

UNIVERSIDAD ESAN



**CREACIÓN DE UNA EMPRESA OPERADORA DE TURISMO POR
CARRETERA EN CIRCUITOS TURÍSTICOS NO CONVENCIONALES
EN EL PERÚ**

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

por:

Claudia Celis Castro

Javier Espinosa Vergani

Renzo Lizárraga Odicio

Carlos Valdivia Berg

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 57-2

Lima, 10 de octubre de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis desarrolla el plan de negocio para la creación de una empresa operadora de turismo de naturaleza dirigida al segmento del excursionista limeño, con una oferta de servicios *full day* que les permite relajarse y disfrutar de una experiencia de desconexión de la rutina.

Estudios recientes de PromPerú, como el Perfil de Vacacionista Interno y el Perfil del Turista de Naturaleza, indican que hay una creciente demanda del viajero interno y de la práctica del turismo de naturaleza.

Para la investigación se ha recurrido a la revisión de las estadísticas del sector, entrevistas a diferentes actores involucrados como son empresarios, especialistas académicos del sector y gremios profesionales; así como la realización de un *focus group* y una encuesta.

La investigación realizada por los autores de la tesis confirma esta tendencia al alza de la demanda del viajero interno y de la práctica de actividades de turismo de naturaleza. Igualmente, se identifica una demanda insatisfecha en los requerimientos de calidad y confiabilidad del servicio turístico, por ejemplo, puntualidad, cumplimiento de itinerarios, comodidad, entre otros.

Por otro lado, se ha podido identificar que el mercado se caracteriza por una alta estacionalidad, con la mayoría de los viajeros internos viajando en fechas como Semana Santa, Fiestas Patrias, vacaciones y fin de año. Adicionalmente, la competencia es amplia ya que existen una gran cantidad de empresas que ofrecen una gran diversidad de paquetes turísticos y excursiones.

El presente modelo de negocio propone una estrategia de concentración (o de nicho), es decir, la marca Perú Natural se focalizará en el nicho de mercado de turismo de naturaleza compuesto por residentes de Lima Metropolitana que buscan viajes en rutas de un día de duración (*full day*), y con comodidad. Esta estrategia también implica tener una capacidad de respuesta ante aquellas empresas de la competencia que deseen ingresar también al mercado nicho.

La empresa buscará la fidelización del cliente por medio de la renovación constante de la oferta de destinos y el contacto periódico con ellos para darles a conocer la nueva oferta.

La empresa propuesta, Perú Natural, iniciará con una oferta concentrada en la región Lima en el primer año, la cual se ampliará posteriormente con el desarrollo de nuevos productos en la región Ica. Se espera alcanzar una participación de mercado de 1.81% y ventas de S/. 1, 511,382 soles en el primer año.

Se requiere una inversión inicial de S/. 255,145 soles. En un escenario esperado se genera un valor actual neto (VAN) de S/. 84,747 (a una tasa de descuento del 20%) y una tasa interna de retorno (TIR) de 31.30% en un periodo de 5 años.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Oportunidad	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Motivación	2
1.4. Preguntas de investigación.....	2
1.4.1. Pregunta general	2
1.4.2. Preguntas específicas	2
1.5. Objetivos	3
1.5.1. Objetivo general.....	3
1.5.2. Objetivos específicos	3
1.6. Justificación y contribución	3
1.7. Observaciones	4
1.8. Alcances	5
1.9. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. Demanda turística	6
2.2. Turismo por tipo	6
2.3. Perfil general del turista extranjero.....	9
2.3.1. Gasto del turista extranjero	10
2.4. Perfil general del turista nacional	11
2.5. Sector económico	16
2.5.1. Turismo receptivo	16
2.5.2. Turismo interno.....	17
2.5.3. Contribución al PBI	18
2.6. Cadena de valor en los servicios turísticos	19
2.7. Publicidad en la categoría turismo.....	20
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1. Investigación de fuentes de información secundaria	21

3.1.1. Objetivos.....	21
3.1.2. Metodología.....	21
3.2. Investigación de fuentes de información primaria.....	22
3.2.1. Objetivos.....	22
3.2.2. Metodología.....	23
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	27
4.1. Entrevista a expertos.....	27
4.1.1. Entrevista 1: Javier Elescano.....	27
4.1.2. Entrevista 2: Raquel Rojas.....	28
4.1.3. Entrevista 3: Elmer Barrio de Mendoza.....	29
4.1.4. Entrevista 4: Patricia Campos.....	32
4.1.5. Entrevista 5: Jorge Mario Chávez.....	33
4.1.6. Entrevista 6: Alba Holleman.....	34
4.1.7. Hallazgos de las entrevistas.....	35
4.2. Focus Group.....	37
4.2.1. Hábitos e intereses.....	37
4.2.2. Motivaciones, gustos y preferencias.....	39
4.2.3. Sobre la propuesta.....	39
4.4 Encuestas.....	39
4.5 Estimación de la demanda.....	45
CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	48
5.1. Análisis SEPTE.....	48
5.1.1. Político.....	48
5.1.2. Económico.....	51
5.1.3. Social.....	56
5.1.4. Tecnológico.....	58
5.1.5. Ecológico.....	63
5.2. Análisis de la competencia.....	65
5.2.1. Identificación de proveedores.....	65
5.2.2. Identificación de la competencia.....	66

5.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	68
5.3.1. Rivalidad entre competidores del sector	68
5.3.2. Productos sustitutos	68
5.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores	69
5.3.4. Poder de negociación de los clientes	69
5.3.5. Poder de negociación de los proveedores	70
5.4. Análisis FODA.....	70
5.4.1. Fortalezas	70
5.4.2. Oportunidades	70
5.4.3. Debilidades	71
5.4.4. Amenazas	72
5.4.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	73
5.4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	74
5.4.7. FODA Cruzado	75
5.5. Estrategia general.....	77
5.5.1. Misión	77
5.5.2. Visión.....	77
5.5.3. Estrategia competitiva.....	77
5.5.4. Objetivos estratégicos	77
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	79
6.1. Objetivos de marketing	79
6.2. Estrategia de marketing.....	79
6.3. Estrategia de segmentación.....	81
6.3.1. Geográfico	81
6.3.2. Demográfico	81
6.3.3. Conductual	82
6.3.4. Psicográfico	83
6.3.5. Estilo de vida	83
6.4. Estrategia de posicionamiento	84
6.5. Mezcla de marketing.....	88
6.5.1. Producto	88
6.5.2. Precio	91
6.5.3. Plaza.....	91
6.5.4. Promoción.....	91
6.5.5. Evidencia física.....	96

6.5.6. Procesos	96
6.5.7. Personal.....	97
6.5.8. Partners	97
6.6. Presupuesto de marketing	98
6.7. Indicadores de control.....	99
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	100
7.1. Definición del servicio	100
7.1.1. Momentos de la entrega del servicio	100
7.1.2. Diagrama del diseño del servicio	101
7.1.3. Itinerario del servicio	101
7.1.4. Estándares de calidad.....	104
7.1.5. Localización del negocio	105
7.2. Definición de macro procesos.....	105
7.2.1. Macro proceso de marketing y ventas	106
7.2.2. Macro proceso de operaciones y logística	108
7.2.3. Macro proceso de administración	111
7.2.4. Macro proceso dirección y planificación.....	112
7.3. Gestión de riesgos operativos	113
CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	115
8.1. Administración.....	115
8.1.1. Definición del modelo organizacional.....	115
8.1.2. Organigrama	115
8.1.3. Manual organizacional y de funciones	116
8.1.4. Constitución jurídica de la empresa	117
8.1.5. Requisitos legales para operadores turísticos	117
8.2. Recursos humanos	118
8.2.1. Cultura organizacional.....	118
8.2.2. Competencias organizacionales	120
8.2.3. Análisis de puestos.....	121
8.2.4. Políticas de reclutamiento y selección de personal.....	123
8.2.5. Evaluación de desempeño.....	124
8.2.6. Planes de capacitación	124

8.2.7. Política de compensación.....	125
8.2.8. Política de prevención de riesgos laborales	125
8.2.9. Definición de marco legal de relaciones laborales	126
 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	 127
9.1. Supuestos	127
9.2. Consideraciones	127
9.3. Inversiones	128
9.4. Ingresos	130
9.5. Proyección de la demanda	132
9.6. Egresos.....	133
9.6.1. Costos fijos	133
9.6.2. Costos variables por persona	134
9.6.3. Costos variables por grupo	134
9.6.4. Determinación de los costos mensuales.....	135
9.6.5. Sistema de pago a proveedores.....	135
9.7. Estado de ganancias y pérdidas.....	136
9.8. Tasa de descuento	137
9.9. Flujo de caja.....	137
9.10. Análisis de la tasa interna de retorno	138
9.11. Punto de equilibrio	138
9.12. Análisis de sensibilidad.....	140
9.12.1. Sensibilidad al precio de venta	140
9.12.2. Sensibilidad al costo de transporte.....	141
9.12.3. Sensibilidad a la demanda atendida	142
9.12.4. Sensibilidad al costo de conductor de grupo	142
9.13. Análisis de escenarios.....	143
9.14. Indicadores financieros de rentabilidad	144
 CAPÍTULO X. CONCLUSIONES	 145
CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES.....	147
Bibliografía	148
Anexos	156