrio	178
CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
ANEXOS	182
BIBLIOGRAFIA.....	280

Maestría en: Magíster en Administración de Negocios
Título de la tesis: **Plan de negocio: “Plan de Negocios para un hotel ecológico ubicado en Huarmey”**
Autor(es): Bazán Huertas, Jaime Eduardo
Bojórquez Fernández, Melissa Marilyn
Cáceres Cuzzi, Jorge Alfonso
Rimachi Castañeda, Carla Susana

RESUMEN:

El crecimiento económico del país, el turismo interno y la creciente demanda de mejores servicios, genera nuevas oportunidades para propuestas de negocio en el sector. Las nuevas tendencias internacionales toman mayor importancia para los sectores socioeconómicos más altos, que buscan estar en contacto con la naturaleza sin sacrificar su comodidad, razón por la que estarían dispuestos a pagar más por propuestas diferenciadas que los beneficien con nuevas experiencias y conceptos, como el creciente interés por el medio ambiente y la responsabilidad social.

Una de las opciones de turismo interno más común es realizar viajes a playas con servicios de calidad. En este contexto se detectó que el sector más acomodado de Lima viaja hacia Paracas o hacia la zona de Piura y Tumbes por la calidad y servicio de sus hoteles. Esta oferta concentrada hace que sea más difícil encontrar una opción que cuente con la tranquilidad de lugares poco concurridos.

Se analiza el contexto de las playas de Huarmey al norte de Lima, a similar distancia de viaje, que tiene playas vírgenes de atractivo natural no explotadas por la industria del turismo, encontrando en ellas un gran potencial. Una vez entendidos los atributos valorados por el nivel socioeconómico A y la potencialidad de las playas en Huarmey, se propone desarrollar un hotel en esta localidad, que se diferencie y sea el primero en explotar la zona cuidando el medio ambiente.

El desarrollo de un negocio de tales características, consiste en un hotel ecológico que ofrece exclusividad, gracias a su infraestructura y servicios de alta calidad, en un refugio natural frente al mar a pocas horas de Lima. Cuenta con actividades recreativas, deportivas, culturales y gastronómicas que garantizan una experiencia

enriquecedora; en paralelo cuida el medio ambiente y genera desarrollo social, lo cual es valorado por el segmento objetivo. Para el desarrollo de este negocio, se plantearon los siguientes objetivos:

- Realización de un análisis de oferta y demanda del sector turismo considerando el perfil del mercado objetivo y el potencial de la localidad.
- Diseño de la propuesta de valor del negocio, que incluye atributos y servicios.
- Identificar los puntos clave en infraestructura y operatividad del hotel en base a la propuesta de valor.
- Encontrar la demanda efectiva para el negocio.
- Comprobar la viabilidad económica y financiera del proyecto, así como su atractivo para los inversionistas potenciales.

A fin de conocer el entorno y sus efectos en el negocio se realiza un estudio de las diversas variables mediante un análisis FODA que permite identificar y entender que:

- El negocio ingresará a operar bajo una marca nueva y desconocida.
- El mercado de servicios turísticos de alojamiento será afectado por temporadas de alta y baja demanda de servicios.
- Existe un elevado costo de inversión y mantenimiento de infraestructura.

Analizadas las variables se concluye que:

- La empresa es sustentable en el tiempo en la medida que se convierta en referente en la industria.
- Ser una marca nueva y local contribuye a que los stakeholders se identifiquen con la misma, siendo responsables con el desarrollo de Huarmey y su medio ambiente.
- El negocio demanda la optimización de costos para hacer frente a la temporada de baja demanda; el contar con una capacidad instalada reducida permite disminuir los costos de mantenimiento.
- De acuerdo a las variables económicas y financieras analizadas, se concluye que el proyecto es atractivo y viable para los accionistas y les permitirá un futuro crecimiento empresarial.