



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

MERCADO DE TURISMO EN PERÚ
PLAN DE NEGOCIOS PARA UN OPERADOR TURÍSTICO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

NANCY MARIANELLA ACUÑA NAUCAR

PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
PABLO ANDRÉS RUSSELL BARRA

SANTIAGO DE CHILE
2013

RESUMEN

Según estadísticas registradas por el INEI y MINCETUR, el volumen de turistas extranjeros que ingresan al Perú han crecido en promedio un 8% los últimos 4 años. Si bien el nivel de visitas de turistas extranjeros al norte del Perú es mucho menor respecto al turista interno, el nivel de ingresos que genera el turismo receptivo es mucho mayor y rentable, además de tener un crecimiento sostenible en los últimos 5 años a una tasa anual aproximada de 10%.

Hay muchos factores que han permitido el crecimiento turístico del Perú, entre ellos la designación de Machu Picchu como maravilla del mundo en el 2007, la estabilidad política y económica del país, y la presencia de inversiones privadas, como el Hotel 5 estrellas Decamerón por 30 millones de dólares. Los turistas extranjeros que arriban al Norte del Perú, son principalmente de Chile, Colombia, Estados Unidos y Australia con una permanencia promedio de 8 días y con un gasto diario promedio de US\$1,059 dólares americanos, por tal motivo el proyecto se enfocará hacia el mercado de turistas extranjeros, que genera más utilidades por tener mayor capacidad de gasto. No se ha considerado en el plan de tesis a los turistas nacionales, dado que la mayoría de ellos realizan las visitas a los lugares naturales o arqueológicos de forma directa, sin requerir de una agencia de viaje.

La presente tesis plantea crear nuevos servicios turísticos, aprovechando las riquezas culturales, naturales y de aventura que aún no han sido aprovechadas de forma intensiva en el norte del Perú; logrando satisfacer una demanda insatisfecha en el turista extranjero a través de servicios de calidad y seguridad. Esta propuesta de negocio se realiza atendiendo a una gran deficiencia que se presenta en las ciudades de Piura y Tumbes, donde los turistas no reciben ofertas de servicios turísticos de intereses especiales por parte de las existentes operadoras de la región, los cuales sólo se centran en el turismo de Sol y Playa en las playas de Máncora y Punta Sal.

La estrategia es ofrecer un producto diferenciado, en donde resalte los lugares turísticos del Norte del Perú, mediante los servicios turísticos de intereses especiales que incluyan transporte, guía turística y degustación gastronómica, incentivando conciencia de cuidado, preservación del medio ambiente y responsabilidad social; siendo complementarios al turismo de playa y sol del Norte del Perú que se ofrecen en la actualidad. Estos servicios serán ofrecidos a las agencias de viajes preferentemente para complementar sus paquetes turísticos, aunque también se puede realizar la venta directa al turista. El presente plan de negocios incluye la evaluación financiera y desarrollo de estrategias para su implementación.

DEDICATORIA

"A mi Madre porque con su ejemplo de valor y amor, me enseñó a ser fuerte y salir adelante en cada proyecto de mi vida.

A mis hermanas, por alentarme a luchar por mis sueños, porque su ejemplo de fuerza, tesón y empeño en sus vidas, hacen fortalecer mis principios y valores de seguir adelante por lo que amo.

A mis amigos del MBA full time de la Universidad de Chile, por todo su apoyo y consideración en estos años de estudio.

Al hombre de mi vida, mí amado esposo "Germán Páez" por su incondicional apoyo, amor y comprensión, por enseñarme el verdadero significado de amar, admiro, respeto y valoro todo el esfuerzo que hace día a día.

A mi hija "Leticia", que me incentiva a seguir adelante en este proyecto".

Nancy Acuña.

AGRADECIMIENTO

“A Dios porque nunca nos abandona y siempre esta iluminando nuestro camino, dándonos su amor incondicional.

A mis profesores del MBA que me han apoyado con mi tesis y mi desarrollo intelectual.

A mi esposo “Germán Páez” por todo el apoyo en la realización de este nuevo proyecto y por incentivarme hacer mejor cada día.

A mi hija Leticia, por darme la fuerza que necesito”.

Nancy Acuña.

TABLA DE CONTENIDO

1. Capítulo I. Introducción	1
1.1 El negocio turístico en el Perú	1
1.2 Descripción de la organización de operadores Turísticos.	2
1.2.1 Nombre tentativo de la organización de operadores Turísticos.....	4
1.3 Descripción del mercado objetivo	5
1.4 Alcance.....	7
1.5 Objetivos y resultados esperados.	7
1.5.1 Objetivos Específicos	7
1.5.2 Resultado Esperado	8
1.6 Marco conceptual y metodología	8
1.6.1 Marco Conceptual	8
1.6.2 Metodología.....	9
2. Capítulo 2. Análisis General del Entorno	11
2.1 Desarrollo de las Fuerzas PESTL (Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico y Legal).....	12
2.1.1 Entorno Político	12
2.1.2 Entorno Económico	12
2.1.3 Entorno Legal	13
2.1.4 Entorno Socio Cultural.....	13
2.1.5 Entorno tecnológico	15
3. Capítulo 3. Análisis de la Industria de Operadores Turísticos en el Norte del Perú. 16	
3.1 Análisis de los principales Operadores Turísticos del Norte del Perú.....	16
3.2 Proyecciones de crecimiento en el mercado de operadores Turísticos.....	19
4. Capítulo 4. Desarrollo y Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la Industria de operadores de Turismo en Piura y Tumbes.	19
4.1 Formas de Rivalidad de Competencia	19
4.2 Poder de negociación de los compradores	20
4.3 Amenaza de Nuevos Entrantes.	21
4.4 Poder de Negociación de los proveedores.	21
4.5 Amenaza de Sustitutos.....	22

4.6	Conclusiones de la industria del turismo receptivo en el Norte del Perú	23
5.	Capítulo 5. Análisis de la Cadena de Valor de los Operadores Turísticos de Piura y Tumbes	24
5.1	Definición de Cadena de Valor de los principales operadores turísticos.....	24
5.1.1	Consumidores Finales	25
5.1.2	Intermediarios.....	26
5.1.3	Externos.....	27
5.1.4	Proveedores.....	27
5.2	Propuesta de Valor de Operadora de Turismo Receptivo	28
5.3	Factores Claves de Éxito que se implementarán en la empresa.....	28
6.	Capítulo 6. Análisis del Mercado del turismo receptivo masivo del Norte del Perú	29
6.1	Revisión de estadísticas de turismo receptivo masivo	29
6.2	Análisis de características y preferencias de los turistas receptivos que llegaron al Norte del Perú	32
6.2.1	Característica Socio demográficas del turista	33
6.2.2	Características del Viaje	35
6.2.3	Actividades Realizadas en Tumbes y Piura	36
6.3	Estudio de Agencias de viajes que serían potenciales clientes.....	37
6.4	Segmentación y Evaluación del Mercado de turismo receptivo en el Norte del Perú. .	38
6.4.1	Segmentación Geográfica	38
6.4.2	Segmentación Demográfica.....	38
6.4.3	Segmentación Psicográfica	39
6.4.4	Segmentación Conductual.....	39
6.4.5	Targeting	39
6.4.6	Posicionamiento	40
7.	Capítulo 7. Análisis FODA de la empresa de Operadores Turísticos receptivos del Norte del Perú	40
7.1	Análisis de las Amenazas del Operador Turístico del Norte del Perú	41
7.2	Análisis de las Oportunidades del Operador Turístico del Norte del Perú	41
7.3	Análisis de las Fortalezas del Operador Turístico del Norte del Perú.....	42
7.4	Análisis de las Debilidades del Operador Turístico del Norte del Perú.....	43
7.5	Desarrollo de la Matriz FODA de la operadora turística	43
8.	Capítulo 8. Definición de la Estrategia: El Modelo Negocio de la empresa de operadores Turísticos en el Norte del Perú	44

8.1	Modelo de Negocio.....	45
8.2	Alternativas estratégicas y Evaluación.....	47
8.2.1	Estrategia del Retador	47
8.2.2	Mapa Perceptual	47
8.3	Definición de objetivos estratégicos y agenda de procesos adaptativos con el Modelo delta	49
8.4	Percepción de Valor esperado en el Mercado	51
8.5	Capacidades Distintivas.....	52
8.6	Formulación del Plan de Marketing.....	52
8.6.1	Producto.....	53
8.6.2	Precio	57
8.6.3	Plaza, Distribución y Fuerza de Ventas	61
8.6.4	Promoción	64
9.	Capítulo 9. Agenda estratégica: Plan de implementación del presupuesto Financiero de la empresa de Operadores turísticos.....	65
9.1	Inversiones	66
9.2	Formas de Financiamiento para implementación de las estrategias	68
9.3	Evaluación financiera de costos y beneficios	69
9.4	Participación de mercado	71
9.5	Proyección de Ingresos de la Operadora de Turismo	72
9.6	Proyección de los Estados Financieros de la Operadora de Turismo	75
9.7	Elementos de acción: Presupuesto de financiamiento que pueden ser considerados para la implementación de la empresa.	76
9.8	Análisis de Sensibilidad	78
9.9	Gantt de Implementación.....	80
10.	Capítulo 10. Balanced Scorecard: Definición de objetivos e indicadores	83
11.	Capítulo 11. Conclusiones.....	86
	Bibliografía	88
	ANEXOS	91
	ANEXO A: Principales Agencias de Viajes del Norte del Perú	91
	ANEXO B: Principales operadores Turísticos del Norte del Perú	93
	ANEXO C: Principales medios de transporte de Tumbes y Piura	95
	ANEXO D: Cuadro Perceptual de Operadores Turísticos según precio y servicio Turístico Especializado.....	97

ANEXO E: Beneficios que obtienen una agencia de viajes o un operador turístico al estar
certificado..... 97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Flujo de Viajes Internacionales en el Mundo</i>	5
Tabla 2	<i>Evolución del Turismo Extranjero en el Perú</i>	6
Tabla 3	<i>Benchmarking de las Principales Operadoras Turísticas del Norte del Perú</i>	18
Tabla 4	<i>Capacidad ofertada de los Establecimientos de Alojamiento en Piura y Tumbes 2012</i>	27
Tabla 5	<i>Estadísticas del Turismo Receptivo del Perú</i>	30
Tabla 6	<i>Flujo de Turistas Nacionales y Extranjeros a Piura y Tumbes entre 1997-2012</i> 31	
Tabla 7	<i>Distribución según rangos de edad de los turistas</i>	34
Tabla 8	<i>Matriz FODA de la empresa Operadora Turística</i>	43
Tabla 9	<i>Principales actividades realizadas por turistas extranjeros en el Norte del Perú</i> 56	
Tabla 10	<i>Matriz de Precios del Servicio 1: Traslado a Hoteles en Playas de Máncora y Punta Sal</i> 58	
Tabla 11	<i>Matriz de Precios del Servicio 2: City Tour a Piura y Visita a Centros Artesanales</i> 59	
Tabla 12	<i>Matriz de Precios del Servicio 3: Visitas a Parques y Reservas Nacionales</i> 59	
Tabla 13	<i>Matriz de Precios del Servicio 4: Turismo de Aventura</i>	60
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de la ubicación de los locales de la Operadora Turística</i> 61	
Tabla 15	<i>Distribución porcentual de las estrategias de promoción de la Operadora de Turismo</i> 65	
Tabla 16	<i>Costos de Inversión inicial de la Operadora de Turismo</i>	66

Tabla 17	<i>Estructura de Financiamiento de la Operadora Turística del Norte del Perú</i>	68
Tabla 18	<i>Estadística de Turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú</i>	69
Tabla 19	<i>Proyección de turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú entre el 2013 y 2018</i>	70
Tabla 20	<i>Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	71
Tabla 21	<i>Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	73
Tabla 22	<i>Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	73
Tabla 23	<i>Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	74
Tabla 24	<i>Proyección de ingresos por servicio de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	74
	Fuente: Elaboración propia	74
Tabla 25	<i>Proyección de ganancias brutas de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	75
Tabla 26	<i>Proyección de Flujo de Caja de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	76
Tabla 27	<i>Análisis Financiero de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años</i>	77
Tabla 28	<i>Proyección de Flujo de Caja de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que en mercado se contrajo en un 25%</i>	78
Tabla 29	<i>Análisis Financiero de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que el mercado se contrajo en un 25%</i>	79
Tabla 30	<i>Proyección de Flujo de Caja de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que en mercado se contrajo en un 25%</i>	79

Tabla 31	<i>Análisis Financiero de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que el mercado se contrajo en un 25%.</i>	80
----------	--	----

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Evolución de Llegada de Turistas Internacionales e Ingreso de Divisas por el Turismo Receptivo 2002 - 2011.....	2
<i>Figura 2.</i>	Diagrama de proceso del Turismo Receptivo.	3
<i>Figura 3.</i>	Organigrama Propuesto para la Empresa Operadora Turística.	4
<i>Figura 4.</i>	Etapas de la Metodología de Investigación.	9
<i>Figura 5.</i>	Cadena de Aprovisionamiento del Sector Turismo.....	24
<i>Figura 6.</i>	Motivos de viajes al Perú en 2011.....	25
<i>Figura 7.</i>	Principales Nacionales de Turistas que arriban a Perú.	26
<i>Figura 8.</i>	Turistas Nacionales y Extranjeros en el Norte del Perú 1996-2012.....	32
<i>Figura 9.</i>	Países de residencia de turistas extranjeros que visitan al Norte del Perú	33
<i>Figura 10.</i>	Ocupación de turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú	34
<i>Figura 11.</i>	Principales motivos de visitas al Norte del Perú	35
<i>Figura 12.</i>	Principales lugares visitados en Tumbes y Piura.....	36
<i>Figura 13.</i>	Modelo Canvas de Operador Turístico del Norte del Perú	46
<i>Figura 14.</i>	Mapa Perceptual de los Principales Operadores Turísticos del Norte del Perú	48
<i>Figura 15.</i>	Modelo Delta de Operador Turístico del Norte del Perú	50
<i>Figura 16.</i>	Percepción esperada de la Propuesta de Valor de Operador Turístico del Norte del Perú	51
<i>Figura 17.</i>	Atractivos turísticos a ser visitados por la Operador Turístico del Norte del Perú	55
<i>Figura 18.</i>	Selección de ubicación de la Operadora de Turismo del Norte del Perú....	62
<i>Figura 19.</i>	Turistas extranjeros que ingresan al Norte del Perú 2007-2012.....	70
<i>Figura 20.</i>	Pronostico de Turistas que ingresarán al Norte del Perú	71
<i>Figura 21.</i>	Proyección de participación de mercado de la Operadora de Turismo del Norte del Perú	72

<i>Figura 22.</i> Diagrama Gantt de la Implementación y Operación de la Operadora Turística del Norte del Perú.....	82
<i>Figura 23.</i> Mapa Estratégico de la Operadora Turística del Norte del Perú.	84
<i>Figura 24.</i> Balanced Scorecard de la Operadora Turística del Norte del Perú.	85

1. Capítulo I. Introducción

El Perú presenta una geografía muy diversa gracias a la Cordillera de los Andes, la cual permite tener diferentes ecosistemas con gran biodiversidad, además de poseer una historia trascendental por la gran cantidad de culturas preincaicas, el imperio de los Incas y proceso de mestizaje durante el virreinato. Estos factores han propiciado el desarrollo de un país rico en tradiciones, costumbres y recursos naturales; reflejándose en una gastronomía reconocida, restos arqueológicos sorprendentes, paisajes naturales indescriptibles y manifestaciones culturales como danzas, cerámica, platería y otras. El espíritu amable e integrador del peruano ha permitido el ingreso de nuevas culturas en el país como la japonesa, china, italiana, alemana, española y árabe. El nombramiento de Machu Picchu como una Maravilla del mundo, ha generado un incremento del turismo durante los últimos años, lo cual se ve reflejado en el crecimiento del turismo receptivo (turistas extranjeros que visitan Perú), por otro lado el desarrollo económico del país ha permitido el incremento progresivo del turismo emisor (peruanos que viajan al extranjero) y turismo nacional (peruanos que viajan dentro del país).

La presente tesis se enfoca en el turismo receptivo mayorista, el cual presenta oportunidades de crecimiento, desarrollando actividades asociadas a éste rubro; empezando con el estudio de los diferentes segmentos de turistas que viajan con motivos de vacaciones y los distintos servicios ofrecidos para atender sus necesidades, en diversos aspectos como son el alojamiento, los programas turísticos, la profesionalización en la entrega de servicios y mejoramiento de la infraestructura.

Finalmente se desarrolla el Plan de Negocios de un operador de turismo receptivo, con trato directo con las agencias de viajes; ofreciendo una propuesta de valor diferenciadora, la cual se basará en servicios turísticos de intereses especiales del tipo vivencial, ecológico, de relax, arqueológico, gastronómico y de aventura, incluyendo un servicio de traslado y hospedaje, de seguridad y calidad en las playas del Norte del Perú. Estos destinos están bien posicionados en el mercado interno pero no son conocidos por el turista extranjero, además de tener mayor rentabilidad en comparación con otros destinos que se encuentran saturados por sus estándares en precios.

1.1 El negocio turístico en el Perú

El turismo receptivo en Perú, en el año 2011, fue el cuarto generador de divisas en el país con 2.912 millones de dólares¹. El Perú cuenta con un historia rica en civilizaciones, restos arqueológico, gran biodiversidad y paisajes que lo hacen reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de

1 Diario el Comercio. Turismo receptivo (Mincetur). [en línea] < <http://elcomercio.pe/actualidad/1495398/noticia-turismo-receptivo-peru-aumentara-hasta-10-2013> > [Consulta : 17/12/2012]

la población², se estima que para fines del año 2013 la participación de divisas por turismo receptivo en el Perú será de 3.229 millones y 2,8 millones de turistas, es decir más del doble del crecimiento del turismo mundial, que es de 4%, según estimaciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

La industria del turismo, está dividida en tres clases según el lugar de origen y destino del turista: emisor (turistas peruanos que viajan a otros países y contratan servicios turísticos en Perú), nacional (relacionado con los turistas peruanos) y receptivo (todos los servicios turísticos nacionales, para acoger al turista extranjero). El turismo receptivo, que se encuentra en un continuo crecimiento, según estadísticas MINCETUR que se aprecian a continuación.



Figura 1. Evolución de Llegada de Turistas Internacionales e Ingreso de Divisas por el Turismo Receptivo 2002 - 2011. Fuente: MINCETUR.

1.2 Descripción de la organización de operadores Turísticos.

Para diferenciar la función de un operador turístico y las actividades de una agencia de turismo, se presenta la siguiente figura. En la cual se muestra de manera gráfica el proceso del turismo receptivo; observándose que la principal función de las agencias de viajes es hacer el contacto con el turista ofreciendo paquetes turísticos, y conseguir

² MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). Estadísticas de Evolución del Turismo receptivo [en línea] <<http://mincetur.gob.pe>> [Consulta : 20/12/2012]

realizar la venta de estos paquetes a través de estrategias de promoción a su mercado objetivo.

Estos paquetes turísticos no solo incluyen los pasajes aéreos, sino que incluirán también otros servicios locales como hospedaje, transporte local, servicios turísticos y visitas a atracciones turísticas en la localidad de destino; servicios que son cubiertos por la empresa operadora de turismo. Observándose claramente que las agencias de viaje trabajan con diversas operadoras de turismo para cada uno de los principales destinos ofrecidos. De la misma forma las operadoras de turismo no trabajan con una sola agencia de viajes, sino con varias agencias que puedan traer turistas de distintos países de origen.

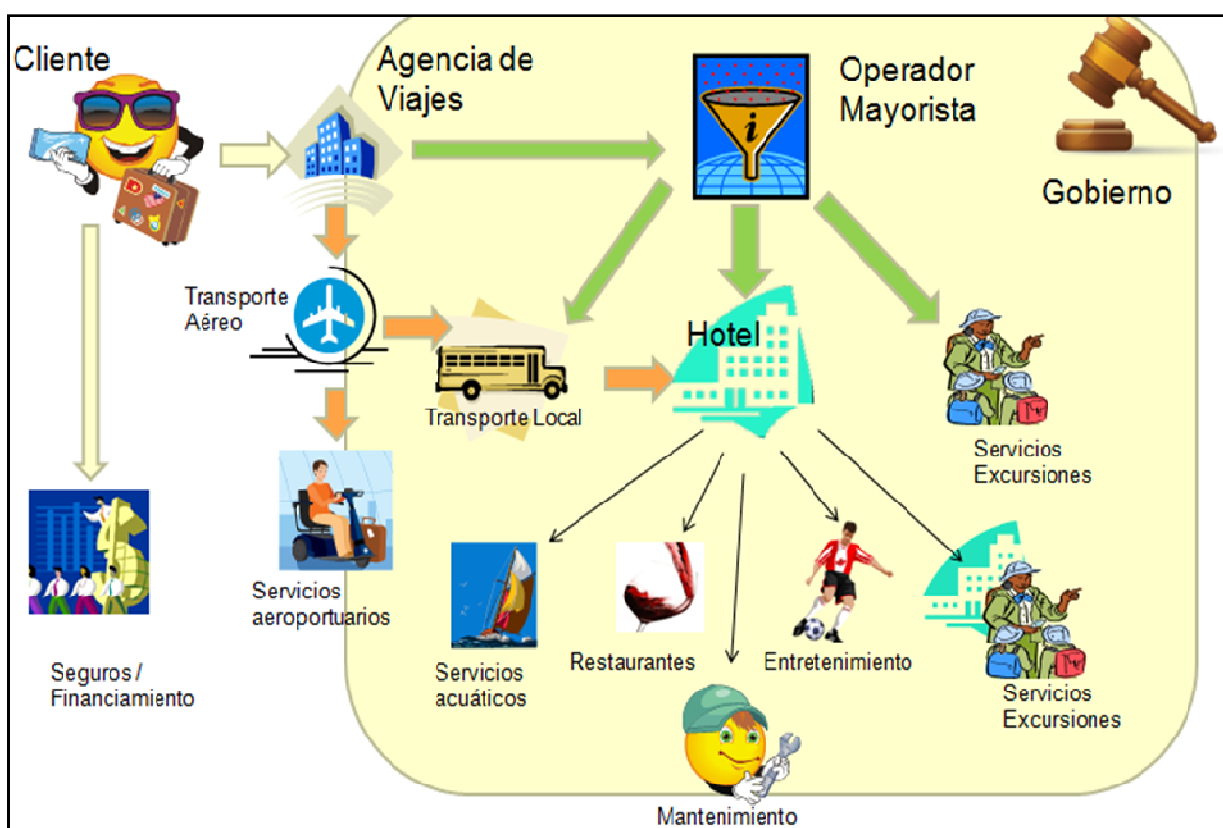


Figura 2. Diagrama de proceso del Turismo Receptivo.
Fuente: Modulo III: Gestión de Operaciones de un Operador de Turismo.

No se cuenta con una empresa existente, por lo que se plantea la formación de una empresa de operador turístico en el norte del Perú, para Enero del 2014, operando en ese año. Estableciéndose con los lineamientos jurídicos y legales requeridos por la Ley

Peruana (Notarial y Registros Públicos), con respecto al organigrama, se plantea preliminarmente de la siguiente manera:

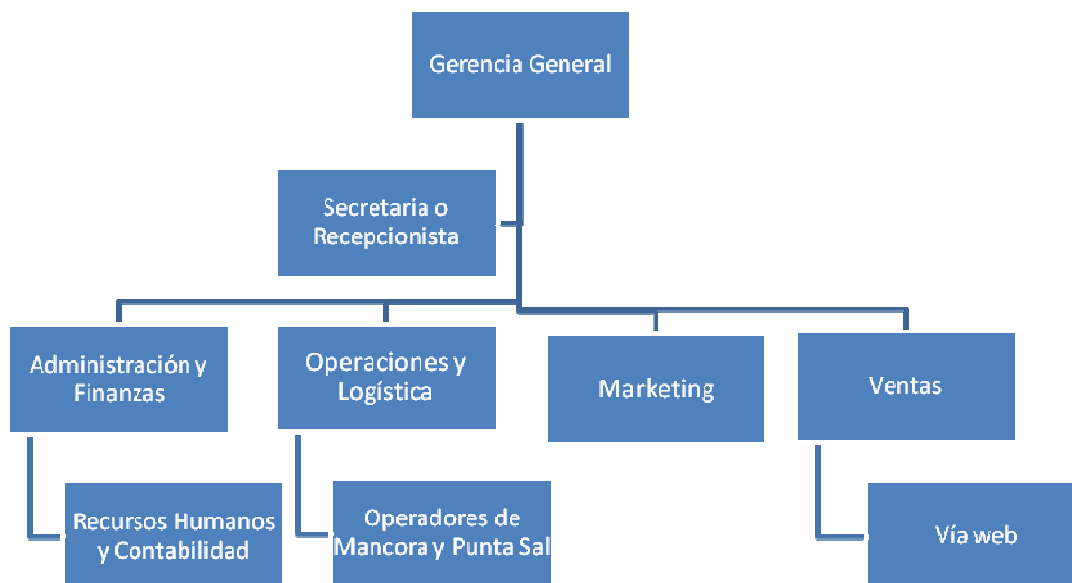


Figura 3. Organigrama Propuesto para la Empresa Operadora Turística.
Fuente: Elaboración propia.

Se tendrán canales de ventas tradicionales, oficinas en el Norte del Perú (Piura y Tumbes) para hacer ventas directas a las agencias de viajes y turistas, adicionalmente se incursionará en el comercio electrónico. Un factor crítico en las operaciones de la empresa será el área operativa-logística, dado que manejará la cadena de suministro fomentando la realización de convenios con proveedores como: aerolíneas, hoteles, restaurantes, empresa de transporte, entidades turísticas locales (museos, artesanía & orfebrería), y otros; para tener costos operativos bajos. Se dispondrá de personal en las oficinas de ambas ciudades (Tumbes y Piura), para coordinar, planificar y ejecutar el transporte a las rutas turísticas de forma cómoda y segura. Por otro lado el área de marketing buscará desarrollar servicios turísticos atractivos para el mercado receptivo, así como realizar procesos de investigación que permitan mejorar los servicios ofrecidos.

1.2.1 Nombre tentativo de la organización de operadores Turísticos.

La empresa a desarrollar tendrá el nombre “ONP tours” lo que significara “Operador Turístico del Norte del Perú”, nombre tentativo que finalmente se establecerá al poner en marcha la empresa, debiendo estar verificado y asentado ante “Registros Públicos”, esta entidad estatal validará la disponibilidad de la razón social y evitará futuros problemas legales; con el respaldo que el nombre elegido no sea plagado y respetándose todos sus derechos ante la sociedad.

1.3 Descripción del mercado objetivo

El mercado objetivo serán las agencias de viajes y los turistas, a los cuales proveeré de mis servicios, generando para ellos mejores alternativas en el mercado actual, con una propuesta de valor innovadora que esté acorde con la buena calidad, servicio, seguridad y requerimientos que el turismo necesita.

Estadísticas de MINCETUR del año 2011 demuestran que del total de turistas el 49% fueron “turistas receptivos” que viajaron al interior del Perú por motivos de vacaciones, el 24% representan viajes por negocios turísticos, porcentaje que viene incrementándose notoriamente. La operadora de Turismo del Norte del Perú pretende captar estos grupos de turistas que están dispuestos a pagar por servicios de calidad, sin escatimar costos ya que desean contar con un ambiente de confort y comodidad en sus estadías³.

Por otro lado en los últimos años, el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú) ha participado en diversas ferias y exhibiciones realizadas en: Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón, China, Argentina y Brasil; con el fin de dar a conocer la riqueza cultural, natural y gastronómica con que cuenta el Perú, esto ha generado una evolución exitosa del turismo receptivo en el país, lo cual se demuestra en el siguiente cuadro en donde se observa el flujo de viajes internacionales en el mundo, teniendo el Perú la variación más alta respecto del resto del mundo:

Tabla 1
Flujo de Viajes Internacionales en el Mundo

	2009 Millones de visitas	2010 Millones de visitas	2011 Millones de visitas	Share 2011	Var 2010/2009	Var 2011/2010
Mundo	885	943	990	100%	7%	5%
Europa	461.7	474.8	504	51%	3%	6%
Asia y el Pacífico	181.1	204.4	216.9	22%	13%	6%
América	141.7	150.7	156.6	16%	6%	4%
América del sur	21.4	23.6	25.8	3%	10%	9%
Perú*	2.14	2.29	2.59	0.26%	7%	13%
África	45.9	49.7	49.9	5%	9%	0.40%
Medio Oriente	52.4	59.9	55.7	6%	14%	-7%

* Turistas Extranjeros + Peruanos residentes en el exterior

Fuente: Perfil del Turista Extranjero 2011

3 PROMPERÚ. Informe del Perfil del Turista Receptivo en el Perú 2011. [en línea] <<http://www.promperu.gob.pe>> [Consulta : 17/08/2012]

El turismo receptivo del Perú ha tenido un gran dinamismo en el año 2011; creciendo 13% por encima del promedio mundial y de la región, versus al 5% del turismo receptivo mundial y 9% de Sudamérica. Asimismo entre el 2009 y 2011, el flujo de turistas extranjeros al Perú se incrementó en más de 440 mil personas, con lo cual vamos ganando mayor participación en el turismo mundial. Según estudios del “MINCETUR e INEI”⁴, el segmento vacacional sigue siendo el más importante para el Perú en términos de llegadas de turistas extranjeros (49%); sin embargo los viajes por negocios, que representan el 24% del total de llegadas de turistas, vienen incrementándose notoriamente desde el 2009, lo que ha redundado en un mayor uso de hoteles de 4 ó 5 estrellas. Estos dos segmentos de turistas (vacacional y negocios) estarían contribuyendo con más del 60% de las divisas en Turismo Receptivo.

Por otro lado en el año 2011, las llegadas de turistas extranjeros procedentes de los mercados considerados de interés para el Perú crecieron por encima del 15% con respecto a las llegadas totales de turistas extranjeros que fue de un 13%. Generando los “mercados de interés”⁵ el 78% del total de llegadas al Perú y el 59% de las divisas en Turismo Receptivo. Este crecimiento de turistas extranjeros repercutió de manera positiva en el Norte del Perú, teniendo en el año 2011 una afluencia total de turistas 302,805 mil turistas, de los cuales el 5% corresponden al turismo receptivo, con un destacado crecimiento del turismo interno, debido a que los lugares turísticos del Norte del Perú están empezando a tener reconocimiento y acogida, por el turista tanto nacional como extranjero.

En el cuadro siguiente podremos observar la evolución del Turismo extranjero en el Perú, respecto a los Mercados de Interés, el número de turistas y las divisas en millones de dólares que generan mediante el turismo receptivo. Teniendo los turistas estadías de 9 a 12 noches, con un gasto promedio entre US\$ 893 y US\$1,003 dólares⁶.

Tabla 2
Evolución del Turismo Extranjero en el Perú

EVOLUCION DEL TURISMO EXTRANJERO EN EL PERÚ				
Mercados de Interés	Llegadas de Turistas (en miles)		Divisas (en millones US\$)	
	2010	2011	2010	2011
Chile	571	718	148	172

4 MINCETUR- INEI PERU (Instituto Nacional de Estadística e Informática): Estadísticas del Turismo Receptivo del Perú 2009-2011 [en línea] < <http://www.mincetur.gob.pe> > [Consulta : 7/02/2012]

5 Mercados de Interés: son aquellos países que han sido considerados como los principales emisores de turistas hacia el Perú, en base a un modelo estadístico – matemático diseñado por Oxford Economics: Noviembre de 2011.

6 PROMPERÚ. Perfil del Turista Extranjero 2011. [en línea] < <http://www.promperu.gob.pe> > [Consulta : 17/03/2012]

Estados Unidos	363	356	437	476
Argentina	120	139	102	127
Colombia	97	111	88	114
Brasil	86	115	86	125
España	85	93	136	140
Francia	66	71	120	120
Reino Unido	53	55	106	97
Alemania	51	54	92	87
Canadá	51	56	80	82
México	35	43	39	47
Italia	31	34	55	50
Australia	29	30	64	59
Japón	27	39	36	65
Total	1665	1914	1589	1761
Elaboración Propia: Fuente: MINCETUR / PROMPERU				

1.4 Alcance

El alcance de la tesis estará limitado por las siguientes condiciones:

- La empresa sólo analizará el negocio de turismo receptivo del Perú.
- Se estudiarán y segmentarán los mercados de agencia de viajes para obtener los segmentos más importantes con mayor proyección con quienes trabajar.
- Se estudiará como competencia a los principales operadores turísticos del mercado del Norte del Perú.
- Se desarrollará la propuesta de valor de la nueva empresa de operadores turísticos en el negocio de turismo receptivo mayorista.

1.5 Objetivos y resultados esperados.

Diseñar el modelo de negocio y el plan estratégico de crecimiento para una empresa operadora de turismo receptivo en el norte del Perú, generando valor distintivo Agencias de viajes (proveedores de turistas receptivos mayoristas), a través de servicios turísticos diferenciados.

1.5.1 Objetivos Específicos

- Ofrecer en el Norte del Perú mediante la operadora de turismo nuevos servicios turísticos de intereses especiales, disfrutando de la gastronomía peruana y teniendo la experiencia de ser parte de un servicio acorde con la exigencia del mercado objetivo.

- Lograr ser la primera operadora turística del Norte del Perú, que entregue servicios diferenciados, alcanzando las ventas deseadas que permitan generar rentabilidad y recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.
- Garantizar un negocio exitoso y sostenible en el tiempo que permita obtener rentabilidad y maximización de recursos a largo plazo.
- Lograr un posicionamiento como el principal operador turístico en el Norte del Perú de servicios turísticos especiales, gastronómicos y de calidad.

1.5.2 Resultado Esperado

La operadora de turismo del Norte del Perú buscara la implementación de una propuesta de valor diferenciadora para sus principales clientes (agencias de viajes), la cual se realizará a través de una empresa operadora de turismo con dos destinos: Máncora y Punta Sal; centrándose en el mercado receptivo mayorista del Norte del Perú. Con la visión de ser la primera operadora de turismo en la región.

1.6 Marco conceptual y metodología

La presente tesis se basa en los siguientes conceptos y metodología de desarrollo:

1.6.1 Marco Conceptual

Fuerzas de Porter: El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es el marco de referencia más importante y más amplio para evaluar el atractivo de una industria del turismo. Esencialmente mediante las 5 fuerzas podré analizar la estructura de la industria de Operadores Turísticos: Rivalidad entre Competidores, Amenaza de Nuevos Participantes, Amenaza de Substitutos, Poder de Negociación de los Compradores y Poder de Negociación de los Proveedores, lo que me permitirá analizar el entorno donde se desarrollará la operadora turística y su interacción en la cadena de valor.

Cadena de Valor: descrita por Michael Porter, este modelo teórico permitirá describir el desarrollo de las actividades del operador turístico, analizando sus actividades primarias y de apoyo relevantes, para poder satisfacer a los clientes y consumidores de los servicios prestadora por el operador turístico.

Estrategias diferenciadoras: permitirán a la empresa ofrecer un valor agregado que sea apreciado por el mercado y no permitir que el servicio ofrecido sea tratado como un comoditie y otros competidores se enfoquen en guerra de precios por el mercado. La

diferenciación de los servicios permitirá una mejor atención a los turistas, enfocándonos en segmentos más rentables y poder brindar servicios de calidad.

Análisis FODA: permitirá determinar las ventajas competitivas bajo el análisis interno (IFAS) y externo (EFAS) para poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado. Este análisis permitirá al operador turístico definir estrategias para aprovechar las oportunidades, maximizar las fortalezas, minimizar las debilidades y enfrentar o evitar las amenazas que presente el mercado del turismo receptivo.

Modelo Delta: El modelo teórico de estrategia empresarial de Hax y Wilde II, que surge de la mezcla de las teorías de Porter (1980's) (cadena de valor, cinco fuerzas que moldean la estructura de una industria) y del modelo basado en los recursos y capacidades de Prahalad y Hamel (1990's). Posiciona en el centro de la gestión y de la estrategia al cliente (cómo atraerlo, satisfacerlo y retenerlo). Este Modelo me proveerá el procedimiento para formular y ejecutar la estrategia, dándome 3 opciones diferentes con respecto a "Mejor Producto", "Servicio Integral al Cliente" y "Consolidación del Sistema", que serán esenciales para desarrollar mi plan de negocios de Operadores turísticos, ya que une la ejecución con la estrategia de innovación, efectividad operacional y pone al cliente como objetivo principal, lo cual es crítico en los servicios turísticos.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Planteada por Robert Kaplan y David Norton en 1992, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategias. Este cuadro nos permitirá hacer un seguimiento a la implementación de las estrategias y poder realizar correcciones de ser necesario. Siendo muy importante para el desarrollo de mi plan de negocios, los indicadores definidos en las áreas ventas, administración, finanzas, recursos humanos, operaciones y servicios post ventas; por lo cual se desarrollara el balance Scorecard hasta obtener indicadores en un nivel operativo.

1.6.2 Metodología

La metodología que se utilizará durante el desarrollo de la tesis, se abordará con las etapas siguientes:



Figura 4. Etapas de la Metodología de Investigación.
Fuente: Elaboración propia.

a) Etapa del Diagnóstico:

Tiene como objetivo particular entender el mercado del turismo receptivo, todos sus protagonistas, con una descripción y posteriormente un análisis de cada uno de ellos, en el que se determinará el rol que juegan en la industria. Dentro de las herramientas utilizadas están: investigaciones con fuentes primarias y secundarias de organizaciones de turismo y estudios relativos al tema, encuestas y entrevistas en profundidad a operadores, turistas, hoteles, agencias de viaje, entre otros, siendo mis principales fuentes de información MINCETUR, PROMPERÚ, gobiernos regionales, revistas especializadas, periódicos, web y entrevistas a profundidad a actores relevantes del turismo.

Las herramientas metodológicas, se ejecutarán de acuerdo al siguiente detalle:

- Análisis de la Situación Externa, utilizando el análisis PESTL (Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico y Legal) y las 5 fuerzas de Porter para analizar el mercado.
- Análisis de la Situación Interna, se realizara la identificación los factores claves de éxito interno a través del análisis de la cadena de valor en las áreas administrativa, operaciones y logística, finanzas, recursos humanos y tecnología de la información.
- Desarrollo del Planeamiento Estratégico, utilizando el análisis FODA; resumiendo las estrategias y verificando que cumplan los principios éticos de legalidad, equidad y la conciencia; además que sean consistentes y representen una ventaja para la empresa como lo indica Richard Rumelt (1986).

b) Etapa de Plan Estratégico:

Se iniciará el desarrollo de la formulación de la estrategia, estableciendo la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Fundamentándose en el Modelo Delta, que cuenta con procedimiento de formulación y ejecución de estrategia, desarrollaré el Plan de Marketing que incluirá la segmentación de mercado, desarrollo de productos y marketing mix. La propuesta de valor diferenciadora se basará en la variedad de servicios turísticos no ofrecidos actualmente en este mercado (turismos vivencial, arqueológico, gastronómico, ecológico, de aventura y relax). Asimismo se realizara una evaluación económica sobre la inversión a realizar para la implementación de la empresa, utilizando indicadores financieros como la tasa interna de retorno, el valor presente neto y el payback, para poder definir la factibilidad de la inversión.

c) Plan de Implementación:

Para la puesta en marcha de la estrategia, se definirán proyectos que permitan materializar y alcanzar nuestros objetivos estratégicos, sometiéndose a un análisis de costo/beneficio y su programación será apoyada en una carta Gantt. Finalmente el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) permitirá asegurar el logro de los resultados, así como el control de KPI, de perspectiva

financiera, del cliente, interna (operacional) y de aprendizaje. Dando la finalización del trabajo con las conclusiones y la entrega de la tesis.

2. Capítulo 2. Análisis General del Entorno

El Perú en la actualidad es un país políticamente democrático y estable, el cual a partir del año 1990 ha venido desarrollando una economía sólida y prometedora, tiene un reconocimiento cultural, gastronómico y ecológico, con diversos paisajes digno de su majestuosidad. El 7 de julio de 2007 Machu Picchu fue declarada como una de las nuevas maravillas del mundo en una ceremonia realizada en Lisboa, Portugal, este reconocimiento le generó al Perú la apertura al mundo turístico. Por otro lado el desarrollo y reconocimiento de la gastronomía peruana, ha generado gran demanda del turismo extranjero.

En los últimos años el Turismo en el Perú (interno y receptivo), ha sido una actividad económicamente positiva para el país, la cual según “La Cámara Nacional de Turismo (Canatur)”, representa entre 6% y 7% del PBI⁷, contribuyendo el turismo interno en un 3.7% de ese PBI⁸, según los resultados emitidos por la Cuenta Satélite de Turismo (CST). Constituyendo el Turismo en el Perú la tercera industria más grande de la nación, detrás de la pesca y la minería, generadora de una economía positiva al país., regulado y estimulada por la Comisión de Promoción del Perú (PromPerú) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Por otro lado ha cobrando mayor relevancia en la sociedad peruana ya que el turismo emplea al 11% de la población económicamente activa del Perú (484.000 empleos directos y 340.000 indirectos)⁹, la mayor parte en hostelería y en el transporte, con una tasa de crecimiento que supera el 13% del promedio mundial, a pesar de la difícil coyuntura económica internacional.

Los riesgos que podemos observar son la falta de organización de los representantes de los gobiernos regionales, por incentivar el turismo interno y externo en sus provincias, despreocupándose por el patrimonio cultural que poseen las provincias que dirigen, dejando al libre albedrío la protección del patrimonio a turistas que no respetan la historia del Perú. La falta de infraestructura en zonas alejadas del Perú (Norte peruano), de gran riqueza arqueológica y cultura, generan perdida de turistas que pueden ser importantes para el desarrollo económico de esas provincias. Por otro lado el incremento excesivo de turistas en lugares donde existe mayor conocimiento y afluencia del turismo, puede generar deterioro de recintos y centros arqueológicos de gran importancia, ejemplo de ello son las medidas de prevención del Instituto Nacional de Cultural del Perú, que ha tomado con respecto al número de turistas que por día pueden ingresar a Machu Picchu.

7 Diario América Económica. Industria del Turismo en Perú, [en línea]<<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/turismo-peruano-contribuye-con-hasta-7-del-pbi>> [Consulta : 21/01/2013]

8 Diario Nacional la Republica. “Representación del Turismo en el PBI del Perú” [en línea]

<<http://www.larepublica.pe/24-06-2011/turismo-representa-el-37-del-pbi-total-de-peru>> [Consulta : 25/01/2013]

9 Turismo en el Perú: [en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_el_Per%C3%BA> [Consulta: 26/01/2013]

2.1 Desarrollo de las Fuerzas PESTL (Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico y Legal).

2.1.1 Entorno Político

El Perú es un país democrático y estable, el cuál a partir del año 1990 en el gobierno del ex presidente Alberto Fujimori estableció una política económica abierta a la globalización, que a la fecha sigue el mismo rumbo con el actual gobierno del Presidente Ollanta Humala Tasso. Asimismo se ha preocupado por incentivar el turismo Nacional y Extranjero, mediante el “MINCETUR” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú) participando en diversas ferias y exhibiciones realizadas en Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón, China, Argentina y Brasil, con el fin de dar a conocer la riqueza cultural, natural y gastronómica con que cuenta el Perú, esto ha generado una evolución exitosa del turismo en el país. Así como diferentes convenios y tratados de libre comercio con estos países, los cuales han visto en el Perú el gran potencial de recursos naturales y económicos, siendo esto positivo económicamente para el país y riesgoso ya que se puede generar una explotación excesiva de nuestros recursos naturales, lo cual afectaría el ecosistema del país y el habita donde se encuentran las especies naturales, animales y culturales. Es por esa razón que las políticas económicas de desarrollo deben estar afianzadas con políticas de protección de los recursos naturales, culturales y sociales del Perú.

Se concluye que la situación política del Perú es favorable para el desarrollo de inversiones en el sector turismo, dado que se tiene una política económica estable y abierta a la inversión privada, además del fomento de los atractivos turísticos en otros mercados por parte de entidades del Estado en varios países.

2.1.2 Entorno Económico

El Perú en la actualidad es uno de los países de Latinoamérica económicamente sólido, sigue un modelo de mercado abierto a las inversiones que genera una estabilidad macroeconómica¹⁰, fortaleciéndose la moneda peruana el nuevo sol¹¹ frente a las diferentes monedas extranjeras como el dólar, el Euro y de otros países de Latinoamérica. Por otro lado el Perú tiene una inflación actual del 2.6 %, la cual se ha reducido notablemente con respecto al año 2008. Según el reporte económico del Ministerio de Economía y Finanzas el PBI del Perú fue 200 mil millones de dólares en el año 2012, cifra que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, generó un aumento del 6,5% del PBI, siendo el turismo la tercera industria que contribuye a este crecimiento¹². Asimismo la Cámara de Comercio de Lima ha proyectado que a partir de los próximos años la contribución del turismo al PBI crecerá en 5%, estimando que el sector turismo aportará 6.342 millones de dólares a la economía nacional lo cual representaría un avance respecto del año 2011.

10 Discurso. Presidente Humala inauguración del Foro Económico Mundial Regional

11 Referencia: Información de la Asociación de Bancos (Asbanc).

12 Turismo en el Perú. [en línea] < http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_el_Per%C3%BA> [Consulta : 5/02/2013]

Por otro lado enfocado en generar sólidas bases de crecimiento sostenible y potenciar el desarrollo de Comercio Exterior y Turismo, en abril del 2013, el Presidente del Perú Ollanta Humala firmó acuerdos en el “Foro Económico Mundial de Latinoamérica”, favoreciendo la llegada de más inversiones en el sector turismo, especialmente en hoteles, y una mayor conectividad aérea. Sin duda estos acuerdos generarán desarrollo económico para el país, pero deberán estar acompañados por políticas de protección económica, social y cultural del Perú, previniendo cualquier daño o perjuicio que genere impacto ambiental, cultural y/o social por parte de las empresas extranjeras internacionales que desarrollarán e implementarán sus empresas en el país.

Se concluye que el crecimiento económico estable del país en las últimas décadas, el fomento de la inversión privada, y el crecimiento de una clase media; permite desarrollar y ofrecer servicios turísticos de mayor calidad y variedad.

2.1.3 Entorno Legal

En el aspecto legal el Perú está reglamentado bajo la normativa de la Constitución Política o Carta magna de 1993, buscando el desarrollo e incentivo del turismo nacional y extranjero se han establecido leyes que fomentan el turismo como la “**Ley para el desarrollo de la actividad turística**” N° 26961¹³, que protegen tanto al turista extranjero como nacional, así como al patrimonio cultural del país, que es fuente de ingreso importante.

La administración de justicia se realiza a través de un poder judicial independiente, lastimosamente el sistema judicial tiene tiempos de respuesta prolongados y casos de corrupción que menoscaban su labor. La formación y operación de una empresa operadora turística, se deberá realizar basado en el sistema legal, teniendo en cuenta las reglamentaciones asociadas a su función; así como tener todos los permisos apropiados que permitan el desarrollo normal de sus actividades.

2.1.4 Entorno Socio Cultural

La población de la República del Perú estimada para 2012 es de 30 135 875 habitantes con una densidad de 23,44 hab/km¹⁴. El país es predominantemente urbano (75.9%), el 47,5% de la población vive en alguna de las 15 ciudades más habitadas, Lima Metropolitana es la mayor concentración urbana. Las personas mayores de 65 años representan el 6,4%, con alta esperanza de vida (76 años) y de alfabetización (97,18%).

13 MINCETUR. Ley turística. [en línea] < Fuente: <http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Legal/Ley>> [Consulta : 7/02/2013]

14 INEI. Estimaciones estadísticas del Perú.[en línea] < <http://inei.org.pe/habitantesperu> > [Consulta : 5/02/2013]

Sin duda el gobierno peruano mediante la apertura de los nuevos tratados internacional debe poner énfasis en la concentración urbana, generando medidas que incentiven la migración a provincias menos pobladas en donde se genere desarrollo económico, con la debida protección de los recursos naturales en cada provincia, generando adecuados tratados que velen no sólo por el desarrollo económico sostenible, sino por la estabilidad del ecosistema de Perú, poniendo sanciones a los países extranjeros que causen perjuicio y/o contaminación al ambiente cultural del país.

Lamentablemente a pesar de su acelerado crecimiento económico, el Perú sigue registrando índices socio laborales problemáticos. La tasa de mortalidad infantil es de 21% antes de cumplir los cinco años, muy por encima de otros países de América Latina. Las tasas de pobreza total e indigencia (pobreza extrema) son respectivamente 31,3% y 9%. La tasa de desempleo se situó en 7% durante el último trimestre de 2011, tasas que se esperan reducir en los próximos años, siendo la actividad turística la que ha generado mayor relevancia en la sociedad peruana, ya que el turismo emplea al 11% de la población económicamente activa del Perú (484.000 empleos directos y 340.000 indirectos) la mayor parte en hostelería y en el transporte, lo cual ha sido valorado por la sociedad peruana, quienes junto con el MINCETUR vienen trabajando para el desarrollo e incentivo de un trato cordial y amable con el turista tanto nacional como extranjero. Los principales problemas sociales que afronta el país son la inseguridad en las ciudades y los conflictos sociales. En el caso de la inseguridad el 46.5% de los delitos registrados en el 2012 se cometieron en la ciudad de Lima, seguido del Callao con 6%; con un crecimiento del 45.3% entre el primer trimestre del 2011 y 2012 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

En el 2012 se tienen registrados 227 conflictos sociales, de los cuales 148 (65.2%) son de tipo socio-ambientales, 20 debido a asuntos de gobierno locales (8.8%), 13 por demarcación territorial (5.7%), 11 por asuntos de gobierno nacional (4.8%), 11 por problemas laborales (4.8%), 9 por asuntos de gobierno regional (4%), 8 por asuntos comunales (3.5%) y 7 por otros (3%). Las regiones con más conflictos son: Ancash con 32 casos, Puno con 20, Apurímac con 19, Lima con 15, Ayacucho con 13, Piura con 13, Cajamarca con 13 y Junín con 13. De los 227 conflictos registrados, el gobierno nacional tiene competencia en 147 (64.8%), los gobiernos regionales en 48 (21.1%), los gobiernos locales en 23 (10.1%). Pero de los 147 casos socio ambientales, 105 están relacionados con proyectos mineros (70.9%), 24 con proyectos de hidrocarburos (16.2%) y 8 con proyectos energéticos (5.5%)¹⁵.

De este análisis se puede concluir que el entorno social y cultural es favorable para el desarrollo de empresas en el sector turismo, por contar con sociedades y comunidades abiertas y amables con los turistas, que comparten sus tradiciones y costumbres con los visitantes; dado que el sector lleva trabajo a las comunidades y no explota sus recursos naturales de forma agresiva; además la región de Piura y Tumbes registran bajos índices delictivos. Adicionalmente, se requiere mayor capacitación del personal no solo

15 Conflictos sociales en Perú. [en línea] <http://servindi.org/pdf/Informe_ConflictosSociales2012.pdf> [Consulta :25/02/2013]

a nivel de servicio y conocimiento de la oferta turística, sino conocimientos complementarios como manejo de idiomas y conceptos de administración básicos que permitan dar un mejor servicio.

2.1.5 Entorno tecnológico

Si bien en los últimos años el Perú ha tenido apertura a nuevas y modernas tecnologías de punta venidas del exterior que le ha permitido tener nuevos conocimientos del ámbito tecnológico mundial, su desarrollo tecnológico sigue presentando varios indicadores desfavorables, como el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), existiendo un bajo índice de acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2012, la cuarta parte de los hogares peruanos (26,3%) cuenta al menos con una computadora, solo el 17,7% tiene acceso a internet, asimismo el acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías varía significativamente en función del área de residencia. Mientras que en Lima Metropolitana el 35% de los hogares tienen internet, en el resto urbano se registra el 15,2%; en el área rural apenas el 0,5% están conectados (INEI, 2011). Es importante recordar que el uso de Internet en Perú se ha difundido no a través de la tenencia de computadoras en el hogar, como en los países desarrollados, sino por el uso de las cabinas públicas. Actualmente, más de la mitad (54,5%) de la población que accede a internet lo realiza en los establecimientos comunitarios.

Sin embargo el nivel de acceso de los hogares peruanos a las nuevas tecnologías de la información y comunicación tiene tendencia de incremento con el paso de los años. Asimismo el implemento de nuevas tecnologías en el ámbito de infraestructura ha generado que el Perú se habrá de manera exitosa al mundo moderno con implementación y desarrollo de infraestructuras como modernos departamentos, malls y hoteles de lujo que son de agrado y confort para los turistas nacionales y extranjeros, causando un impacto positivo en el turismo receptivo.

Se concluye que el uso de los nuevos desarrollos tecnológicos (internet, smartphones, etc.) permiten dar un mejor coordinación y servicio al turista; por lo que se va requerir su uso intensivo en la empresa. Se debe garantizar una buena conexión a internet a través de un sitio web amigable, con toda la información necesaria, que permita al turista realizar sus reservas o adquisición de servicios turísticos de forma directa.

3. Capítulo 3. Análisis de la Industria de Operadores Turísticos en el Norte del Perú

El Turismo en el Perú es la tercera industria más grande de la nación¹⁶, detrás de la pesca y la minería, se dirige a incentivar el conocimiento de los monumentos arqueológicos, por contar con diversos sitios arqueológicos donde vivieron y se desarrollaron las diversas culturas prehispánicas del país, dejando testimonios de sus obra en centros ceremoniales, centros administrativos, ciudadelas, canales de irrigación, caminos y otros¹⁷. Asimismo incentiva el ecoturismo en la Amazonía peruana, el turismo cultural en las ciudades coloniales, el turismo gastronómico, el turismo de aventura y el turismo de playa. Según datos de Cámara Nacional de Turismo del Perú - Canatur, la industria del turismo ha generado un crecimiento económico positivo para el Perú, representando en los últimos años el Turismo (interno y receptivo) del Perú, el 6% y 7% del PBI.

Por otro lado según datos del MINCETUR y el INEI, el crecimiento del Turismo en el Perú, ha generado el desarrollo de más puestos de trabajo en servicios de alojamiento, alimentación, transporte, agencia de viajes y otras actividades de servicios personales; impactando de manera directa a la Industria de Operadores Turísticos del Perú, teniendo un crecimiento progresivo por el dinamismo que ha generado el turismo, con desventaja los operadores turísticos que se encuentra ubicados en zonas y/o provincias aún en desarrollo, que carecen de buenos servicios que el turista requiere.

Los operadores Turísticos del Norte del Perú, se encuentran en una etapa de desarrollo, contando con paquetes turísticos básicos de 3 a 4 días, que incluyen transporte, estadías en hoteles de 3 y 4 estrellas en las playas de Máncora y Punta Sal, con un promedio de precios \$280 a \$800 dólares, que incluyen sólo estadía por 3 días y 2 noches, con desayuno continental y transporte del Aeropuerto al Hotel elegido, cabe mencionar que estos precios dependerán de temporada alta o baja, así como de la prolongación de días de hospedaje en el hotel.

3.1 Análisis de los principales Operadores Turísticos del Norte del Perú.

El análisis se centra en los principales operadores Turísticos del Norte del Perú nacionales los cuales tienen como clientes directos a Agencias de Viajes, siendo su cliente final el turista. La visita a las provincias de Piura y Tumbes, dejó claro que dentro de los límites, existen 15 operadores de turismo, de los cuales 12 no desarrollan turismo a las Playas de Máncora y Punta Sal, haciendo otro tipo de actividades como turismo histórico, cultural y vivencial de un día (full day) a lugares específicos de estas




16 Turismo en el Perú. [en línea] < http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_el_Per%C3%BA> [Consulta : 5/02/2013]

17 Historia cultural del Perú [en línea] <<http://www.deperu.com/cultural/sitios-arqueologicos>> [Consulta : 25/02/2013]

provincias, sin hacer servicios de hospedaje y teniendo segmentos objetivos como estudiantes de colegio, estudiantes universitarios y/o parejas jóvenes; estos doce operadores mencionados no son competidores directos para el presente plan de negocios ya que el segmento objetivo al que se dirigen es otro.

Finalmente se observa que sólo tres operadores de turismo en Piura y Tumbes serian competidores directos para la operadora de turismo a desarrollar; las cuales son: **Promotora de Turismo Nuevo Mundo S.A.**, **MHPerú Travel Agencia de Viaje y Operador de Turismo**, y **Domiruth Travel Service S.A.C.**, desarrollando servicios turísticos a las playas con hospedaje en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, direccionando sus ofertas a los turistas extranjeros y nacionales que están dispuestos a pagar por vacaciones y servicio acorde a sus comodidades, siendo este segmento al cual centraremos nuestras ofertas. A continuación se muestra cuadro de Benchmarking de los principales operadores turísticos del Norte del Perú que serian competencia directa.

Tabla 3
Benchmarking de las Principales Operadoras Turísticas del Norte del Perú

Benchmarking de los principales Operadores turísticos del Norte del Perú										
NOMBRE	N° Oficinas	DIRECCIÓN	PRECIOS SERVICIOS	SERVICIO TURÍSTICO	DETALLE SERVICIOS	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO DIRIGIDO	SE PROMOCIONAN	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS
 Contact Tours S.A	2	<p>Electrónica: www.contactotours.com.</p> <p>Oficina en Talara: Parque 23 - 7 Talara.</p> <p>Oficina en Piura: Jirón Callao N° 330 Interior F</p>	\$ 800	Turismo a playas de Punta Sal y Máncora	<p>Alojamiento: Hotel Royal Decamerón Punta Sal - 3 noches de alojamiento.</p> <p>Habitación estándar vista al mar</p> <p>- Sistema de alimentación "TODO INCLUIDO"</p>	Para las personas que están trabajando y buscan en sus vacaciones lugares turísticos donde puedan relajarse, con disposición a pagar por un servicio de calidad.	Turistas de estrato social Medio Alto.	Internet, Página web, facebook	<p>Buena atención al turista.</p> <p>Flexibilidad en los servicios</p> <p>Tradición, trayectoria y experiencia</p> <p>Reconocido por Agencias de viajes del Norte del Perú</p>	<p>No existen contratos firmados con proveedores principales</p> <p>No hay variedad de paquetes turísticos Oficinas turísticas pequeñas que no llaman la atención del turista</p>
 Domiruth Travel Service S.A.C.	1	<p>Electrónica: www.domiruth.com</p>	\$ 299	Turismo a playas de Máncora	<p>Alojamiento en Hotel Vichayito</p> <p>•Traslado aeropuerto de Tumbes / hotel / aeropuerto de Tumbes</p> <p>•02 noches de alojamiento</p> <p>•02 desayunos</p> <p>•Uso de instalaciones del hotel</p>	Centrado al turismo interno del Perú, con paquetes turísticos para ser disfrutados con familia o amigos, brindado en ambientes naturales y tranquilos.	Turistas nacionales y extranjeros, de estrato social medio, que gustan vacacionar acompañados en un lugar agradable y económico	Internet, Página web, facebook	<p>Buena presentación de su personal que dará la bienvenida a los turistas</p> <p>Ofertas de paquetes turístico en temporadas bajas</p>	<p>No cuenta con contratos firmados con proveedores principales.</p> <p>No hay variedad de paquetes turísticos</p> <p>La operadora centralizada en Lima, teniendo una oficina pequeña en el Norte del Perú (Piura).</p>
 Nuevo Mundo - Promotora de Turismo Nuevo Mundo S.A	1	<p>Electrónica: www.nuevomundoviajes.pe</p>	\$ 489	Turismo a playas de Punta Sal y Máncora	<p>Alojamiento: Punta Sal Decamerón (3 días / 2 noches) con LAN:</p> <p>Salidas Confirmadas: (solo pago en efectivo)</p> <p>Precios sólo para viajar en Fechas:</p> <p>Del 27 al 30 junio Del 04 al 12 julio</p>	Dirigido al turista Nacionales y extranjeros, que gustan vacacionar aprovechando ofertas con fechas y horarios establecidos por el operador.	Turistas, de estrato socioeconómico medio, que gustan vacacionar aprovechando ofertas turísticas, en lugares de tranquilidad, confort y buena atención.	Internet, Página web, facebook	<p>Atención media al cliente.</p> <p>Alianzas con la aerolínea Lan, que le permite ofrecer paquetes turísticos de bajos precios, pero ajustados a fechas de bajas temporadas</p>	<p>Falta de flexibilidad de cambios en los servicios turísticos</p> <p>Presentación informal del personal de la empresa.</p> <p>Ofertas establecidas para temporadas bajas y sin cambios, ni devoluciones</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2 Proyecciones de crecimiento en el mercado de operadores Turísticos.

En la actualidad en el Norte del Perú existen sólo tres operadores turísticos grandes que serían principales competidores de la operadora de turismo a desarrollar; pero cabe mencionar que algunas agencias de viajes (Canechi Tours y Delta Reps –Piura) realizan roles que competen a los operadores de las playas del Norte del Perú.

El crecimiento del turismo en las playas de Piura y Tumbes ha sido reconocido por cadenas de hoteles importantes a nivel mundial, como es el caso del Hotel Decamerón que en el 2012 hizo una inversión de 30 millones de dólares en un hotel de 5 estrellas con 301 habitaciones. Lo que demuestra que el turista que viaja al Norte del Perú no sólo es el turista de aventura o mochileros, son turistas que gozan de potencial económico, les agrada la comodidad, buscando la relajación y descanso, sin importarles el precio a pagar por su permanencia y buscando momentos agradables en su estadía.

4. Capítulo 4. Desarrollo y Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la Industria de operadores de Turismo en Piura y Tumbes.

4.1 Formas de Rivalidad de Competencia

Las tres operadoras de turismo en Piura y Tumbes, antes mencionados, serían competidores directos. Estos atienden el mercado específico de las Playas del Norte del Perú, existiendo una gran variación en los precios de los paquetes que ofrecen, constantemente están apareciendo operadores que se catalogan como agencias que ofrecen sus servicios, pero que sucumben ante la estacionalidad de la demanda; por otra parte, están los operadores "on line" que ofrecen sus servicios a precios bastante menores que el mercado, dado principalmente por la baja existencia de costos fijos, lo que está afectando a los operadores que poseen infraestructura física, quienes apuestan por la atención personalizada.

Dentro de los servicios coordinados por los operadores, nombrados con anterioridad, no se observa que mantengan contratos de exclusividad, más bien alianzas, donde priman los acuerdos de palabra, donde el principal interesado en realizarlos es el proveedor. El poder de compra que posee el operador mayorista es porque al tener una amplia gama de proveedores puede elegir a voluntad la mejor opción, con esto además se incentiva la calidad.

Después de viajar al norte del Perú y entrevistar a los operadores mayoristas y agencias que desarrollan roles de operadores (Canechi Tours, Contact Tours, Domiruth Travel Service, Costamar Tours y Delta Reps -Piura), se observó que entre los operadores no existe una peligrosa competencia, por competir en diferentes segmentos

del mercado. Si bien en algunas épocas del año coinciden en algunos segmentos, el mercado hace posible que se distribuyan, de manera que la competencia en precios no es la estrategia usada comúnmente.

De los 15 operadores de turismo, 4 son operadores web, 8 dedicados al turismo nacional y 3 al turismo receptivo (con instalaciones físicas) estos últimos abarcan países de Latinoamérica, Norteamérica y Europa, sin embargo de éstos sólo tres son reconocidos como “grandes” tanto a nivel nacional, como internacional. Se podría decir que es una industria concentrada, ya que la mayor participación de mercado se la llevan estos operadores y una pequeña parte está cubierta por operadores más pequeños, los cuales generalmente están enfocados a segmentos específicos y funcionan, en algunos casos, con oficinas virtuales.

Después de analizar los principales competidores, los tres operadores de Turismo receptivo que existen en la actualidad en el Norte del Perú, desarrollan opciones generales de realzar la calidad y la adaptabilidad de sus productos a las necesidades de los clientes (sólo con respecto a elección de hoteles), otorgando un servicio de excelencia a través de guías (personal que recoge al turista y le explica todo el recorrido hacia la playa elegida “Máncora o Punta Sal”), siendo este personal el contacto directo y la imagen de la organización. Observándose que sus sistemas de servicios de estos operadores tienen debilidades, ya que no hay ofrecimiento de paquetes turísticos nuevos e innovadores en donde se incentive la gastronomía del Norte del Perú, los lugares históricos en donde puedan apreciar el desarrollo de la Cultura Vicus, la orfebrería del Norte del Perú (artesanos de oro y plata) y reservas naturales como los Manglares de Puerto Pizarro.

Estas debilidades serán aprovechadas por la empresa de operadores de Turismo receptivo a implementar, presentando diversas alternativas de turismo que incluyan estos servicios de intereses especiales, asimismo generaremos alianzas estratégicas con los diferentes proveedores de turismo, que brinden un servicio de excelente calidad, centrándonos en clientes que están dispuestos a pagar por un servicio que le brinde todo el confort que ellos requieren.

4.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de estos operadores, suelen ser turistas y agencias extranjeras que delegan la organización y coordinación de las operaciones a los operadores turísticos con el objetivo de ser más eficientes y personalizados en la entrega del servicio. Ésta relación entre operadores no es por lo general exclusiva, ya que si bien los productos no son estándar, son más o menos parecidos y difieren principalmente en el servicio y calidad, lo que hace que sean relativamente fáciles de adaptar, según las necesidades del cliente. Asimismo dependiendo del volumen de ventas, los operadores turísticos, realizan descuentos en precios.

Sin duda la falta de exclusividad que suele desarrollarse entre las agencias de viajes y los operadores turísticos es una debilidad que abordaremos ofreciendo productos diferenciados, dándoles la potestad a los compradores de elegir entre varios tipos de productos turísticos y no el mismo estandarizado del mercado. Afianzando lo mencionado anteriormente se buscará la mejor ubicación para la empresa de operadores turísticos, ya que se considera que es un factor clave de competitividad, así como la página Web de la empresa y propagandas en diferentes redes sociales, en la actualidad el internet es un canal de distribución de gran alcance y ventaja para cualquier empresa.

4.3 Amenaza de Nuevos Entrantes.

Entre las barreras de entrada está la inversión la cual no es tan grande pues podría operar con poco dinero y coordinar los servicios que va a entregar, de hecho existen los operadores que sólo mantienen una página de Internet para darse a conocer y ofrecer sus productos. Además la inversión hecha no es inversión específica, la inversión más importante debe estar enfocada a la promoción y marketing.

La diferenciación del producto a través de la calidad hace que ésta sea una manera de crear cierta lealtad, lo que se transforma en una barrera de entrada. Como se trata de servicios, la manera de lograr mayor calidad es disminuir la diferencia existente entre las expectativas y la percepción de las personas.

Se puede concluir que es importante la diferenciación de la calidad de los servicios, así como la variedad de estos, para generar ciertas barreras de entradas, ya que las amenazas de nuevos entrantes está dada por personas vinculadas al sector turismo, que conozcan el funcionamiento de la industria, innoven con nuevos servicios y mantengan un buen nivel de contactos, teniendo barreras de entradas bajas, además de eso, no existe impedimento (legal, social, de cadena de suministro, etc.) que pueda dificultar la entrada de más competidores al mercado. Por tal razón la Operadora de Turismo del Norte del Perú a implementar, buscará diferenciarse de los competidores, tanto actuales como nuevos entrantes, desarrollando diferentes servicios turísticos de calidad y variedad para hacer que la experiencia del consumidor final (turista) sea única y recomendable en el futuro cercano.

4.4 Poder de Negociación de los proveedores.

Los proveedores son todas las empresas destinadas a entregar servicios específicos a los turistas como alojamiento, transporte, alimentación y esparcimiento en general. Se observa que el poder de negociación con los proveedores es medio, encontrándose directamente relacionado con el tipo de servicio que se adquiera (alojamiento, transporte, alimentación y esparcimiento en general); siendo totalmente bajo si los proveedores mantienen estandarizados los precios en el mercado.

Con respecto a los proveedores de servicios de alojamiento, se observa que el rubro hotelero, cobra importancia dependiendo de la zona geográfica, categoría y servicio a la que se quiera acceder. Teniendo la zona central de Piura un poder relativamente bajo debido a la existencia de suficientes alojamientos para el mercado del turismo. En zonas geográficas extremas del norte de Piura y Tumbes existe infraestructura, pero escasa aún lo que hace que el rubro hotelero adquiera gran importancia y poder de negociación. Dependiendo del tipo de turista que capte el operador, el alojamiento se convierte en un insumo importante, sobre todo si el turista busca un servicio de confort y calidad, siendo un producto tangible para el turista extranjero.

Los buses interprovinciales son una alternativa usualmente más económica, requeridos por segmentos de turistas que disponen de mayor tiempo para recorrer y generalmente disponen de menores recursos para destinar al transporte. Este medio de transporte no tiene mayor relevancia para el operador mayorista, por tanto su poder de negociación es bajo.

Los Transfer desde y hacia el aeropuerto tienen un poder de negociación relativamente bajo, ya que por lo general los operadores cuentan con transporte propio. El servicio de transfer cobra importancia en épocas de mayor demanda cuando los recursos propios no son suficientes para abastecer todos los pedidos.

Los "rent a car" tienen poder de negociación relativo al segmento que se atiende ya que son pocos los extranjeros que solicitan el servicio de transporte en forma individual, estos son personas que por lo general es segunda o tercera vez que visitan el país y quieren recorrer lugares por su cuenta, a diferencia del turista que viene por primera vez, que contrata tours guiados y el arriendo de autos no constituye un servicio indispensable para él.

En conclusión el "poder de negociación" es una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

4.5 Amenaza de Sustitutos

La amenaza de sustitutos generan barreras de entradas medias, ya que existe dificultad para perfilar límites en un producto turístico, por estar sujeto a la percepción de cada consumidor y su propia experiencia en el servicio, así como sus preferencias en las diferentes formas especializadas de turismo (turismo ecológico, turismo de aventuras, etc.). La Operadora de Turismo en el Norte del Perú a implementar, buscará diferenciarse, desarrollando variadas formas de turismo, brindando servicios de calidad, para hacer que la experiencia del consumidor final (turista) sea única y recomendable.

Otro sustituto es viajar a países de similares características geográficas como Ecuador Colombia, Brasil, que también posee atractivos lugares turísticos con playas del Caribe, sin embargo para el turista extranjero, el Perú no sólo posee diversos paisajes turísticos sino que es complementado por su gastronomía exquisita y excepcional.

Finalmente, dentro de los sustitutos que podemos encontrar en el rubro turístico son los operadores reconocidos por los clientes con servicios de buena calidad, los cuales han logrado gran fidelidad por parte de sus clientes, sin duda los sustitutos siempre existirán, siendo importante conocerlos a profundidad, para replicar y fortalecer lo que mejor hacen y ofrecen.

4.6 Conclusiones de la industria del turismo receptivo en el Norte del Perú

Basándonos en la información recolectada a través de los diferentes medios mencionados en la metodología, podemos concluir que esta industria se encuentra en una etapa de crecimiento. Esto nos permitiría lograr obtener una participación de mercado creciente y ganancias a través de un estudio detallado de las oportunidades existentes en este sector, y así brindar un mejor servicio. Sin embargo es una industria que puede verse afectada fuertemente con crisis económicas mundiales, ya que no constituye un bien de primera, ni segunda necesidad.

Se observa que la imagen del turismo Peruano en el extranjero está en crecimiento constante y se enfoca a lugares que ofrece Perú como destino, pero no se resalta las diversas actividades que se pueden realizar tan atractivas para los extranjeros, como son el turismo de intereses especiales: turismo vivencial, visitas a lugares artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería, tours gastronómico.

La Infraestructura referida a proyectos inmobiliarios y de alojamiento está desarrollada con mayor énfasis en zonas centrales, haciendo falta desarrollar más infraestructura en el Norte del Perú, para cubrir de mejor forma algunos segmentos específicos, como mayores salas de reuniones y eventos para el sector negocio, alojamientos de menor precio, pero con una calidad aceptables para segmentos como aventureros o estudiantes, servicios básicos en zonas rurales como artesanía, baños, cambios de moneda, información general, etc. Lo cual requiere menor inversión en relación a la valoración que el extranjero hace de estos.

Entre los factores de atractivo que tiene Perú, están los diversos lugares de naturaleza protegidos, tan valorados por los extranjeros, los cuales no siempre están siendo bien servidos en cuanto a servicios básicos.

Finalmente el Norte del Perú es un sector económico con gran potencial ya que recién está siendo explotado, capaz de entregar al país una gran riqueza económica.

5. Capítulo 5. Análisis de la Cadena de Valor de los Operadores Turísticos de Piura y Tumbes

5.1 Definición de Cadena de Valor de los principales operadores turísticos.

El sector turismo actualmente ha cambiado su cadena de valor, teniendo en el internet su principal herramienta para la selección de los destinos para nuestras vacaciones. Dentro de los procesos del turismo debemos identificar niveles diferentes según el mercado donde se desenvuelvan (nacionales o internacionales), en el caso de los mercados nacionales la forma de planificar y realizar las actividades turísticas son principalmente de forma directa entre el turista y las operadoras de viaje (terrestre, aéreo, etc.), hoteles, hospedajes, y alimentos de forma local. Mientras en el mercado internacional o global los turistas tienen la opción de planificar sus vacaciones mediante agencias de viajes u operadores de viaje internacionales (aerolíneas, etc.).

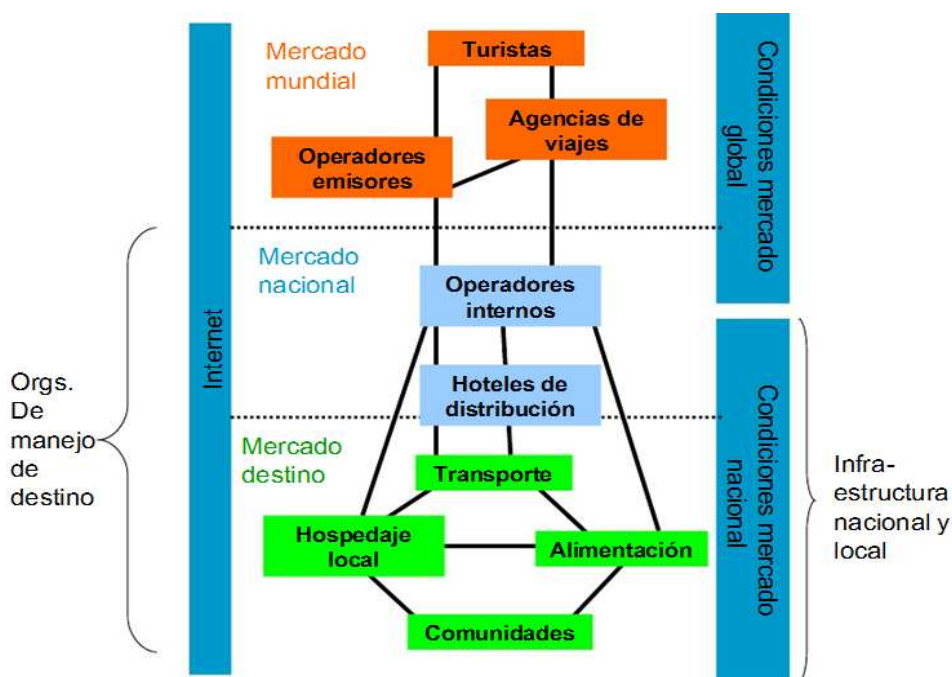


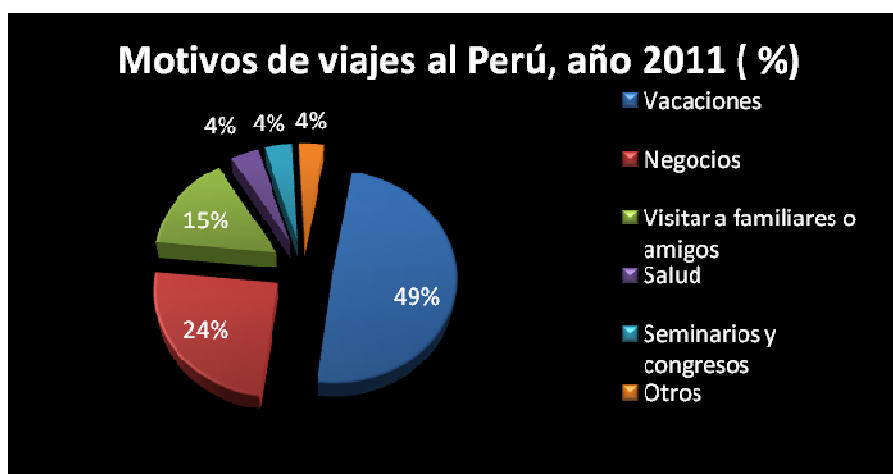
Figura 5. Cadena de Aprovisionamiento del Sector Turismo.
Fuente: Turismo. Cadena de valor¹⁸.

Entre los principales stakeholders de la industria se tiene los siguientes:

18 Turismo. Cadena de Valor. [en línea] <<http://es.scribd.com/doc/7373548/La-Cadena-de-Valor-en-Turismo>> [Consulta : 05/03/2013]

5.1.1 Consumidores Finales

Turistas, se entiende como las personas o visitantes (turistas) que permanecen durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual (país visitado) por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día¹⁹. Dentro de los motivos del viaje, se observa que la mayoría de ellos viene a Perú por vacaciones, seguido por negocios, visita a familiares o amigos, salud (tratamientos médicos), Seminarios - congresos y otros.



Fuente: PROMPERÚ. Comportamiento del Turismo Receptivo 2011

Figura 6. Motivos de viajes al Perú en 2011.

Fuente: PROMPERÚ. Comportamiento del Turismo Receptivo 2011.

El turismo receptivo peruano ha tenido un gran dinamismo entre el 2000 y 2011; generando un incremento en el ingreso de divisas al país con una tasa promedio anual del 12,2%, en la siguiente figura podremos apreciar las principales nacionalidades de turistas extranjeros que ingresan al país. A pesar que Perú cuenta con una distribución equitativa de los recursos turísticos, los lugares más visitados por el turista receptivo son las ciudades de Lima (centro histórico y punto de entrada al país) y Cusco (antigua capital incaica), donde se encuentra el sitio arqueológico de Machu Picchu, elegido como una de las siete maravillas del mundo. Teniendo los turistas estadías de 9 a 12 noches, con un gasto promedio entre US\$ 893 y US\$1,003 dólares²⁰.

19 Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT).

20 Datos según PROMPERÚ 2011: Perfil del Turista Extranjero.

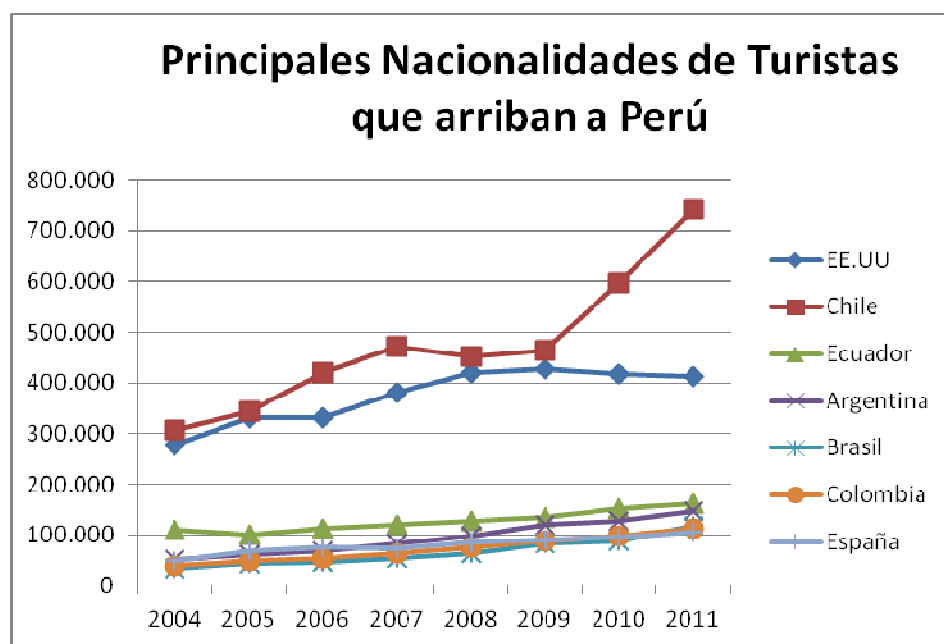


Figura 7. Principales Nacionales de Turistas que arriban a Perú.
Fuente: Estadísticas de Turismo Receptivo- MINCETUR.

5.1.2 Intermediarios

Agencias de Viajes, encargadas de desarrollar los paquetes turísticos y ofrecerlos al mercado. Normalmente están enfocados a sectores de alto nivel de ingresos y con ofertas que integran el transporte, alojamiento, actividades turísticas y alimentos. El servicio lo realizan a través de operadores de turismo locales. Existen dos tipos de agencias de viajes: Agencias extranjeras, que se ubican en el país de origen del turista y las agencias nacionales, con la particularidad de integrarse hacia atrás, de tal manera que funcionan como un operador de distintos servicios. Del 100% de agencias de viajes formales y reconocidos del Perú, el 85% está dedicado al turismo emisor del país, es decir a gestionar tours que realizan los peruanos en el exterior y el 15%²¹ se enfoca en el turismo receptivo e interno. (Ver Anexo A).

Operadores Turísticos, son las empresas que ejecutan directamente la actividad turística proporcionando transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, que se encargan de transportar a los turistas a sus destinos; así como ofrecer el hospedaje y el desarrollo de las actividades turísticas contratadas. Trabajan con las agencias de viajes y con los turistas de forma directa. Posteriormente arman paquetes turísticos según necesidades de los clientes y finalmente estos son vendidos a agencias de viajes. De esta coordinación a gran escala obtiene considerables ventajas en precios, lo que hace disminuir su costo operativo, aumentar márgenes y clientes. En el Norte del Perú- Piura se encuentran 15 operadores de Turismos, los

21 Diario El Comercio. Turismo receptivo. [en línea] <<http://elcomercio.pe./turismo-receptivo>> [Consulta : 25/03/2013]

cuales se encargan en mayor escala al Turismo Nacional, ofreciendo paquetes turísticos accesibles a la economía del turista de aventura, a continuación se muestra el cuadro de los principales operadores turísticos de Piura.(Anexo B).

5.1.3 Externos.

Comunidades, los turistas tendrán contacto e interactuarán con ellos durante sus vacaciones, permitiendo que el turista se sienta cómodo con el trato, y pueda vivir experiencias que le permitan disfrutar su estadía. El Perú en estos últimos años ha venido trabajando en el desarrollo de trato cordial con el turismo, el cual ha generado mayores puestos de trabajo.

Gobierno, el papel de las autoridades principalmente se enfoca en dar las garantías de seguridad a los turistas y la promoción de los atractivos turísticos de sus países. Con leyes de protección tanto al turista, como a nuestro medio ambiente en donde se desarrolla esta práctica.

5.1.4 Proveedores.

Hoteles y hospedajes, donde los turistas son alojados durante su estadía en sus viajes; presentan gran diversidad de servicios dependiendo de las necesidades del segmento de mercado al que están orientadas. Sus precios dependen mucho del nivel de demanda del mercado y la temporada del año. En Perú existen 2,186 establecimientos hoteleros que cuentan con una capacidad de 96,010 camas, entre estos existen 603 hoteles calificados en 4 y 5 estrellas, de estos el 2,29% se encuentra en la Región de Piura y Tumbes. En el siguiente cuadro veremos el “Número de establecimientos de alojamiento turístico calificados, por tipo y capacidad, en la región Piura y Tumbes” (año 2012).

Tabla 4

Capacidad ofertada de los Establecimientos de Alojamiento en Piura y Tumbes 2012

COLECTIVO CLASIFICADO Y CATEGORIZADO	1 ESTRELLA			2 ESTRELLA			3 ESTRELLA			4 ESTRELLA			5 ESTRELLA		
	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama	Nº Estable	Nº Habita	Nº Plazas-Cama
PIURA	5	80	108	27	580	1 025	5	125	239	2	100	174	2	95	180
TUMBES				4	127	262	5	118	298	2	97	187	2	120	200

Fuente: “PERU 2012: CAPACIDAD OFERTADA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO” MINCETUR

Líneas Aéreas, dentro de la ruta nacional existen dos Líneas aéreas Lan Perú y Taca Perú, teniendo la mayor participación del mercado Lan, ya que cuenta con

vuelos nacionales e internacionales a diferentes destinos y con diversos horarios, logrando proveer más del 90% del total del servicio aéreo, con respecto a su competidor cercano Taca Perú. Asimismo Star Perú S.A empresa aerolínea nacional tiene vuelos a Piura teniendo una cuota de mercado muy baja ya que no cuenta con horarios disponibles, Lan cuenta con vuelos tanto a Piura como a Tumbes y presenta más horarios abiertos, teniendo disponibilidad para que el turista pueda escoger, siendo preferido por el mercado nacional y extranjero.

Empresas de Transporte, formado por las empresas o personas que brindan transporte terrestre en los sitios turísticos o de visita, ejemplo el Rent a car (arriendan autos y camionetas a los turistas acreditados para manejar) y Transfer (transporte de pasajeros desde y hacia el aeropuerto). (Anexo C)

5.2 Propuesta de Valor de Operadora de Turismo Receptivo

La operadora de turismo receptivo en el Norte del Perú, mediante su propuesta de valor diferenciadora, pretenderá no sólo satisfacer a sus clientes sino dejarlos encantados, entregándoles servicios turísticos diversos: tipo vivencial, ecológico, de relax, arqueológico, gastronómico y de aventura; contando con un servicio de traslado y hospedaje de calidad y seguridad en las playas del Norte del Perú, acorde a las necesidades y preferencias del segmento de turista al que se dirige.

Buscando así posicionarse en el mercado de la industria del turismo receptivo que en los últimos años según datos del turismo receptivo en el Perú- MINCETUR, ha tenido una evolución favorable y buenas perspectivas de futuro, con la visión de ser la primera operadora de turismo en la región.

El plan de negocios operador de turismo receptivo buscará generar valor distintivo a las Agencias de viajes del Norte del Perú (Máncora y Punta Sal) y turistas (cliente final), a través de servicios turísticos que ofrezcan diversas actividades de intereses especiales: turismo vivencial, visitas a lugares artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico. Centrándose en el mercado receptivo mayorista del Norte del Perú, ya que si bien estos destinos están bien posicionados en el mercado interno; no son conocidos por el turista extranjero, además de tener mayor rentabilidad en comparación con otros destinos que se encuentran saturados por sus estándares en precios.

5.3 Factores Claves de Éxito que se implementarán en la empresa.

- Poseer excelencia de calidad en el servicio de turismo que se entregará por medio del operador de turismo, para que sea reconocida en la industria de operadores turísticos del Norte del Perú como una empresa confiable, comprometida, con excelentes profesionales que llevarán a cabo los diferentes paquetes turísticos que se ofrecerá.

- Contratos económicos con proveedores y clientes estratégicos como hoteles, restaurantes, centros turísticos, agencias de viajes, etc. Estos acuerdos permitirán contar con descuentos por servicios prestados a través de la operadora turística; o márgenes de ingreso definidos con clientes que permiten trabajar en conjunto con los consumidores finales que son los turistas.
- Desarrollo de relaciones con las comunidades para realizar una operación turística sustentable. Las relaciones con las comunidades permitirán desarrollar servicios de turismo vivencial, de aventura y arqueológico; de forma segura, respetando y revalorando las tradiciones de las comunidades.
- Fortalecer las relaciones con los gobiernos y autoridades locales, que permita realizar las actividades de forma segura y contar con apoyo de estas autoridades en caso de requerirse como apoyo policial o de atención médica.

6. Capítulo 6. Análisis del Mercado del turismo receptivo masivo del Norte del Perú

El mercado de turistas receptivos en el Perú ha venido en constante crecimiento desde el año 2000 hasta la actualidad, creciendo la tasa anual de turistas extranjeros en 4,1% hasta el periodo 2010, este crecimiento se vio reflejado en las provincias de Piura y Tumbes, los cuales tuvieron un incremento en los turistas extranjeros y nacionales que arriban al Norte del Perú.

6.1 Revisión de estadísticas de turismo receptivo masivo

En el siguiente cuadro se aprecia el dinamismo del turismo receptivo peruano durante el periodo 2000-2010; nótese que el ingreso de divisas al país creció a una tasa promedio anual del 12,2 por ciento debido a un crecimiento del número de turistas extranjeros en 7,8 por ciento y al mayor gasto per cápita de cada turista extranjero que creció a una tasa promedio anual del 4,1 por ciento en el periodo mencionado. Cabe mencionar que todos los ingresos del turismo receptivo han sido cotizados al tipo de cambio en soles del año en que se encontraban, sin afectar la apreciación que tiene el nuevo sol frente al dólar. El nuevo sol es la moneda oficial del Perú, la cual tiene un fortalecimiento frente al dólar, cotizándose todos los productos y servicios tanto nacionales como extranjeros en nuevos soles, lo cual puede ser una amenaza al turismo receptivo ya que los dólares que los turistas extranjeros utilicen estarán depreciados frente al tipo de cambio en moneda nacional nuevo sol, debiendo contar con un presupuesto más elevado.

Tabla 5
Estadísticas del Turismo Receptivo del Perú

Turismo receptivo del Perú			
Años	Turistas extranjeros	Ingreso al país	Ingreso per cápita
	miles (1)	millones US\$ (2)	US\$/turista
2000	1 027	837	815
2001	1 010	733	726
2002	1 064	837	787
2003	1 136	1 023	901
2004	1 350	1 232	913
2005	1 571	1 438	915
2006	1 721	1 775	1 031
2007	1 916	2 007	1 047
2008	2 058	2 395	1 164
2009	2 024	2 471	1 221
2010	2 176	2 656	1 221
Tasa crecimiento			
Promedio anual	7,80 %	12,20 %	4,10 %

(1) Incluye turistas extranjeros y turistas peruanos residentes en el exterior.

(2) Incluye los rubros de viajes y transporte de pasajeros.

Fuente: MINCETUR; BCRP; cálculos del autor.

Después de ver como se ha desarrollado el turismo receptivo en todo el Perú, veremos un cuadro donde se aprecia el dinamismo del turismo nacional y extranjero en el Norte del Perú durante el periodo 1997-2012; observando un crecimiento progresivo de turistas, con tendencia a seguir aumentando, debido a que los lugares turísticos del Norte del Perú están empezando a tener reconocimiento y acogida, por el turismo tanto nacional como extranjero.

Es importante destacar que si bien el turismo interno en los últimos años, ha tenido un gran desarrollo y crecimiento, respecto al turismo extranjero, la operadora de turismo a implementar no se centrara en el turismo nacional, dado que este segmento hace uso de los servicios turísticos del Norte del Perú de manera directa sin contratar servicios de agencias de viajes que son el cliente principal de la operadora de turismo a implementar, con gastos mucho menores que el turista receptivo, por tal razón la operadora de turismo se centrará en los turistas extranjeros que generan mayor rentabilidad, por tener mayor capacidad de gasto, dispuesto a pagar por un servicio de calidad, que le brinde productos turísticos de intereses especiales: turismo vivencial, de

naturaleza, de aventura, visitas a lugares artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico.

Tabla 6

Flujo de Turistas Nacionales y Extranjeros a Piura y Tumbes entre 1997-2012

FLUJO DE TURÍSTAS NACIONALES Y EXTRANJERO DEL NORTE DEL PERÚ. 1997-2012			
Años	ARRIBOS		
	Nacionales	Extranjeros	Total de Turistas
1997	113,427	9,886	123,313
1998	131,871	9,830	141,701
1999	204,235	16,747	220,982
2000	194,556	14,239	208,795
2001	217,338	18,400	235,738
2002	220,382	20,151	240,533
2003	255,854	31,970	287,824
2004	292,572	37,007	329,579
2005	335,707	41,077	376,784
2006	354,779	46,558	401,337
2007	409,526	47,528	457,054
2008	426,626	49,458	476,084
2009	466,149	57,071	523,220
2010	491,666	61,211	552,877
2011	583,172	76,988	660,160
2012	565,783	75,895	641,678

Fuente: Creación propia con datos proporcionados por el INE & MINCETUR

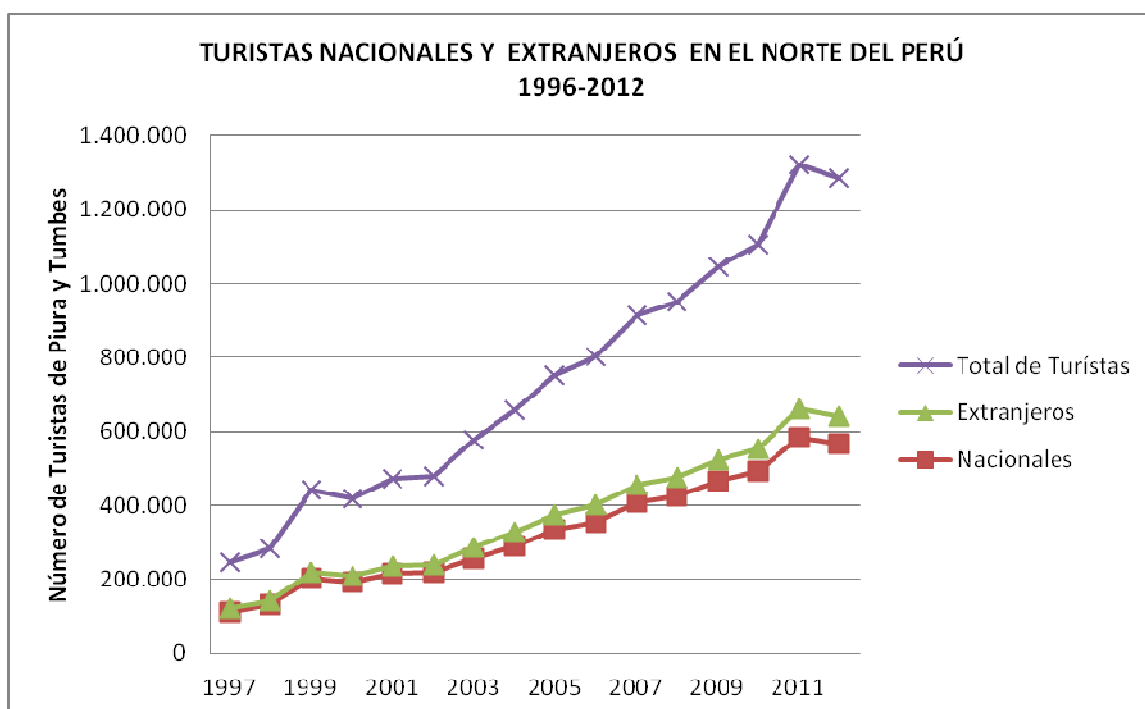


Figura 8. Turistas Nacionales y Extranjeros en el Norte del Perú 1996-2012
Fuente: Estadísticas de Turismo Receptivo- MINCETUR.

6.2 Análisis de características y preferencias de los turistas receptivos que llegaron al Norte del Perú

Después de analizar el estudio realizado por MINCETUR 2011, sobre las características y preferencias de los turistas extranjeros que llegan al Norte del Perú (Piura y Tumbes), se pudo conocer los diferentes perfiles socio demográfico, motivaciones de viaje, principales actividades turísticas y los gastos que realizaron al llegar al norte del Perú. Antes del análisis al turista extranjero que visita el Norte del Perú, se aclara lo siguiente:

Turista: Es aquella persona que viaja a otro país o lugar distinto de donde reside por un periodo mínimo de una noche y no más de doce meses consecutivos y cuyo principal motivo de viaje es diferente al de realizar una actividad remunerada en el país o residir en el mismo. Los motivos de viaje pueden ser: vacaciones / recreación u ocio, negocios, visita a familiares y amigos, salud, voluntariado, etc. Desprendiéndose de este concepto, tenemos que:

El vacacionista: Es el turista que viaja por motivos de descanso o diversión, siendo el propio turista quien decide hacer el viaje turístico. Durante el viaje, en ocasiones, se visita a parientes y amigos, aunque no es éste el motivo principal de la visita.

El turista de negocios: Es el turista que viaja por exigencias relacionadas con su ocupación o la actividad económica de la empresa para la que trabaja. Además, la

realización del viaje y su financiamiento son decisiones tomadas frecuentemente por alguien diferente al viajero mismo.

6.2.1 Característica Socio demográficas del turista

Los turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú, son principalmente de Latinoamérica, especialmente en las zonas fronterizas con los países colindantes, siendo importantes mercados emisores de turistas a las provincias Piura y Tumbes. No obstante, países como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Canadá y Francia están incrementando significativamente el flujo de turistas hacia el Norte del Perú, apreciando los diferentes paisajes naturales y vivenciales que poseen las ciudades, con alto nivel educativo y elevada disponibilidad de gasto. A continuación veremos el gráfico del promedio de países de residencia de turistas extranjeros que visitan Piura y Tumbes.

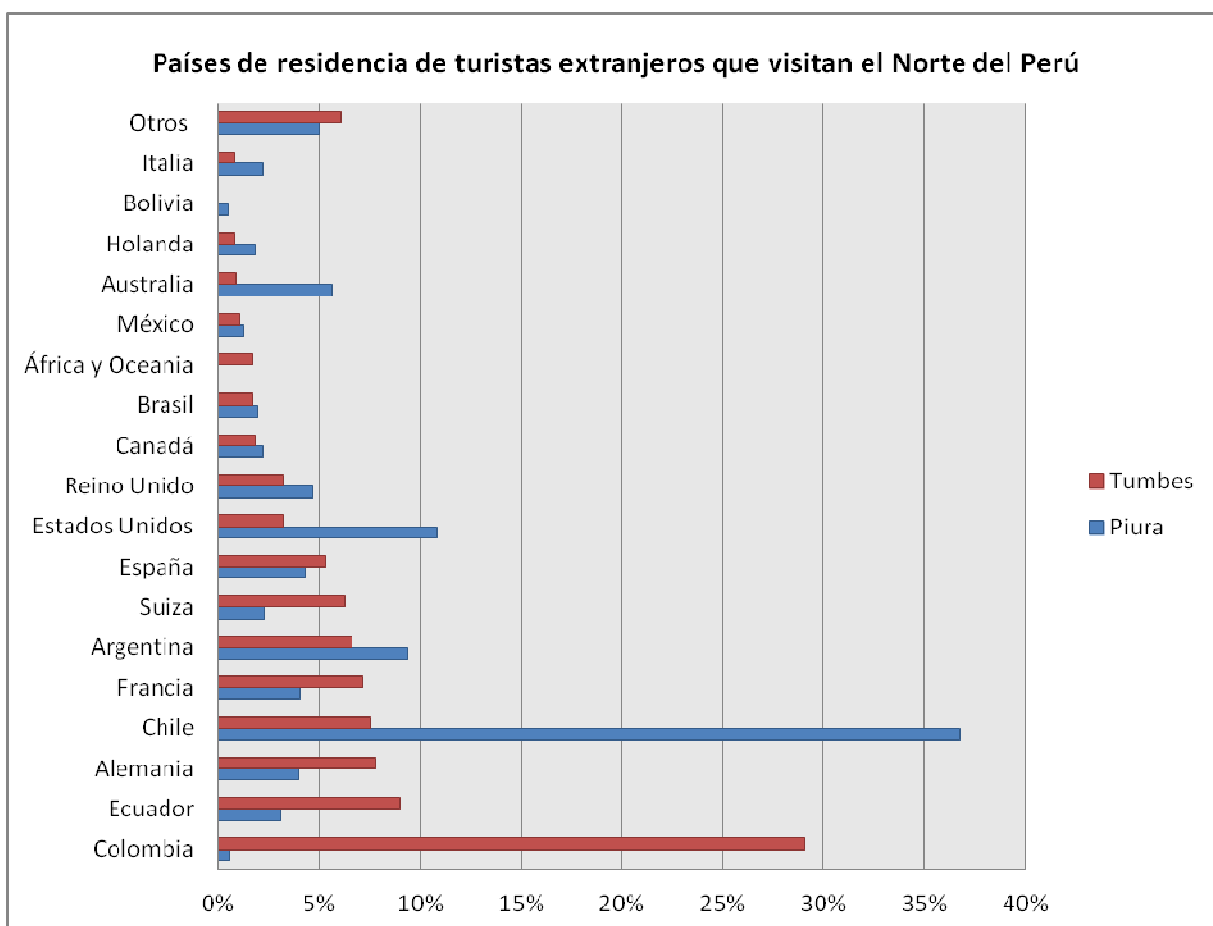


Figura 9. Países de residencia de turistas extranjeros que visitan al Norte del Perú
Fuente: Creación propia con datos de MINCETUR.

Asimismo, del total de turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú, en promedio el 55% son Hombres y 45% son mujeres, de los cuales son solteros el 62%, y parte de

una pareja 38%, los cuales cuentan con rango de edades que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 7
Distribución según rangos de edad de los turistas

Edad	Piura	Tumbes	Promedio
De 15 a 24 años	36%	31%	33%
De 25 a 34 años	34%	47%	40%
De 35 a 44 años	11%	10%	10%
De 45 a 54 años	4%	8%	6%
De 55 a 64 años	14%	5%	10%

Fuente: Creación propia con datos de MINCETUR

Teniendo un promedio ocupacional diverso, del cual la operadora de turismo se enfocara en los segmentos de profesionales ejecutivos que son el 12%, profesionales técnicos 10%, empleados en servicio 11%, y altos funcionarios 2%, siendo un total de 35% al que se entregará servicios especializados acorde a las necesidades y requerimientos de estos segmentos, se busca captar el 20% de este mercado.

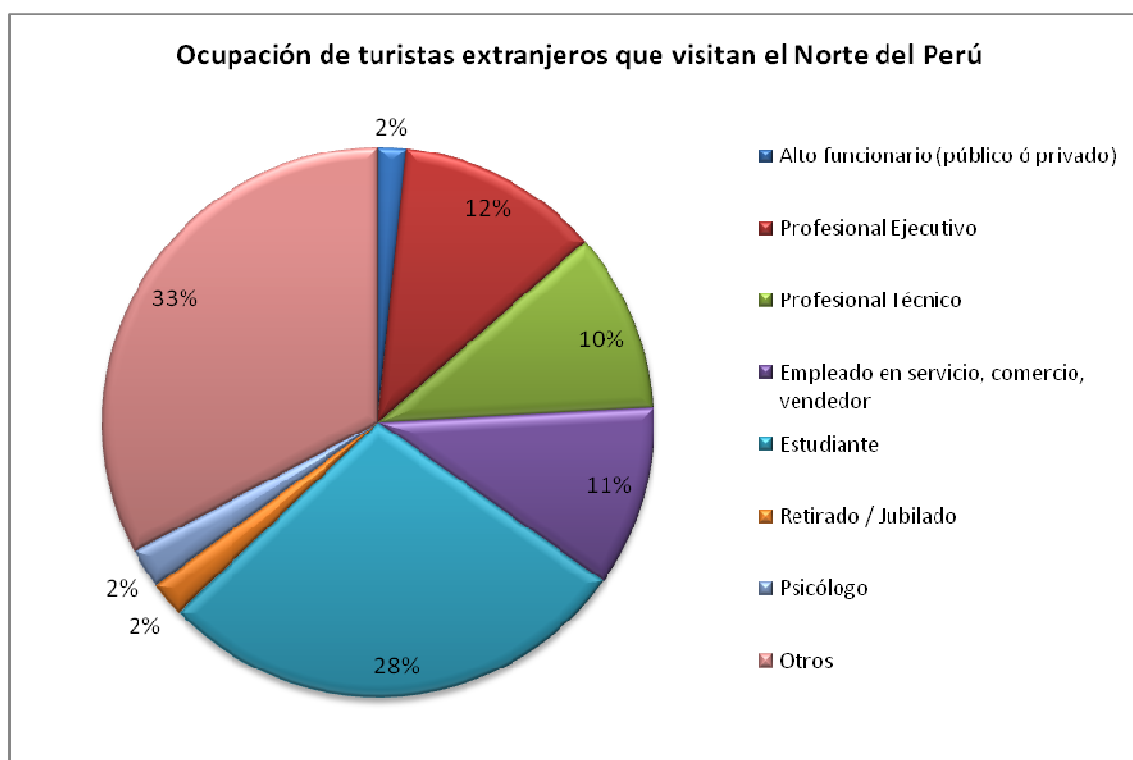


Figura 10. Ocupación de turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú
Fuente: Creación propia con datos de MINCETUR.

Estos turistas extranjeros cuentan con las siguientes características:

- Son cultos (con estudios superiores)
- Mayormente residen en las principales ciudades de su país (Estados Unidos, Francia, Santiago de Chile, Bogotá, Canadá, Australia, etc.)
- En promedio tiene más de 34 años de edad (alrededor del 50%).
- Con ingresos familiares anuales que en promedio van desde menos de US\$ 20,000 a más de US\$ 90,000 dólares americanos. El 59% tiene un ingreso familiar anual menor de US\$ 40,000 (principalmente latinoamericanos).
- En promedio 10% son adultos mayores de 54 años, segmento que ha crecido significativamente en los últimos dos años, dado que pasó de aportar 263 mil turistas en el año 2009 a 394 mil en el año 2011, respecto al total de turistas receptivos que ingresaron al Perú.

6.2.2 Características del Viaje

El principal motivo de visita al Norte del Perú son en promedio los viajes por “vacaciones, recreación u ocio”, siendo el segmento vacacional el más importante para Piura y Tumbes en términos de llegadas de turistas. Este segmento ha sido en promedio del 64%, es decir, alrededor de 50 mil vacacionistas extranjeros que visitaron el Norte del Perú, del total que llegaron en 2011. A continuación se muestra la imagen de los principales motivos de viajes de los turistas extranjeros al Norte del Perú.

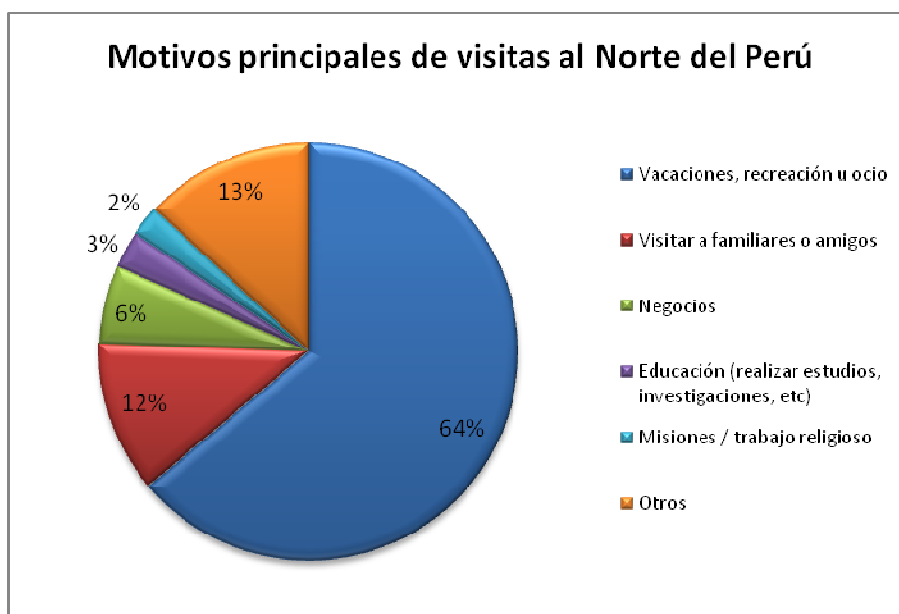


Figura 11. Principales motivos de visitas al Norte del Perú
Fuente: Creación propia con datos de MINCETUR.

Las modalidades de viaje de los turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú son por cuenta propia 93%, y sólo un 7% adquiere paquetes turísticos desde su país de origen, la mayoría de turistas que visita el Norte del Perú suele llegar adquirir un paquete turístico a una agencia de viajes al llegar a Piura y/o Tumbes. Teniendo en cuenta que del total de estos turistas extranjeros el 64% visita por primera vez el Norte del Perú y en promedio el 36% lo ha frecuentado antes. La conformación de los viajes son en promedio individuales 43%, en parejas 25%, con grupos familiares directos (padres e hijos) 19%, y amigos o parientes, sin niño 13% restante. Siendo los principales atractivos turísticos visitados en Piura o Tumbes, los siguientes:

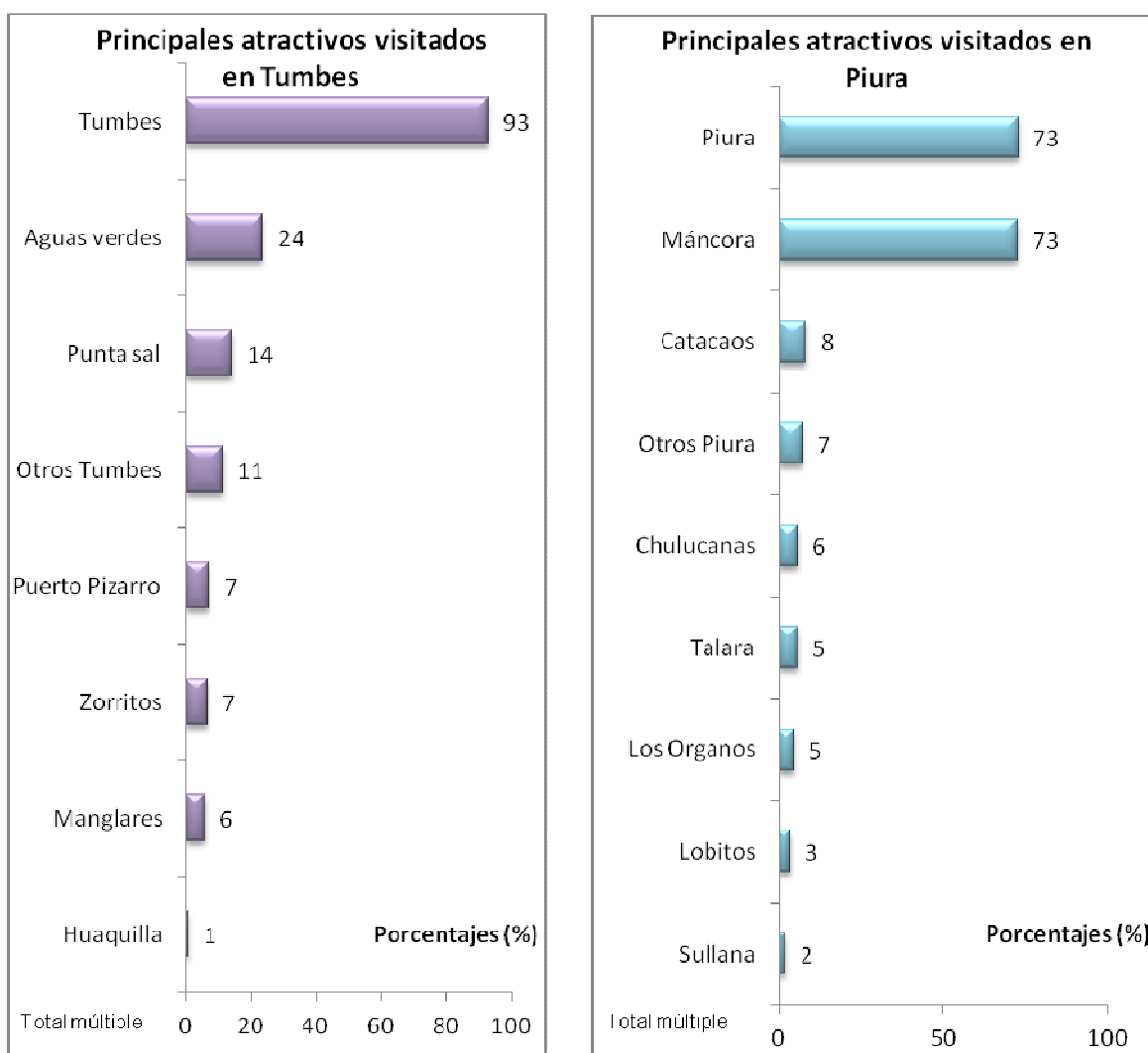


Figura 12. Principales lugares visitados en Tumbes y Piura
Fuente: Creación propia con datos de MINCETUR.

6.2.3 Actividades Realizadas en Tumbes y Piura

Las actividades realizadas por los turistas extranjeros en el Norte del Perú fueron en promedio principalmente: el turismo cultural 57%, sol y playa 48%, turismo de

Naturaleza 13%, y turismo de Aventura 10%, es importante destacar que el mayor número de turistas extranjeros tiene una concentración en Piura, desarrollando mayores actividades turísticas. Por otro lado las personas que vienen solas en su mayoría gustan del turismo de aventura, con presupuestos relativamente medio alto, disfrutando su estadía sin tener diversas opciones de servicios turísticos, limitándose a visitar sólo las playas de Máncora y Punta sal, sin conocer otros lugares en el Norte del Perú. La operadora de turismo del Norte del Perú se enfocará en los turistas dispuestos de disfrutar por un servicio de calidad, entregándoles actividades diversas de turismo, para que así puedan disfrutar de un servicio turismo vivencial, aventura, histórico & arqueológico, orfebrería, etc. y turismo gastronómico, teniendo la opción de escoger servicios turísticos que más les interesa.

El gasto promedio del turista extranjero en el Norte del Perú estaría entre US\$ 890 y US\$1,059 dólares americanos, con una permanencia promedio de tres a ocho días, en hoteles de cuatro y cinco estrellas 6% y tres estrellas el 21%, el porcentaje restante de turistas se hospeda en hoteles más económicos, casas de amigos, y/o camping, etc. Asimismo en su permanencia los turistas realizan compras, actividades de diversión y entretenimiento.

La operadora de turismo se enfocará en los turistas dispuestos a pagar y disfrutar de unas vacaciones con todas las comodidades requeridas, con servicios turísticos de intereses diversos los cuales le entregarán no sólo un valor diferenciado, sino también económico ya que mediante un sólo paquete turístico que elijan por intermedio de la agencia de viaje (cliente principal de la operadora) podrán disfrutar y conocer diversas actividades turísticas en el Norte del Perú.

6.3 Estudio de Agencias de viajes que serían potenciales clientes

Existen en el Norte del Perú 23 agencias de viajes pequeñas, las cuales hacen turismo nacional, muchas de ellas hacen el trabajo de operadores de turismo pequeños, no tienen alianzas con ningún proveedor de turismo, contratan diversos servicios en el momento que lo necesitan, pero en temporada alta es cuando necesitan de servicios de operadores turísticos con urgencia ya que muchos de los hoteles de mayor categoría son tomados por agencias de viajes grandes e internacionales como LAN tours, Tours Saga Falabella, Cocha y Viajes Ripley, que hacen excursiones no sólo a diferentes partes del mundo, sino a Máncora y Punta Sal, cada una de ellas ofreciendo paquetes exclusivos a la playa en hoteles de 4 y 5 estrellas, hospedando a sus turistas en el Hotel Royal Decamerón Punta Sal y otros de similar categoría, que cuenta con las comodidades que el turista internacional requiere.

Las agencias de viajes sólo ofrecen paquetes turísticos a playas de Máncora y Punta Sal, incluyendo traslado y alojamiento en hoteles, los servicios turísticos complementarios que desarrollara la Operadora de Turismo del Norte del Perú, permitirá nuevas alternativas a las agencias de viajes para armar paquetes turísticos que agreguen valor a los turistas durante su estadía en el Norte del Perú. Los paquetes

turísticos podrán personalizarse según los intereses del turista; a través de los servicios turísticos de intereses especiales como el turismo arqueológico e histórico, vivencial, aventura, y tours gastronómicos.

Estas 4 agencias de viajes: LAN tours, Tours Saga Falabella, Cocha y Tours Ripley, serán para la Operadora de Turismo del Norte del Perú, potenciales clientes, por dirigir sus paquetes turísticos al turismo receptivo con servicios de calidad y confort. Dirigiendo la Operadora de turismo del Norte del Perú su propuesta de valor y estrategias de marketing hacia estos clientes, que serán su objetivo.

6.4 Segmentación y Evaluación del Mercado de turismo receptivo en el Norte del Perú.

Después de analizar las características de los turistas extranjeros que visitan Piura y Tumbes, la operadora de turismo del Norte del Perú, realiza la segmentación con base en los siguientes criterios:

6.4.1 Segmentación Geográfica

La operadora de turismo del Norte del Perú, tendrá 2 establecimientos que estarán ubicadas en Piura y Tumbes , se escogieron estas 2 provincias por la cantidad de llegada de turistas receptivos que presenta, también por ser provincias principales donde se ubican agencias y operadores turísticos, teniendo ambas ciudades aeropuertos principales por donde ingresan el mayor número de los turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú, concentrándose en estas provincias gran cantidad de la población que reside y trabaja, teniendo una población permanente y significativa.

Los clientes se pueden clasificar geográficamente según su lugar de origen en turistas nacionales y extranjeros; los turistas nacionales registrados en el 2011 son cerca de 583,172 personas, mientras los turistas extranjeros ascienden a 76,988 en el mismo año, según datos de MINCETUR. El presente plan de negocio se enfocará en los turistas extranjeros por tener mayor uso de servicios turísticos e intereses en conocer atractivos turísticos locales, además de un mayor nivel de gasto durante su estadía.

6.4.2 Segmentación Demográfica

La operadora de turismo del Norte del Perú se dirigirá a turistas extranjeros que ingresen a Piura y Tumbes, los cuales son cultos ya que cuentan con estudios superiores, con edad promedio de más de 34 hasta 64 años, solteros, divorciados o casados con o sin hijos, pertenecientes a los estratos socioeconómicos altos y medios. La empresa estará abierta entregar sus servicios a todas las personas nacionales dispuestas a pagar por un servicio de calidad.

6.4.3 Segmentación Psicográfica

Los futuros consumidores de los servicios turísticos serán personas con estilos de vida cómodos y económicamente estables, que prefieren servicios de calidad y comodidad, interesados por conocer nuevos lugares turísticos, culturizarse y relajarse en ambientes naturales e históricos con confort. Generalmente son personal preparadas: profesionales técnicos, ejecutivos, empleados comerciales y todas aquellas personas para las que sea importante los servicios de calidad, amantes de la naturaleza y el medio ambiente.

6.4.4 Segmentación Conductual

Los consumidores de los servicios turísticos ofrecidos son personas cultas, innovadoras, vanguardistas, aventuradas, positivas, a los que les gusta salirse de lo habitual y probar nuevas tendencias, que asumen desafíos y nuevos retos, personas para las que su principal fin es su autorrealización, personas que le dan mucha importancia a la imagen y la calidad. Todos estos aspectos son considerados durante el proceso de decisión de compra, donde el valor agregado por la calidad y diversidad de los servicios son más importantes que el valor económico.

6.4.5 Targeting

Se han identificado dos segmentos de mercado a los cuales va orientado la oferta de servicios:

- Personas motivadas por un estilo de vida cómoda, para quienes lo más importante es sentir confort, disfrutando de diversos paisajes naturales y el conocimiento de nuevas culturas. Siendo importante la calidad de los servicios que les brinden, interesados en relajarse, saliendo de la rutina de la ciudad y el trabajo, buscando disfrutar de la naturaleza, bienestar y conocimiento de nuevas culturas: profesionales que poseen alto nivel educativo (ejecutivos, técnicos, empleados en servicio y altos funcionarios), cultos, innovadores, que buscan relajación, con elevada disponibilidad de gasto, ávidos de nuevas experiencias. Su edad oscila entre los 35 y los 64 años, de estratos sociales medio altos.
- Personas altamente informados, consientes y responsables, con elevada disponibilidad de gasto y tiempo libre, interesados por el impacto de sus viajes, deseando vivir nuevas experiencias al realizarlos. Siendo arriesgados y exploradores, gustosos de nuevas experiencias y desafíos, dispuestos a pagar por diversos servicios de turismo y conocimiento de nuevas culturas: Profesionales exitosos, estudiantes de posgrado, empresarios, sus edades son entre los 25 a 34 años, con ingresos medio y altos.

6.4.6 Posicionamiento

Para las personas que desean disfrutar de momentos de relajación y confort, con alto nivel educativo, elevada disponibilidad de gasto, interesados por el impacto de sus viajes y deseosos de vivir nuevas experiencias al realizarlos, la operadora de turismo del Norte del Perú ofrecerá paquetes de turismo de intereses especiales (turismo vivencial, visitas a lugares artesanales, museos, visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico), teniendo el segmento objetivo predisposición a pagar por un servicio de calidad (hospedajes de 5 y 4 estrellas, con alta calidad de ambientes inigualable), excelente servicio para el confort y relajación del turista.

Finalmente la operadora de turismo del Norte del Perú, mediante los servicios de confort, calidad y paquetes turísticos de intereses especiales, espera captar: el 8% de los profesionales ejecutivos que son 12%, la mitad del porcentaje de profesionales técnicos que son 10% y un 7% de empleados en servicio de 11%, entregando servicios especializados acorde a las necesidades y requerimientos de estos segmentos, generando una cuota del mercado del turismo receptivo de un 20%, el cual irá en aumento en los años venideros, tanto por el reconocimiento de la empresa a futuro y por el desarrollo del turismo receptivo en el Norte del Perú, el cual viene creciendo entre el 4% y 5% aproximadamente desde el año 2007 hasta el 2012 con respecto del total del turismo receptivo de todo el país.

7. Capítulo 7. Análisis FODA de la empresa de Operadores Turísticos receptivos del Norte del Perú

La empresa que se formará de Operadores Turísticos en el Norte del Perú, ha previsto la realización de un ejercicio que permita una reflexión sobre la posición de la empresa en el mercado, mediante un análisis de las debilidades intrínsecas o propias de la empresa y amenazas externas, así como las fortalezas internas y las oportunidades que plantea el entorno. Este ejercicio se denomina FODA. Esta herramienta analítica le va a permitir conocer el contorno del mercado actual y las previsiones futuras de la evolución de un negocio. A través de este análisis obtenemos una visión interna y externa de nuestra actividad respecto al mercado en el que vamos a operar. Además, puede ayudar en la toma de decisiones futuras de carácter estratégico. La matriz que le exponemos a continuación se basa en cuatro puntos fundamentales: en el nivel externo a la empresa, es decir, el contorno socioeconómico en el que opera la actividad, en el que se analizan las posibilidades futuras de la empresa, las Oportunidades, y los inconvenientes actuales y futuros con los que pueden afectar a la actividad de la empresa (Amenazas).

A la hora de crear la empresa de Operadores turísticos se debe tener presente el siguiente cuadro-matriz con el fin de que pueda potenciar y aumentar los puntos fuertes, permanecer atento a las oportunidades de negocio que se le presentan y eliminar o mejorar los puntos débiles para poder afrontar las amenazas que el mercado presente.

7.1 Análisis de las Amenazas del Operador Turístico del Norte del Perú

Una de las amenazas que puede enfrentar el sector de turismo en el Norte del Perú es el recrudecimiento de la violencia (protestas, marchas y huelgas de la población), afectando de manera directa la percepción que se tiene en el extranjero del país, lo que a su vez repercute en la desviación de los turistas y a la inversión de capital, trasladándose hacia otros lugares de la región.

La segunda de las amenazas identificadas es el elevado grado de apertura que existe en el sector. Cada vez son más las empresas que operan en el sector de turismo y que ofrecen servicios y productos sustitutos, entre los cuales se encuentran: agencias de viaje, turibus (buses de Turismo), taxis, guías turísticos, policías turísticos, entre otros.

La existencia de un gran número de empresas y servicios de estas características, origina un alto grado de competitividad sectorial, por lo que las empresas especializadas en servicios turísticos urbanos deben esforzarse por ofrecer una mejor oferta y mayor calidad en sus servicios.

Otra de las amenazas identificadas en el análisis es la falta de vigilancia de ciertas actividades relacionadas con el sector de turismo, ocasionando que sean numerosas las empresas informales que operan en el sector. Estas empresas, de carácter informal, desarrollan su actividad sin regulación alguna y al margen de las exigencias recogidas por la normativa vigente y aplicable al sector. En consecuencia, los servicios que estas empresas ofrecen, en ocasiones, son inadecuados, de baja calidad y a precios por debajo de los establecidos en el mercado, originando que se proyecte una mala imagen de la actividad.

Finalmente una de las amenazas importantes que hay que mencionar es la escasez de iniciativas para la promoción de los lugares más representativos de la ciudad, tanto de zonas rurales como urbanas, por parte de entidades públicas y privadas responsables de dar impulso al sector. Esta escasez de intervenciones en materia promoción cultural repercute de manera directa en la falta de identificación de la vocación turística de cada uno de las provincias del Norte del Perú

7.2 Análisis de las Oportunidades del Operador Turístico del Norte del Perú

Del lado de las oportunidades identificadas, en primer lugar, destaca la llegada de inversión extranjera al norte del Perú. Esto permite que se fomenten obras para el desarrollo de las infraestructuras de comunicación, apertura de nuevos hoteles, la adecuación de espacios físicos del territorio, el incremento en las vías de acceso y el mejoramiento de las existentes, etc.; lo cual se transforma en atractivos turísticos para la ciudad.

Otra de las oportunidades que presenta el territorio es la existencia de lugares turísticos de gran atractivo. La diversidad natural del territorio regional, la adecuación de espacios óptimos para el ocio y el esparcimiento, sumado a la transformación que está teniendo la ciudad, ha permitido que Máncora y Punta Sal, se posicionen como lugares multidesestino adecuado para la realización de diferentes actividades que atraen la llegada de viajeros, tales como: negocios, ecoturismo, ferias, eventos, convenciones, entre otros.

La última de las oportunidades detectadas, es la vinculación de entidades públicas y privadas que trabajan de manera conjunta para el desarrollo de estrategias que den impulso al Norte del Perú como un destino turístico representativo a nivel nacional.

7.3 Análisis de las Fortalezas del Operador Turístico del Norte del Perú

Entre de las fortalezas identificadas se puede señalar las pocas restricciones migratorias que existen en el país para la llegada de turistas extranjeros, lo cual permite una mayor afluencia de visitantes al país estimulando, en consecuencia, el desarrollo de la actividad turística.

La segunda fortaleza es la ubicación estratégica de las empresas de servicios turísticos urbanos en lugares de gran afluencia de visitantes extranjeros y de gran actividad comercial. Esto permite por un lado, que los turistas y potenciales clientes localicen más fácilmente a la empresa, y por otro, que la misma empresa tenga más facilidades a la hora de establecer estrategias de captación de clientes.

La existencia de una normativa sectorial supone una fortaleza para las empresas del sector. La normatividad permite que se regule de forma más adecuada el ejercicio de la actividad, y que se establezcan parámetros y lineamientos específicos que estructuran el correcto desarrollo de dicha actividad.

Otra de las fortalezas es la constante afluencia de turistas a la ciudad. Frecuentemente se llevan a cabo y se promueven eventos atractivos para los visitantes (Máncora-Surf, La Feria de los reyes, fiesta de carnavales, Señor Cautivo de Ayabaca, etc.), lo cual permite que las empresas del sector no estén limitadas en su ejercicio a ciertas temporadas en el año, y realicen actividades adaptadas a las necesidades del público objetivo.

A pesar del reducido tamaño medio de estas unidades empresariales, se ha podido constatar que las áreas de la empresa están altamente profesionalizadas y son totalmente flexibles, esto es, el nivel de personal que labora en estas empresas puede variar en función de la carga de trabajo. En relación con los precios, se observa que estos son muy accesible y altamente competitivos. Esto permite estandarizar el costo

del servicio en el mercado y generar competencia entre las empresas del sector en condiciones similares.

La última de las fortalezas que se han podido detectar, son las categorías de paquetes de servicios ofrecidos a los turistas por parte de los operadores turísticos. El alto valor agregado de los productos y servicios les permite competir en el mercado con servicios de alta calidad.

7.4 Análisis de las Debilidades del Operador Turístico del Norte del Perú

Respecto a las debilidades, en primer lugar, destaca la escasa diferenciación de los productos y servicios ofertados por las empresas de servicios de turismo urbano. Esto, en buena parte, es consecuencia de una escasa especialización en la oferta de los servicios y por la falta de un proceso de investigación que les permita poner en marcha una oferta diferenciada, en la que se potencien nuevos atractivos turísticos y recursos que ofrece la ciudad. La evidente carencia de entrenamiento y capacitación a prestadores de servicios turísticos, como por ejemplo el manejo de un segundo idioma, dificulta una prestación adecuada del servicio en la ciudad y limita el alcance a turistas que no hablen el idioma español.

Finalmente se destaca la falta de asociacionismo entre las empresas de servicios turísticos. Esto se ve reflejado en el alto grado de competencia existente en el sector y en la dificultad que existe para que las empresas que operan en el mercado puedan complementarse y establecer estrategias de cooperación.

7.5 Desarrollo de la Matriz FODA de la operadora turística

Tabla 8
Matriz FODA de la empresa Operadora Turística

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa diferenciación de los productos ofertados. ➤ Falta de asociacionismo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicación estratégica en lugares con gran afluencia turística y con importante actividad comercial. ➤ Actividad regular a lo largo del año. ➤ Precios accesibles y altamente competitivos. ➤ Oferta de paquetes turísticos de alta calidad. ➤ Valor agregado de los servicios. ➤ Talento humano con dominio de varios idiomas en la ciudad.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recrudescimiento de la violencia, lo que repercutiría en la desviación de inversión y visitas extranjeras. ➤ Alta competencia entre las empresas existentes en el sector debido a la baja diferenciación de los productos ofertados. ➤ Empresas turísticas que desarrollan la actividad de manera informal, incumpliendo las exigencias de la norma. ➤ Escasa promoción de lugares representativos de las zonas urbanas y rurales de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llegada de inversión extranjera al norte del Perú. ➤ Ubicación geográfica estratégica respecto a lugares turísticos atractivos de la región. ➤ Existencia de una base normativa a nivel nacional que regula el ejercicio de la actividad turística. ➤ Desarrollo de estrategias que estimulan el turismo receptivo en la ciudad por parte de las entidades públicas y privadas.

8. Capítulo 8. Definición de la Estrategia: El Modelo Negocio de la empresa de operadores Turísticos en el Norte del Perú

La estrategia de negocios, que tendrá la Operadora de Turismo del Norte del Perú, es enfoque de diferenciación, concentrándose en un segmento de turistas específicos que buscan experiencias personalizadas y diferenciadas, con diversificación y ampliación de destinos turísticos, así como una profundización y sofisticación de la gama de servicios y productos turísticos que les brinden relax y confort, teniendo mayor propensión al gasto turístico.

A través de la estrategia de Diferenciación, la empresa de operadores turísticos del Norte del Perú establecerá su plan maestro integral, para satisfacer de manera eficiente a los consumidores asociados al turismo de intereses especiales, ofreciendo productos y servicios únicos que la diferenciarán de sus principales competidores. Determinando su visión, misión y objetivos, maximizando la ventaja competitiva y minimizando la desventaja competitiva, tomando en cuenta las diferentes estrategias de marketing importantes para llegar al cliente objetivo, que son las agencias de viajes y el turista.






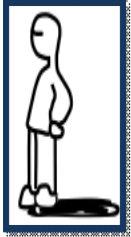


La “**visión**” de la empresa es la siguiente: "Ser la operadora turística líder del Norte del Perú en el 2018".

La “**misión**” de la empresa es la siguiente: "Buscamos la satisfacción de nuestros clientes y consumidores a través de servicios turísticos de intereses especiales, diferenciados e innovadores; basados en altos estándares de calidad, relax, confort, un

comportamiento ético y responsable con la sociedad, además de colaboradores capacitados y comprometidos con el buen servicio al cliente".

8.1 Modelo de Negocio

La operadora de turismo del Norte del Perú es un **modelo emprendedor**, ya que ofrece productos y servicios especializados para un nicho de mercado de personas que buscan experiencias personalizadas y diferenciadas o simplemente relax, confort, ávidos de nuevos conocimientos y experiencias turísticas, con mayor propensión al gasto. El servicio de turismo "intereses especiales" no es desarrollado por las operadoras existentes de la zona, encontrándose en proceso de diseño para su creación e implementación por parte de la operadora de turismo del Norte del Perú a desarrollar. Para analizar el modelo de negocio se utiliza el Modelo Canvas.

MODELO CANVAS DE OPERADOR TURÍSTICO DEL NORTE DEL PERÚ				
<p>ASOCIADOS CLAVES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agencias de Viajes , Proveedores de transporte, hospedaje, restaurants, museos, guías turísticas y otros que sean necesarios para el desarrollo de nuevos paquetes turísticos. 2. Alianzas con Aerolíneas 3. Medios de comunicación (Televisión, Revistas y radio) 4. Tecnologías de Información (pagina Web y diferentes redes sociales: Facebook, twitter, etc) 	<p>ACTIVIDADES CLAVES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios detallados del mercado, que permitan la construcción de nuevos paquetes turísticos diversos que generen nuevos ingresos y clientes. 2. Control estricto de servicios de calidad que se entregarán al turista. 3. Penetración a nuevos mercados de turismo. 4. Visitas a proveedores estratégicos, para asegurar la calidad de los servicios a brindar. 	<p>PROPUESTA DE VALOR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de hospedaje en hoteles de 4 y 5 estrellas, con precios acorde con el segmento objetivo, entregando una experiencia relajante y diferenciada al turista. 2. Paquetes turísticos de diversas actividades especiales (Turismo de arqueológico, vivencial, orfebrería, etc) y tours gastronómico; entregando una experiencia de alta cultura y disfrutando de la cultura culinaria del Perú 3. Sistemas de información turística diversa. 	<p>RELACION CON EL CLIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acercamiento con las principales agencias de viajes y turista (cliente final). 2. Cooperación con Instituciones del gobierno que fomentan el turismo. 3. Alianzas y contratos estratégicos con proveedores de hoteles, guías turísticas, centros automovilísticos, museos,  <p>CANALES DE DISTRIBUCION:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficinas de atención. 2. Pagina Web. 3. Agencias de Viajes 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Turistas Extranjeros Receptivos (profesionales, ejecutivos de empresas y técnicos) 2. Turistas Nacionales (Profesionales y Técnicos). 3. Agencias de Viajes. 
<p>ESTRUCTURA DE COSTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos fijos (alquiler de locales donde estarán ubicados las oficinas de operadores turísticos). 2. Costo de implementación y mantenimiento de la pagina Web . 3. Costo de publicidad y marketing en los diferentes medios de comunicación e información 		<p>FLUJOS DE INGRESOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas: Paquetes turísticos con precios según características de servicios y segmento de cliente. 2. Porcentaje de comisiones que me pagan los proveedores de Hoteles, transporte, restaurants, etc, por la captación de clientes turísticos provenientes de las agencias de viajes. 		

Fuente: Creación propia

Figura 13. Modelo Canvas de Operador Turístico del Norte del Perú
Fuente: Creación propia.

8.2 Alternativas estratégicas y Evaluación

La alternativa estratégica de Julio Kotler será desarrollada por la Operadora de Turismo del Norte del Perú, siendo evaluada y desarrollada la siguiente:

8.2.1 Estrategia del Retador

Teniendo la empresa la clara visión y misión de llegar a ser el principal operador turístico del Norte del Perú; y sabiendo que sus competidores principales son Contac Tours, Domiruth y Nuevo Mundo viajes, los cuales tienen servicios turísticos sólo a las playas del Norte del Perú (Máncora y Punta Sal), poco flexibles en cuanto a cambios y horarios establecidos. Asimismo no desarrollan turismo de intereses especiales, dejando desatendido un gran número de turista que gustan de estos servicios, asimismo la estandarización de los paquetes turísticos ofrecidos genera debilidad y un requerimiento urgente de innovación en los servicios turísticos lo cual la operadora del Norte del Perú a implementar aprovechara y desarrollara.

- **Ataque de flancos**, donde se centrara en los puntos débiles de sus competidores principales, entregando servicios turísticos de intereses especiales que a la fecha ninguno desarrolla, las cuales el cliente objetivo requiere.
- **Ataque guerrillero**; hará campañas turísticas innovadoras en temporadas tanto altas como bajas, siendo estas últimas imprevistas por la competencia, la cual centra sus campañas sólo en temporadas altas.

8.2.2 Mapa Perceptual

A continuación veremos el mapa perceptual en donde se muestra la percepción que los clientes tienen con respecto a los competidores y hacia donde se dirigirá la operadora de turismo del Norte del Perú con la estrategia antes mencionada (Ver Anexo E).

Se puede observar en el grafico del marco perceptual, que los competidores principales tienen una posición tanto en precio y servicios que no cubre las necesidades del segmento objetivo. La poca flexibilidad en los servicio turístico que ofrecen, así como la falta de diversidad e innovación, hacen necesario el desarrollo de nuevos servicios turísticos para un mercado que está dispuesto a pagar, motivo por el cual la operadora de turismo del Norte del Perú, desarrollara nuevos servicios buscando posicionarse como la principal, mejorando su participación en el mercado con servicios flexibles que les permitan cambios repentinos a los turistas por si tuvieran un imprevisto, asimismo entregará servicios turísticos de intereses especiales, los cuales son requeridos por el segmento objetivo, con servicio de calidad y confort acorde con el segmento.

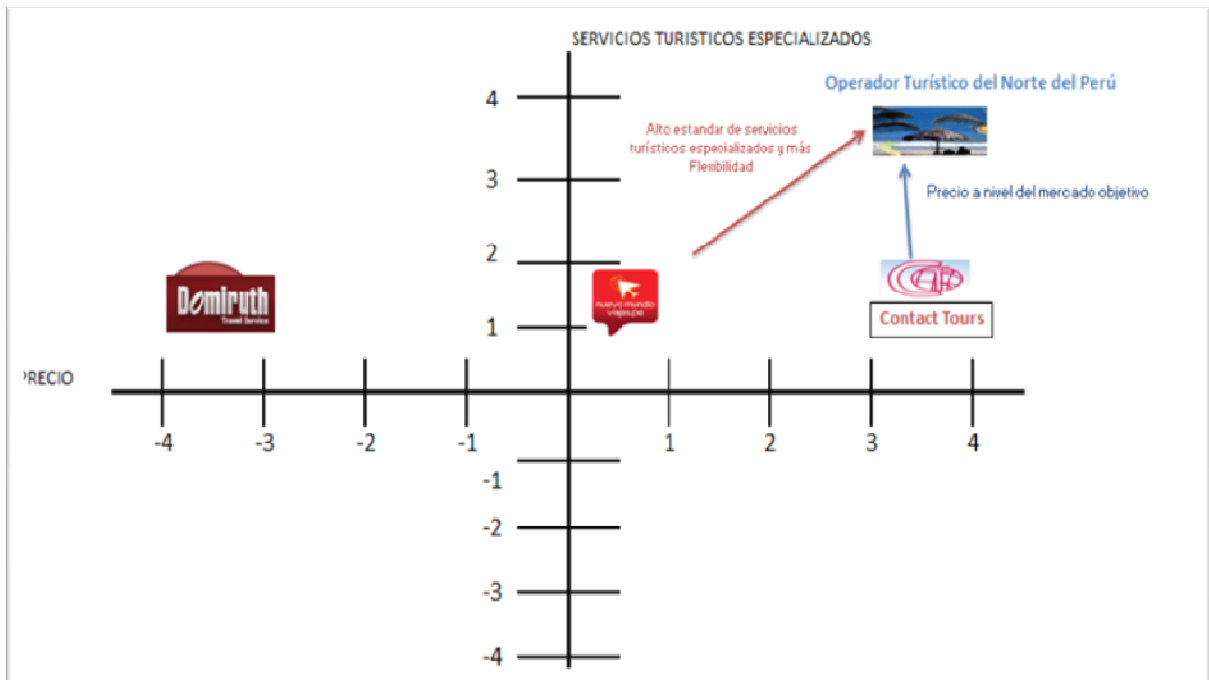


Figura 14. Mapa Perceptual de los Principales Operadores Turísticos del Norte del Perú
Fuente: Creación propia.

La operadora de turismo del Norte del Perú siguiendo su estrategia del Retador, atacará a los competidores del mismo tamaño, los cuales no están trabajando de manera eficiente para cubrir las necesidades del segmento objetivo al que se dirigen. Cabe mencionar que estas decisiones fueron tomadas después de analizar la satisfacción de los consumidores y la falta de innovación que poseen los operadores existentes del Norte del Perú (Contact Tours, Nuevo Mundo y Domiruth), los cuales también desarrollan actividades de agencia de viaje.

Dentro de la estrategia de ataque la operadora de turismo del Norte del Perú desarrollará las siguientes estrategias:

- **Estrategia de Bienes de Prestigio**, lanzando producto y/o servicios de calidad más alta, por lo cual cobrará un precio mayor que el competidor directo.
- **Estrategia de Proliferación de Productos**, mediante la cual lanzará mayor cantidad de servicios turísticos de intereses especiales, entregando mayores productos que sus competidores directos; ofreciendo mayores opciones al turista extranjero que es el cliente final.

- **Estrategia de Innovación de Productos;** tomada en consideración porque la operadora desarrollará productos y servicios innovadores que sobrepasen al líder del mercado. Sin duda esta estrategia de innovación es la que más beneficia al consumidor, ya que se le entregará un servicio con valor agregado, para su satisfacción.
- **Estrategia de Servicios Mejorados,** mediante la cual se ofrecerán nuevos y mejores servicios a los turistas.
- **Estrategia de Promoción Publicitaria Intensiva;** la cual elevará los gastos de publicidad y promoción, para diferenciar el producto, mostrando el mensaje publicitario de la operadora superioridad sobre la competencia.

La operadora de turismo del Norte del Perú, desarrollará estas estrategias, a largo tiempo, logrando una mayor participación en el mercado

8.3 Definición de objetivos estratégicos y agenda de procesos adaptativos con el Modelo delta

Después de estudiar el segmento al cual se dirigirá la Operadora de Turismo del Norte del Perú y los posibles servicios a entregar, se define que el objetivo estratégico que va seguir adaptado al modelo delta estará basado en:

- **Mejor Producto:** desarrollando una posición de diferenciación, centrada en las características y funcionalidades del producto que se entregará al turista, generando preferencia en nuestros servicios de manera que sean preferidos por los clientes (agencias de viajes), así se tengan precios más altos que la competencia, manteniendo la efectividad de los servicios. Pero se debe tener claro que el problema de esta posición estratégica es que tan pronto el producto diferenciado aparezca, los competidores tenderán a imitarlo. Por lo tanto, se debe ir innovando nuevas ventajas competitivas.
- **Solución Integral al Cliente:** se desarrollara una posición de amplitud horizontal, la cual estará definida con un completo conjunto de productos y servicios que satisfagan todas las necesidades de los turistas, entregando la operadora de turismo del Norte del Perú un servicio integral con diversas actividades de intereses especiales: turismo vivencial, aventura, histórico & arqueológico, visitas a lugares artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico, satisfaciendo las necesidades del turista receptor. Entregando la operadora una solución integral (one-stop-shopping), la cual busca una posición dominante en la participación del gasto de los clientes (share of the wallet). Asimismo se desarrollara una integración de clientes (agencias de viajes), buscando con esta estrategia potenciar actividades que no están siendo realizadas por el turista en el Norte del Perú (turismo vivencial, visitas a lugares

artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico), que son de interés para el turista receptivo, los cuales lo realizan en otras provincias del Perú, dejándolas de hacer en el Norte del Perú por falta de servicios y promoción. Realizando outsourcing que representaría una compleja red de conexiones con el cliente, la cual mejoraría la habilidad de la operadora de turismo para hacer negocios y para usar el producto. Obteniendo la empresa competencias que serán transferidas al cliente para mejorar su posición económica, generándose beneficios mutuos.

Sin duda la estrategia de solución integral se realiza por contar con la segmentación de los clientes, los cuales buscan un conjunto de prioridades en servicio y calidad que la operadora turística del Norte del Perú les entregará. Desarrollando estudios profundos tanto del negocio del turismo como de las agencias de viajes (clientes principales) y turistas (cliente final) a los cuales se está dirigiendo, para generar una interacción de aprendizaje recíproca que derive en respeto y confianza mutua. Esta estrategia entrega como resultado final una propuesta de valor hecha a la medida del turista, generando una adecuada posición de costos, ingresos y rentabilidad a las agencias de viajes.

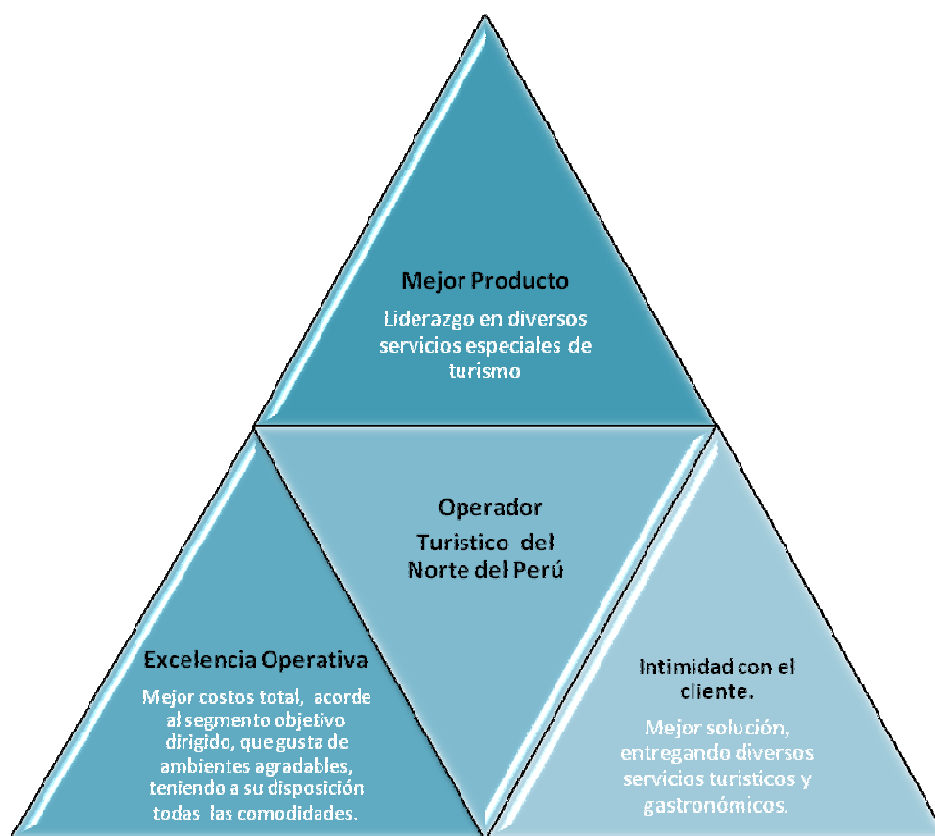


Figura 15. Modelo Delta de Operador Turístico del Norte del Perú
Fuente: Elaboración propia.

8.4 Percepción de Valor esperado en el Mercado

La propuesta de valor que quiere entregar la operadora de turismo del Norte del Perú, al cliente final (turista) estará basada en una frase de Philip Kotler que dice “ya no basta con satisfacer a los clientes, ahora hay que dejarlos encantados” esta frase resume lo que pretende lograr la operadora, ya que su principal objetivo será satisfacer al cliente final, debido a que hoy en día se está en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, por ende el turista cada vez espera mayor calidad, servicios más personalizados, puesto que posee una amplia información acerca de los productos o servicios en internet y otras fuentes, lo que les permite comprar con mayor inteligencia.

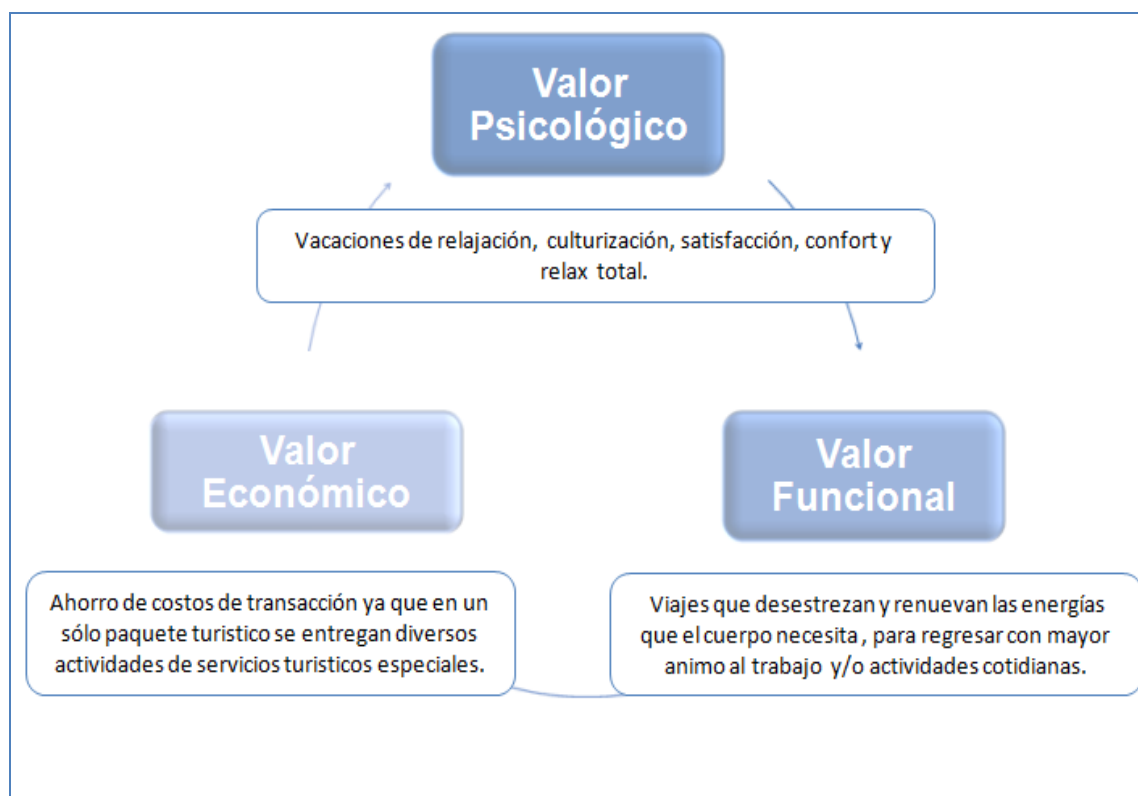


Figura 16. Percepción esperada de la Propuesta de Valor de Operador Turístico del Norte del Perú
Fuente: Elaboración propia.

- **Valor Psicológico:** Entregar lo que todo turista busca cuando sale a vacacionar relajación total, conocer nuevos lugares que generan agradables momentos culturales, satisfacción estar en un ambiente agradable, confort y relax total de un servicio de calidad.
- **Valor Funcional:** La operadora mediante sus diversos servicios, entregara al turista el viaje que necesita para desestresarse y renovar las energías que el

cuerpo necesita, para regresar con mayor animo al trabajo y/o actividades cotidianas.

- **Valor Económico:** El turista tendrá con estos viajes no sólo beneficios tranquilidad y relajación, sino un ahorro de costes de transacción ya que en un sólo paquete turístico la operadora le entregará diversas actividades de servicios turísticos especiales, permitiéndole disfrutar y conocer más del Norte del Perú, sacándole el máximo provecho.

8.5 Capacidades Distintivas

La operadora de turismo tendrá como objetivo la pernoctación por más de tres días de turistas en el Norte del Perú (Piura y Tumbes), brindando servicios turísticos de diversas actividades de intereses especiales, servicios que no poseen actualmente los operadores de la zona, ofreciendo una gran gama de actividades tales como: turismo vivencial, visitas a lugares artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico. Contando con una gran gama tanto de hoteles como restaurantes que entreguen servicios de calidad conforme las exigencias del segmento objetivo.

Por estos motivos se entregaran servicios de calidad, trabajando paralelamente para obtener el sello de calidad turística que entrega MINCETUR, (Anexo F), desarrollando alternativas de rutas diferentes en el Norte del Perú, con actividades innovadoras, personal capacitado y excelente atención en todas las actividades que involucran los servicios de tours.

8.6 Formulación del Plan de Marketing

La operadora de turismo del Norte del Perú, adoptara una estrategia de mercado de **nicho**, buscando el liderazgo en el mercado de operadores turísticos de Piura y Tumbes, llegando al cliente con servicios y atención especializada acorde a sus necesidades y exigencias, con experiencias turísticas de únicas y diferenciadas, permitiendo alcanzar la rentabilidad esperada a la empresa.

La operadora de turismo del Norte del Perú, busca ajustarse a las necesidades de los turistas que buscan experiencias personalizadas y diferenciadas, con diversificación y ampliación de destinos turísticos, así como una profundización y sofisticación de la gama de servicios y productos turísticos que les brinden relax y confort, teniendo mayor propensión al gasto turístico, nicho asociado al turismo de intereses especiales, la cual es una nueva tendencias en turismo que se encuentra en crecimiento a nivel internacional.

Marketing Mix, mediante el cual la empresa de operadores de turismo del Norte del Perú podrá determinar:

- Actividades que se ofertarán.
- Los precios medios o de orientación en el mercado que manejará la empresa.
- Canales que se utilizarán para la colocación de los productos o servicios en el mercado.
- Acciones principales de promoción utilizadas por las empresas.

En el Norte del Perú, con respecto al desarrollo de las actividades turísticas, el servicio más representativo es el tour a las playas de Máncora y Punta Sal, siendo el turismo Sol y Playa el más ofrecido por las empresas turísticas existentes, seguido por el City tour en las provincias del Norte del Perú y el tour gastronómico, siendo estos dos últimos poco desarrollados y publicitados.

El ecoturismo y el turismo de aventura son algunas de las actividades que actualmente están siendo más demandadas por los turistas. El precio de cada una de estas actividades se determina de acuerdo a los estándares del mercado, y varía dependiendo del valor agregado ofrecido al turista. La estrategia de comercialización de los productos y servicios abarca medios directos e indirectos. Los mecanismos usualmente utilizados como medio para publicitar los productos y servicios son: revistas especializadas del sector, elementos publicitarios de la empresa, página Web, participación en ferias y eventos sectoriales, vinculación de la empresa en agremiaciones turísticas, entre otros.

8.6.1 Producto

La operadora de turismo del Norte del Perú, ofrecerá a sus clientes (agencias de viajes) actividades y servicios turísticos urbanos de diversas actividades de intereses especiales (turismo arqueológico, visitas a lugares artesanales, museos o visitas áreas de orfebrería y tours gastronómico), aquellas que estarán relacionadas con diversos destinos de interés turístico para el segmento objetivo al que se dirige.

Teniendo claro que el modelo de negocio desarrollado por las operadoras de turismo del norte de Perú, en la actualidad, se centra en el tour sol y playa, el cual se encarga del recojo de turistas del aeropuerto a hoteles de 5 y 4 estrellas en las playas de Máncora y Punta Sal.

Por tal motivo la operadora de turismo del Norte del Perú ofrecerá un modelo de negocio diferenciado, entregando servicios turísticos de intereses especiales, distintos a los que ofrece el mercado actual, con transporte seguro y confiable, con guías bilingües si es necesario y tours gastronómico, con precios acorde con el segmento

objetivo; brindando una experiencia relajante y diferenciada al turista. A continuación los servicios que se entregará:

- **Servicio 1: Traslado a Hoteles en Playas de Máncora y Punta Sal**, se recibirá a los turistas en los aeropuertos de Piura y Tumbes, trasladándolos hacia sus hoteles ubicados en las playas; este servicio que tiene alta competencia que está más desarrollado en la zona por los operadores existentes y otros diversos proveedores (hoteles, empresas de taxis, etc.). La operadora de turismo del Norte del Perú, buscara diferenciarse a través de sus servicios personalizados, de calidad, y seguridad; con unidades de transporte apropiadas que incluyan conductores experimentados.
- **Servicio 2: City Tour a Piura y Visita a Centros Artesanales**, este servicio incluirá el recojo, traslado y retorno de los turistas desde sus hoteles hacia la ciudad de Piura; se ofrecerá un recorrido por los principales lugares históricos de la ciudad, incluyendo las entradas a museos, como la Casa Museo de Miguel Grau, la Catedral de Piura, la Plaza de Armas; la visita al museo arqueológico Fortaleza de Naríhuala de la Cultura Vicus (Sechura); la visita a los centros artesanales, de orfebrería (Paíta) y cerámica (Catacaos) ubicados a las afueras de la ciudad; así como alimentación en restaurantes ganadores del festival gastronómico de "Mistura". Este servicio contará con modernas y cómodas unidades de transporte, un servicio de guía bilingüe y conductor calificado.
- **Servicio 3: Visitas a Parques y Reservas Nacionales**, este servicio incluirá el recojo, traslado y retorno de los turistas desde sus hoteles hacia los Parque y Reservas Naturales de Manglares (Tumbes) y a las diferentes islas (caimán, de aves silvestres, hueso de ballena, del amor), Cerros de Amotape, Zona de Caza El Angolo (Piura), Macizo de Illescas e Isla la Foca; incluyendo una parada para degustación gastronómica. Este servicio contará con modernas y cómodas unidades de transporte, un servicio de guía bilingüe y conductor calificado.
- **Servicio 4: Turismo de Aventura**, este servicio permitirá al turista disfrutar la práctica de diversos deportes de aventura a través de Clases de Surf y Windsurf, alquiler de Motos Acuáticas, Tour de avistamiento de ballenas jorobadas entre Julio y Setiembre, clases de buceo y pesca submarina, incluyendo el almuerzo en restaurantes cercanos a las Este servicio contará con modernas y cómodas unidades de transporte, un servicio de guía bilingüe y conductor calificado, así como los acuerdos realizados previamente con los proveedores locales de cada uno de estos servicios.

Estos servicios tendrán una duración de 1 día, saliendo entre las 7:00 a 8:00 de sus hoteles y retornando a las 6:00 a 7:00 pm. De ser solicitado se ofrecerá alojamiento en Piura o Tumbes tanto el día de llegada al norte del Perú o el día de retorno a sus países de origen, para lo cual se dispondrá de hoteles de 3 a 4 estrellas en ambas ciudades. La finalidad de este alojamiento no va ser hospedar al turista de forma definitiva durante su estadía en el norte del Perú, sino ofrecer un descanso apropiado después de

muchas horas de viaje desde sus países de origen, dado que las playas de Máncora y Punta Sal se encuentran ubicadas entre 3 a 4 horas de Tumbes y Piura respectivamente.

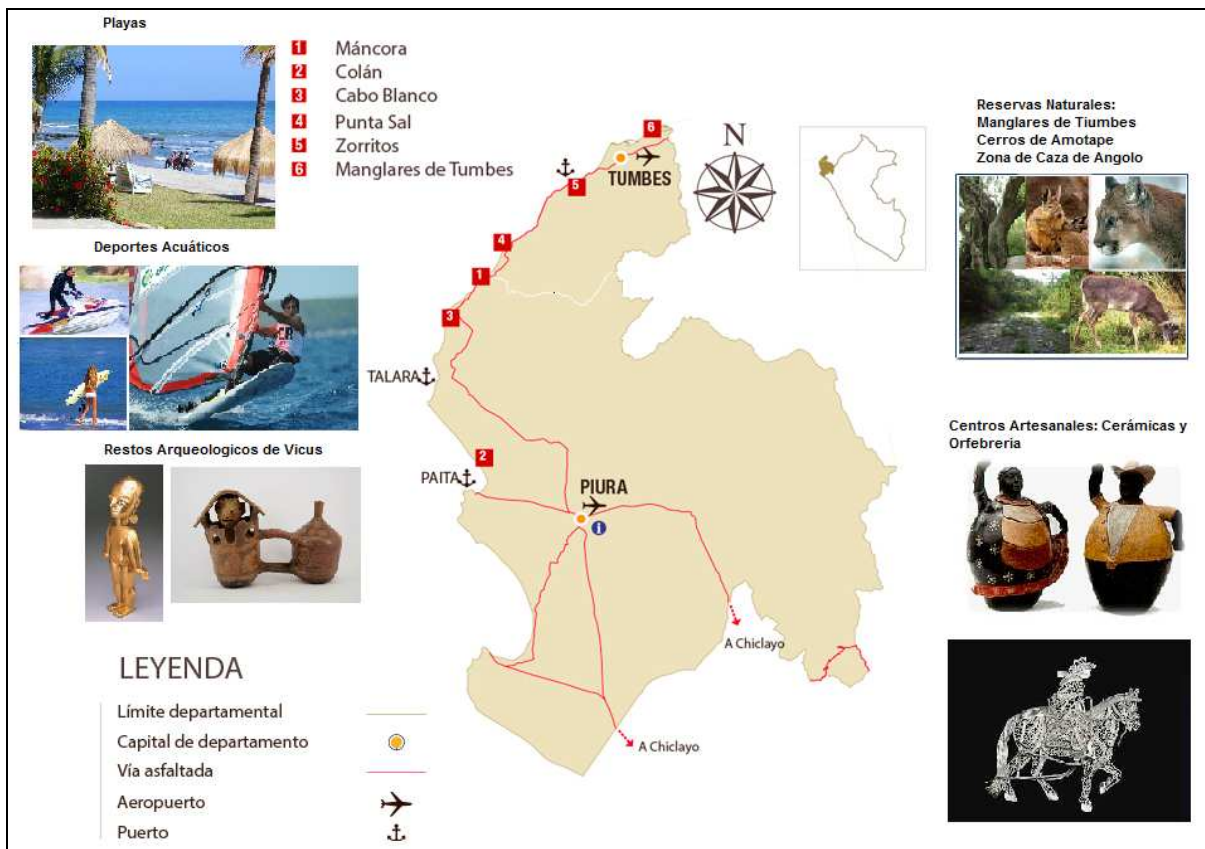


Figura 17. Atractivos turísticos a ser visitados por la Operador Turístico del Norte del Perú

Fuente: Elaboración propia.

Estos servicios turísticos, podrán ser actualizados incluyendo nuevos lugares según las preferencias y requerimientos del cliente (agencias de viajes y/o turista). Con servicios de comodidad y confort, por lo cual los servicios de tours ofrecidos serán con un transporte seguro y confiable, con servicios especializados de guías turísticas, teniendo la opción de elegir guías bilingües de ser necesario, visitas guiadas a museos, artesanías, etc., y tours gastronómico con degustación de platos típicos en los restaurantes premiados por Mistura, estando estas actividades relacionadas con los tours a las playas de Máncora y Punta Sal.

La Operadora de Turismo del Norte del Perú ofrecerá productos y servicios turísticos diferenciados e innovadores, los cuales le permitirán posicionarse en el mercado con una oferta novedosa, sin olvidar cuales son las principales actividades y preferencias de visitas que puedan satisfacer las expectativas del turista. A continuación se muestra un

cuadro donde se recogen las actividades de los vacacionistas extranjeros en el Norte del Perú:

Tabla 9
Principales actividades realizadas por turistas extranjeros en el Norte del Perú

PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS POR TURISTAS EXTRANJEROS EN EL NORTE DEL PERÚ			
Actividades realizadas	Piura	Tumbes	Promedio
TURISMO CULTURAL	73%	40%	57%
Pasear, caminar por la ciudad	57%	32%	45%
Visitar parques, plazuela de la ciudad	43%	14%	28%
Visitar iglesias / catedrales / conventos	29%	8%	18%
Visitar museos	7%	3%	5%
City tour guiado	5%	6%	6%
Visitar inmuebles históricos	3%	-	3%
Visitar sitios arqueológicos	2%	3%	2%
SOL Y PLAYA	73%	22%	48%
TURISMO DE NATURALEZA	21%	6%	13%
Observación de aves	18%	2%	10%
Visitar áreas / reservas naturales	14%	6%	10%
Observación de flora	9%	2%	6%
Observación de mamíferos	3%	-	3%
Observación de insectos	2%	-	2%
Pasear por ríos, lagos, lagunas	1%	-	1%
TURISMO DE AVENTURA	15%	5%	10%
Surf / tabla hawaiana	12%	4%	8%
Trekking / Senderismo / Hiking	1%	-	1%

Base: Total turistas extranjeros entrevistados que visitaron Piura y Tumbes

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos del Perfil de Turistas extranjeros de Piura y Tumbes 2011- MINCETUR

Se puede observar que el mejor prospecto de vacacionista prioriza en su visita al Norte del Perú los sitios culturales que en promedio son 57%, dejándonos claro que existe un mercado que no está siendo atendido del todo, ya que los operadores de turismo existentes le dan prioridad al turismo Sol y playa que es en promedio un 48%. Por otro lado el turismo de naturaleza en promedio en el Norte del Perú es 13% y turismo de aventura 10%, pero la provincia de Piura tiene el mayor número de afluencia de turistas que desarrollan estas actividades, siendo el turismo urbano y rural lo más demandado. El desarrollo de las actividades de las operadoras de turismo que operan en la actualidad en el Norte del Perú se centra en el turismo sol y playa, dejando de ofertar servicios más extendidos en turismo cultural, de naturaleza y de aventura; los cuales son cubiertos de forma directa por el turista.

Para poder responder al mercado de forma apropiada la operadora de turismo contará con una estructura suficiente de personal calificado que de soporte a la actividad y

calidad en la prestación de los servicios que ofrezca, así como de proveedores especializados y reconocidos en la región. El portafolio de productos se desarrollo teniendo en cuenta lo siguiente: Información de los lugares que se emplean en la planificación de rutas turísticas, los propios conocimientos sobre las preferencias del turista, información de las ofertas de otras empresas que se dedican a esas actividades turísticas, publicaciones especializadas, etc. Se tendrá preparado con antelación la logística necesaria para entregar los servicios complementarios de: transporte, alojamiento, refrigerios, comida, etc. Así como el personal que realizará la prestación del servicio y atención al turista durante la duración del servicio contratado, el cual será importante ya que mediante ellos se hará la presentación formal de la empresa. Se evaluará frecuentemente si las expectativas y necesidades de los clientes son satisfechas de manera acertada, de este modo se podrá realizar modificaciones y adaptaciones en el portafolio de productos, para que apunten a satisfacer las necesidades, y planificar más adecuadamente el desarrollo de actividades alternativas.

Adicionalmente la empresa mantendrá una estrecha comunicación y apoyo con la administración Municipal y Departamental del Norte del Perú, lo cual le permitirá estar informado acerca de nuevos proyectos a realizarse, dado que están surgiendo nuevas oportunidades de turismo de negocios (Inversionistas de cadenas de hoteles), que son oportunidades que se aprovecharán.

8.6.2 Precio

La operadora de turismo del Norte del Perú determinara el precio de cada una de las actividades de acuerdo a los estándares del mercado, y las variaciones que se aprecian estando en consonancia con el valor agregado del servicio ofrecido al turista, el cual es un aspecto muy importante como estrategia de venta. Asimismo se ha observado que los precios establecidos por las operadoras de turismo que operan en el mercado presentan ciertas variaciones, motivadas principalmente por un mayor valor agregado del servicio que ofrecen, teniendo una diferenciación del resto de empresas.

Teniendo claro los precios que manejan los operadores turísticos del Norte del Perú actualmente, con respecto a los tours a Máncora y Punta Sal; la operadora de turismo estableció contacto con los principales proveedores, para obtener presupuestos según los diferentes servicios de tours a desarrollar y así establecer precios de los servicios que brindará. La operadora de Turismo del Norte del Perú, establece los precios de su portafolio de productos, teniendo en cuenta el valor agregado que cada uno de sus servicios turísticos tendrá, considera los siguientes márgenes de comisión:

Servicio 1: Traslado a Hoteles en Playas de Máncora y Punta Sal, con un margen de 10%, por ser un servicio que tiene alta competencia, más desarrollado en la zona por los operadores existentes y otros proveedores (hoteles, empresas de taxis, etc.).

Servicio 2: City Tour a Piura y Visita a Centros Artesanales, con un margen del 15%, en donde se incluirán entradas a museos y a los centros artesanales, de orfebrería y cerámica, y un tour gastronómico; este margen se establece al ser servicios escasamente ofrecidos y promocionados a los turistas, esperando la operadora de turismo captar de manera progresiva mayor número de turistas.

Servicio 3: Visitas a Parques y Reservas Nacionales, con un margen del 20%, por ser nuevos servicios de turismo de Naturaleza que la operadora del Norte del Perú brindará para los turistas extranjeros, por lo cual se proyecta márgenes mayores, por ser servicios innovadores y diferenciados del resto de operadores turísticos.

Servicio 4: Turismo de Aventura, con un margen del 25%, por ser servicios diferenciados e innovadores; estos servicios no son promocionados, ni desarrollados por los operadores existentes generando déficits en el turismo de aventura del Norte del Perú, el cual será atendido por la operadora.

La operadora de turismo del Norte del Perú entregará a las agencias de viajes (cliente principal), estas cuatro opciones de servicios turísticos para que las agencias de viajes elaboren sus paquetes de viajes según preferencias y demanda del turista. Teniendo estos servicios turísticos requerimientos que las agencias de viajes necesitan para captar un sector turístico desatendido actualmente.

Los precios de los servicios se establecen a partir del costo total de los proveedores y los costos operativos propios (transporte, personal, etc.); a lo que se le adiciona el margen de ganancia; así como precios diferenciados de acuerdo al tamaño del grupo de turistas recibidos de cada agencia de turismo. A continuación se muestra las tablas de precios de las opciones de servicios turísticos grupales de la operadora de turismo del Norte del Perú, los cuales están basados según presupuestos de proveedores de Piura y Tumbes, según el número de personas y lugares donde se desarrollara los servicios de tours:

Tabla 10

Matriz de Precios del Servicio 1: Traslado a Hoteles en Playas de Máncora y Punta Sal

Recojo del Aeropuerto y traslado a Playas en Máncora y Punta Sal	N°prs	N°prs	N°prs	N°prs
	8	15	25	35
Transporte	S/. 245.0	S/. 340.0	S/. 410.0	S/. 380.0
Guía	S/. 120.0	S/. 120.0	S/. 250.0	S/. 250.0
Subtotal gastos comunes	S/. 365.0	S/. 460.0	S/. 660.0	S/. 630.0
Prorrateado	S/. 45.6	S/. 30.7	S/. 26.4	S/. 18.0
Degustación gastronómica en Hoteles	S/. 100.0	S/. 90.0	S/. 85.0	S/. 80.0
Subtotal	S/. 145.6	S/. 120.7	S/. 111.4	S/. 98.0
Margen x % (10%)	S/. 14.6	S/. 12.1	S/. 11.1	S/. 9.8

Total (\$) por persona	S/. 160.2	S/. 132.7	S/. 122.5	S/. 107.8
------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada en entrevistas realizadas a proveedores turísticos y/o empresas de similares características. Las cifras mostradas están actualizadas a diciembre 2012

Tabla 11

Matriz de Precios del Servicio 2: City Tour a Piura y Visita a Centros Artesanales

City Tour a Piura, visita a museos y centros artesanales	N°prs	N°prs	N°prs	N°prs
	8	15	25	35
Transporte	S/. 960.0	S/. 1,575.0	S/. 2,250.0	S/. 2,625.0
Guía	S/. 360.0	S/. 360.0	S/. 750.0	S/. 750.0
Subtotal gastos comunes	S/. 1,320.0	S/. 1,935.0	S/. 3,000.0	S/. 3,375.0
Prorrateado	S/. 165.0	S/. 129.0	S/. 120.0	S/. 96.4
Tour gastronómico: Degustación	S/. 60.0	S/. 50.0	S/. 45.0	S/. 40.0
Entradas a museos y centros artesanales de orfebrería y cerámica	S/. 20.0	S/. 20.0	S/. 20.0	S/. 20.0
Subtotal	S/. 245.0	S/. 199.0	S/. 185.0	S/. 156.4
Margen x % (15%)	S/. 36.8	S/. 29.9	S/. 27.8	S/. 23.5
Total (\$) por persona	S/. 281.8	S/. 228.9	S/. 212.8	S/. 179.9

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada en entrevistas realizadas a proveedores turísticos y/o empresas de similares características. Las cifras mostradas están actualizadas a diciembre 2012

Tabla 12

Matriz de Precios del Servicio 3: Visitas a Parques y Reservas Nacionales

Servicio de Visita a Parque y Reservas Naturales en Piura y Tumbes	N°prs	N°prs	N°prs	N°prs
	8	15	25	35
Transporte	S/. 1,080.0	S/. 1,800.0	S/. 2,625.0	S/. 3,150.0
Guía	S/. 360.0	S/. 360.0	S/. 750.0	S/. 750.0
Subtotal gastos comunes	S/. 1,440.0	S/. 2,160.0	S/. 3,375.0	S/. 3,900.0
Prorrateado	S/. 180.0	S/. 144.0	S/. 135.0	S/. 111.4
Entrada Parque y Reservas Naturales	S/. 20.0	S/. 20.0	S/. 20.0	S/. 20.0
Tour a Manglares (Tumbes), Cerros de Amotape y Zona de Caza El Angolo (Piura)	S/. 40.0	S/. 35.0	S/. 30.0	S/. 25.0
Alimentación	S/. 60.0	S/. 50.0	S/. 45.0	S/. 40.0
Subtotal	S/. 300.0	S/. 249.0	S/. 230.0	S/. 196.4
Margen x % (20%)	S/. 60.0	S/. 49.8	S/. 46.0	S/. 39.3
Total (\$) por persona	S/. 360.0	S/. 298.8	S/. 276.0	S/. 235.7

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada en entrevistas realizadas a proveedores turísticos y/o empresas de similares características. Las cifras mostradas están actualizadas a diciembre 2012

Tabla 13
Matriz de Precios del Servicio 4: Turismo de Aventura

Deportes Acuáticos en las Playas	N°prs	N°prs	N°prs	N°prs
	8	15	25	35
Transporte	S/. 245.0	S/. 340.0	S/. 410.0	S/. 380.0
Guía	S/. 120.0	S/. 120.0	S/. 250.0	S/. 250.0
Subtotal gastos comunes	S/. 365.0	S/. 460.0	S/. 660.0	S/. 630.0
Prorrateado	S/. 45.6	S/. 30.7	S/. 26.4	S/. 18.0
Alquiler de Motos Acuáticas	S/. 200.0	S/. 200.0	S/. 200.0	S/. 200.0
Tour avistamiento de ballenas, clases de Buceo y Pesca Submarina	S/. 400.0	S/. 400.0	S/. 400.0	S/. 400.0
Clases de Surf y Windsurf	S/. 100.0	S/. 90.0	S/. 85.0	S/. 80.0
Subtotal	S/. 745.6	S/. 720.7	S/. 711.4	S/. 698.0
Margen x % (25%)	S/. 186.4	S/. 180.2	S/. 177.9	S/. 174.5
Total (\$) por persona	S/. 932.0	S/. 900.8	S/. 889.3	S/. 872.5

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada en entrevistas realizadas a proveedores turísticos y/o empresas de similares características. Las cifras mostradas están actualizadas a diciembre 2012

Asimismo la Operadora de Turismo del Norte del Perú, establecerá alianzas y contratos con sus principales proveedores, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **El porcentaje de comisión** que hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otras, cobrarán por el direccionamiento de nuevos clientes a la operadora de turismo del Norte del Perú, porcentaje que dependiendo el tipo de cliente y la frecuencia de remisiones, puede oscilar entre un 5% y 15%.
- **El valor agregado que tendrán sus servicios y producto.** La operadora de turismo del Norte del Perú ofrece un valor agregado superior porque contará con diversos servicios turísticos de interés especiales; incentivando a las agencias de viajes para que los ofrezca a través de souvenir o recuerdos, postales, una guía-itinerario del recorrido, etc.
- **La contratación de guías bilingües,** se harán convenio con el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), el cual tiene sede en Piura y contribuye con el desarrollo del idioma inglés, incentivando así el desarrollo laboral en la zona. Esta relación con el ICPNA permitirá desarrollar programas de capacitación de idiomas al personal. Asimismo los precios de contratación serán estipulados por las asociaciones y agremiaciones de guías turísticos de la ciudad.
- **Los servicio de transporte,** en caso no puedan ser cubiertos por vehículos propios, se realizarán con proveedores calificados; con los que se haya realizado acuerdos preliminares. Los servicios se programaran con 5 días de anticipación, en el caso de requerirse un servicio de transporte no programado; el precio se calculará aplicándole el sobre costo dependiendo el tipo de servicio.

- **Las tarjetas de asistencia médica** deben incluirse en el precio del producto, y han solicitarse con al menos un día de anticipación.

8.6.3 Plaza, Distribución y Fuerza de Ventas

Para poder establecer la ubicación de los dos locales alquilar de la operadora de turismo del Norte del Perú, se realiza un estudio de la ubicación basado en una matriz de decisión, que parte definiendo las provincias y distritos del Norte del Perú donde se concentran los mayores porcentajes de ingreso de turistas extranjeros que visitan Piura y Tumbes. Seleccionándose las 2 provincias antes mencionadas y 2 distritos (Talara y Canoas de Punta Sal) no aparece Máncora, por ser parte del distrito de Talara, distritos que son considerados por tener mayor cantidad de concentración de turistas nacionales y extranjeros, por ello el análisis se realizó con estos 4 lugares.

La matriz de decisión se desarrollo basándose en información recopilada tanto en MINCETUR, PROMPERU y el INEI; donde se indican las distancias y los puntos de llegada de turistas, la infraestructura disponible, la ubicación de la competencia local; todos estos factores fueron evaluados en un rango entre 1 y 5. La ventaja que presentan tanto Piura y Tumbes, se debe a ser capitales de ambas regiones, y contar con todas las facilidades que ofrece una ciudad, además de ser los centros de operaciones de la mayoría de empresas operadoras turísticas y principales agencias de viajes de la región. En la siguiente tabla se muestra la evaluación realizada, y el gráfico donde se aprecia los valores de forma resumida.

Tabla 14
Matriz de Evaluación de la ubicación de los locales de la Operadora Turística

ALTERNATIVAS	Provincia		Distrito		Provincia		Distrito	
	Piura		Talara		Tumbes		Canoas de Punta Sal	
	Calif. 1-5	Información	Calif. 1-5	Información	Calif. 1-5	Información	Calif. 1-5	Información
Distancias a las Playas del Norte del Perú	3	185 kms sur	4	81 kms sur	3	102 kms norte	5	30 kms norte
Llegada de Turistas Extranjeros Receptivos	5	58,001.00	1	0	4	17,894.00	1	0
Mejor Infraestructura de hoteles y servicios	5	100	5	98	3	16	3	47
Número de Competidores (operadores turísticos)	3	13	2	0	4	2	2	0
Total calificación	16		12		14		11	

Fuente: Elaboración propia tomando datos de MINCETUR, PROMPERU y INEI

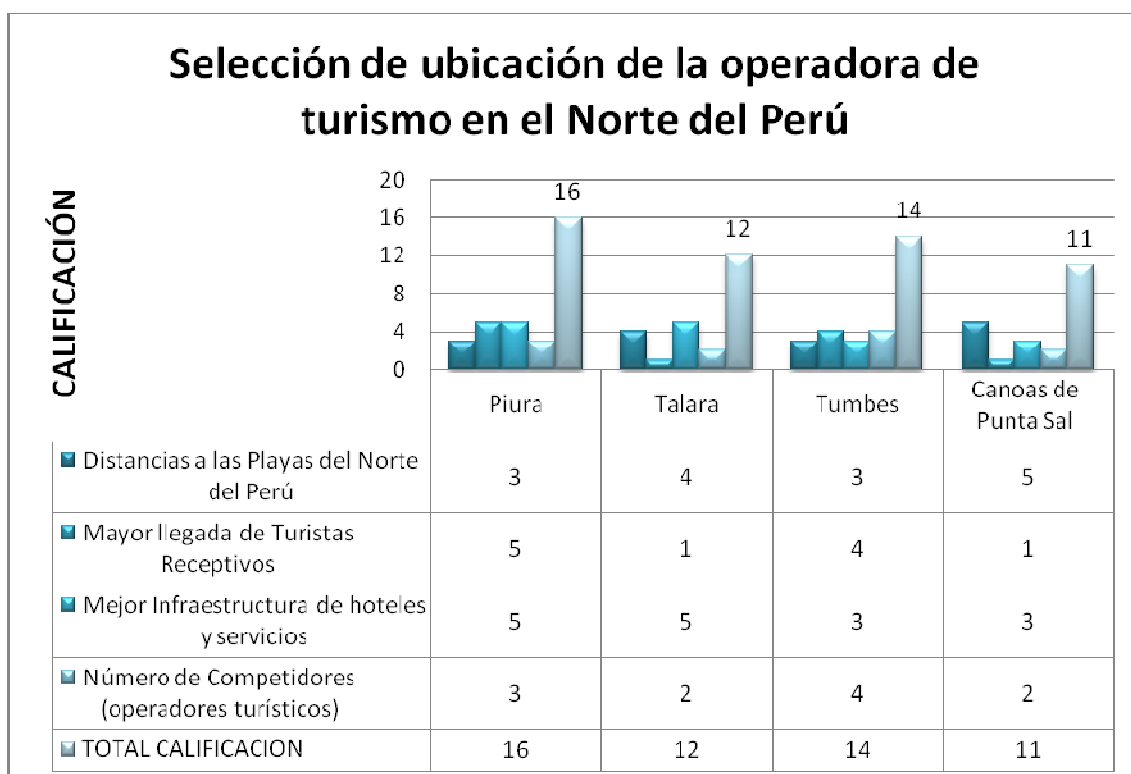


Figura 18. Selección de ubicación de la Operadora de Turismo del Norte del Perú
Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar el análisis se determina que los lugares más propicios para el funcionamiento de los dos locales de la operadora de Turismo del Norte del Perú son las provincias de Piura y Tumbes, entre los distritos de Talara y Canoas de Punta Sal, existe una puntuación baja al igual que una diferencia insignificante entre ambos; por lo cual entre los cuatro lugares se elige Piura y Tumbes por tener la mayor afluencia de turistas extranjeros y nacionales.

- **Provincia de Piura:** Por el mayor ingreso de turistas extranjeros por el Aeropuerto, en donde se pondrá un stand de información turística, y cerca al centro de la ciudad se buscará una oficina comercial ubicada entre la intersección de la Avenida Miguel Grau y Tacna, esto incluye calles como: Arequipa, Cusco, Junín Norte, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac.
- **Provincia de Tumbes:** Teniendo un ingreso de turistas extranjeros por el Aeropuerto y zona fronteriza, se pondrá un stand de información turística en ambos ingresos principales. Estando la oficina ubicada en el corazón de la ciudad, entre la intersección de la Avenida Teniente Vasquez y Miguel Grau, incluyendo calles y jirones como: Simón Bolívar, San Martín, Francisco Bolognesi y Los Andes

La distribución se puede realizar de dos formas:

- **Indirecta:** a través de intermediarios, agencias de viaje, centrales de reserva, etc. (En este caso se deben cumplir una serie de requisitos tales como márgenes comerciales interesantes para el mediador y seriedad de la oferta en cuanto al cumplimiento de una serie de compromisos pactados: reservas, disponibilidad, etc.).
- **Directa:** en la que no existen intermediarios. El problema principal de esta modalidad es el elevado coste que supone generar uno mismo su propia vía de comercialización, y asumir los gastos de las acciones de promoción y marketing de la empresa. Entre las empresas es frecuente realizar una comercialización directa, y en especial a través de la vía telefónica, para lo que emplean dos tipos de estrategias:
 - **La llamada tradicional:** se llama al cliente principal (agencias de viajes) para ofrecerle los productos y servicios de la empresa, y si no se muestra interesado, se desiste y se vuelve a intentar con un nuevo contacto.
 - **Llamada inteligente:** se llama al cliente principal (agencias de viajes) para ofrecerle los productos y servicios de la empresa e interesarse por sus expectativas de viaje, esto es, para conocer cuáles son motivaciones principales, recogiendo así información adicional que nos permita posteriormente, ofrecerle un producto más acorde con sus requerimientos.

Otros recursos que se emplearán, por la empresa para la comercialización directa, son el internet (página Web y portales especializados), publicación en revistas especializadas y otros medios de interés (radio y televisión nacional). Con ello se da la oportunidad de que público compare entre ofertas y servicios que se ofrecen en el mercado y que realicen búsquedas personalizadas, acordes a sus necesidades.

Mediante la página Web los visitantes podrán consultar los servicios y productos turísticos que ofrecerá la operadora de turismo del Norte del Perú, siendo un elemento que da una mayor seguridad y confianza, ya que además de poder consultar precios, se puede visualizar su ubicación geográfica. A su vez, la empresa puede hacer un seguimiento periódico de las visitas y entradas que se hacen a su página, y esto puede proporcionarle información interesante.

La fuerza de ventas, tendrán como centro de operaciones las oficinas que existirán en el Norte del Perú, se encargarán de la promoción y ventas de paquetes turísticos, no obstante el principal medio de promoción será internet, para ello se creará una página web, donde se muestre la ciudad en detalle y todos los atractivos turísticos que ofrece, además se incluirán los precios, formas de pago. Se abrirá una cuenta en las redes

sociales más visitadas tales como: Facebook, twitter, en el cual se mostrara los lugares más atractivos.

Se ha considerado iniciar las operaciones con 4 personas que atiendan tanto la oficina como que apoyen en las ventas a través de las agencias de viajes, que es el principal canal de ventas de la operadora de turismo; pero estas personas también podrán realizar ventas directas a turistas extranjeros y nacionales que deseen hacer uso de nuestros servicios. También se buscará hacer contacto con grupos sociales ofreciendo servicios turísticos de intereses especiales, ejemplo de ello, giras que realicen los adultos mayores, giras de estudio de Magíster, entre otros.

8.6.4 Promoción

La operadora de turismo en el Norte del Perú, destinará aproximadamente el 40% de la utilidad en publicidad y promoción de sus productos. Como paso previo a la realización de la publicidad y promoción de los productos y servicios ofrecidos, creará la imagen corporativa de la empresa, definiendo el slogan, logotipo, y las estrategias de promoción. Todo esto irá acorde con la imagen que va transmitir y con las actividades turísticas de intereses especiales que va a desarrollar la empresa.

Las estrategias y mecanismos empleados para publicitar los productos y servicios de la empresa, serán los siguientes:

- Revistas especializadas del sector.
- Elementos publicitarios de la empresa (volantes, tarjetas de presentación, portafolios, etc.), que serán distribuidos en hoteles, restaurantes, agencias de viaje, y demás sitios concurridos por los turistas.
- Página Web.
- Participación en ferias y eventos de turismo: siendo no sólo nivel sectorial, sino local, nacional e internacional, ya que son oportunidades para establecer contactos con otro tipo de clientes.
- Vinculación de la empresa en agremiaciones turísticas.
- Promoción en radio y prensa: medio de información que servirán para darse a conocer y llegar a un mayor número de personas.

La distribución porcentualmente de las estrategias de promoción que utilizará la operadora de turismo Norte del Perú, será de la siguiente manera.

Tabla 15

Distribución porcentual de las estrategias de promoción de la Operadora de Turismo

Estrategia de promoción que utilizará la Operadora de Turismo del Norte del Perú	Porcentaje (%)
Revistas Especializadas	80
Volantes y Tarjetas	70
Internet (Pagina Web)	70
Llamadas Telefónicas	60
Referidos (Boca a Boca)	50
Ferias y Eventos	40
Radio y Prensa	30

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis por entrevistas realizadas

La operadora de turismo del Norte del Perú, considera que la publicación y participación en revistas especializadas es uno de los más importantes y utilizados para promocionar los productos y servicios de las empresas, siendo necesario, para poder obtener una mayor efectividad en estos medios, contar con una oferta de productos diferenciados y atractivos, los cuales serán los servicios turísticos de intereses especiales.

La vinculación a asociaciones y agremiaciones del sector es otra de las estrategias de promoción que ayudarán a establecer alianzas con empresas del sector, participar en eventos conjuntos y a generar estrategias de posicionamiento en el mercado.

9. Capítulo 9. Agenda estratégica: Plan de implementación del presupuesto Financiero de la empresa de Operadores turísticos

La operadora de turismo del Norte del Perú, mediante el análisis económico – financiero podrá conocer:

- La estimación de la inversión necesaria para el inicio de la actividad.
- Las partidas de gastos más importantes en el desarrollo de la actividad.
- La estructura de la cuenta de resultados
- Fuentes de financiación más utilizadas

9.1 Inversiones

La operadora de turismo del Norte del Perú, invertirá para dar inicio a las actividades de la empresa las siguientes partidas:

Tabla 16
Costos de Inversión inicial de la Operadora de Turismo

EQUIPOS DE OFICINA

Cant.	Detalle	Proveedor	Valor Unitario	Valor total
4	Notebooks hp	Saga falabella	S/. 2,500.00	S/. 10,000.00
2	Impresora multifuncional Epson	Saga falabella	S/. 900.00	S/. 1,800.00
4	Cámara digital Canon	Saga falabella	S/. 2,999.00	S/. 11,996.00
4	Escritorios	Saga falabella	S/. 499.00	S/. 1,996.00
8	Sillas	Saga falabella	S/. 49.00	S/. 392.00
4	Lámparas	Sodimac	S/. 79.90	S/. 319.60
2	LCD	Saga falabella	S/. 899.00	S/. 1,798.00
2	Decoración	Saga falabella	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00
2	Sofá Rowland 2 Cuerpos	Saga falabella	S/. 1,299.00	S/. 2,598.00
	Total inversión implementos de oficina			S/. 33,899.60

UNIDADES DE TRANSPORTE

Cant.	Detalle	Proveedor	Valor Unitario	Valor total
6	Vans marca Kia Carnival	Todo autos	S/. 102,573.00	S/. 615,438.00
6	Seguro contra robos y siniestros de automóvil	Pacifico Seguro	S/. 405.00	S/. 2,430.00
6	SOAC(seguro Obligatorio contra accidentes de tránsito)	Pacifico Seguro	S/. 450.00	S/. 2,700.00
	Total inversión en móviles			S/. 620,568.00

VESTUARIO

Cant.	Detalle	Proveedor	Valor Unitario	Valor total
4	Vestuario femenino de oficina	Confecciones Luz	S/. 360.00	S/. 1,440.00
12	Vestuario guías y personal de transporte	Confecciones Luz	S/. 300.00	S/. 3,600.00
	Total inversión vestuario			S/. 5,040.00

PAGINA WEB

Cant.	Detalle	Proveedor	Valor Nuevos Soles
1	Diseño pagina web	Externo	S/. 15,000.00
	Mantenimiento pagina web	Externo	S/. 500.00
	Total de Inversión		S/. 15,500.00

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	Nuevos Soles
Patente municipal	S/. 150.00

Gastos de inscripción Notarial de la empresa	S/. 520.00
--	------------

RESUMEN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Conceptos	Nuevos Soles
equipos de oficina	S/. 33,899.60
Unidades de transporte	S/. 620,568.00
Vestuario	S/. 5,040.00
pagina web	S/. 15,500.00
patente municipal	S/. 150.00
gastos de Inscripción Notarial de la empresa	S/. 520.00
Total inversión	S/. 675,677.60

LOS COSTOS FIJOS SON:

Costo fijo mensual	Valores en Nuevos Soles
Salario fijo (4 secretarias)	S/. 4,000.00
Salario Gerente	S/. 7,000.00
Asistente logístico(2 empleados)	S/. 3,000.00
Gastos de capacitación de personal	S/. 5,000.00
Mantenimiento de vehículos	S/. 15,000.00
Gastos previsionales	S/. 1,000.00
Arriendo de oficina	S/. 6,480.00
Publicidad y marketing	S/. 8,100.00
Total costo fijo mensual	S/. 49,580.00

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN SON:

Gastos de administración y venta	Valores en Nuevos Soles
Contador	S/. 5,000.00
Personal de aseo	S/. 1,600.00
Mantención (agua, luz, teléfono, Internet, etc.)	S/. 3,000.00
Total gastos administración mensual	S/. 9,600.00

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas

En estos cuadros se recogen las partidas más importantes requeridas para la puesta en marcha de la empresa. La tabla de resumen de inversión inicial, en donde se incluye la inversión en equipos, automóviles, muebles y enseres, papelería, entre otros servicios para la puesta en marcha de la operadora, asciende a un monto de S/. 675,677.60 nuevos soles.

Por otro lado la tabla de costos fijos, incluye el alquiler de dos oficinas de áreas de 50 mt² en los sectores céntricos de Piura y Tumbes; salario fijo de seis empleados (atendiendo 2 secretarias en cada oficina y un asistente logístico en cada oficina), publicidad y Marketing, y otros, asciende a S/. 49,580.00 nuevos soles. Los gastos administrativos mensuales para las dos oficinas, ascienden S/. 9,600.00 nuevos soles.

En total la operadora de turismo del Norte del Perú tendrá que contar con un financiamiento inicial de S/. 734,857.60 nuevos soles, teniendo presente que para iniciarse en la actividad debe tener reservado un capital de inversión adicional para cubrir los costos fijos de al menos los tres primeros meses, con el fin de afrontar en caso necesario, un posible desfase entre ingresos y gastos.

9.2 Formas de Financiamiento para implementación de las estrategias

Teniendo claro la inversión antes mencionada en la cual incurrirá la operadora de turismo del Norte del Perú al dar inicio a sus actividades es de S/. 734,857.60 Nuevos soles, pero la empresa para empezar sus actividades, cubrirá sus gastos fijos los tres primeros meses por lo que requerirá de un total de inversión inicial de S/. 853,217.60 Nuevos soles.

La operadora de turismo del Norte del Perú tendrá proyectado un financiamiento propio por un monto de S/. 300,000.00 Nuevos soles y accederá a un financiamiento empresarial por parte Banco de crédito del Perú de S/. 600,000.00 Nuevos soles, con una tasa de interés del 10.63%²² anual, para tener flujo económico que puedan cubrir sus costos fijos en los 3 primeros meses de la puesta en marcha de la empresa, con el fin de proveer si fuera necesario un posible desfase entre ingresos y gastos.

El préstamo bancario se proyecta pagar en cinco años de actividades de la operadora de Turismo del Norte del Perú, así como la inversión propia la cual se pagará con una tasa de interés de 10%. A continuación se muestra la tabla de financiamiento para la implementación de la empresa, y la proyección en cinco años de las cuotas de pago de la inversión.

Tabla 17

Estructura de Financiamiento de la Operadora Turística del Norte del Perú

Concepto	Inversión Inicial	Pagos de Prestamos					
		Tasa de interés	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Inversión propia	S/.300,000.00	10%	S/. 79,139.24	S/. 79,139.24	S/. 79,139.24	S/. 79,139.24	S/. 79,139.24
Préstamo Bancario	S/.600,000.00	10.6%	S/. 160,833.92	S/. 160,833.92	S/. 160,833.92	S/. 160,833.92	S/.160,833.92
Total de Inversión y Pago de Deuda	S/.900,000.00		S/. 239,973.17	S/. 239,973.17	S/. 239,973.17	S/. 239,973.17	S/.239,973.17

Fuente: Elaboración propia

²² Superintendencia de Banca y Seguro, Tasas de interés promedio de medianas empresas, [en línea <http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=155>, [Consulta : 15/07/2013]

9.3 financiera de costos y beneficios

Evaluación

Se ha realizado una evaluación financiera de los costos y beneficios, mediante una proyección de ventas, que la operadora de turismo del Norte del Perú tendrá al iniciar sus actividades, utilizando datos estadísticos de turistas extranjeros que han ingresado al Norte del Perú en los últimos 6 años (2007 al 2012) de MINCETUR y INE, observando la variación de turistas extranjeros en estos años, obteniendo la tendencia de turista que ingresan a Piura y Tumbes, con estos datos se proyectarán las ventas a futuro.

Se puede observar que el porcentaje de crecimiento de los turistas extranjeros del Norte del Perú ha tenido una tendencia de crecimiento aproximada del 10%; aunque se aprecia una ligera disminución de turistas extranjeros que visitaron el norte del Perú en el 2012, la tendencia de los últimos 6 años no se vio afectada; las proyecciones estadísticas MINCETUR y INEI esperaban la llegada de un número mayor de turistas, pero la crisis Europea y la desaceleración tanto de Estados Unidos y China repercutieron en el sector y en todo el mundo.

Tabla 18
Estadística de Turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú

Tabla de turistas extranjeros que ingresan al Norte del Perú. 2007-2012					
Años	PIURA	TUMBES	Total turistas Norte del Perú	Variación de Personas	Proyección de Turistas
2007	32,269	15,259	47,528		47,528
2008	35,172	14,286	49,458	1,930	52,518
2009	42,146	14,925	57,071	7,613	58,033
2010	45,689	15,522	61,211	4,140	64,126
2011	59,342	17,646	76,988	15,777	70,860
2012	58,001	17,894	75,895	1,093	78,300

Fuente: Elaboración propia

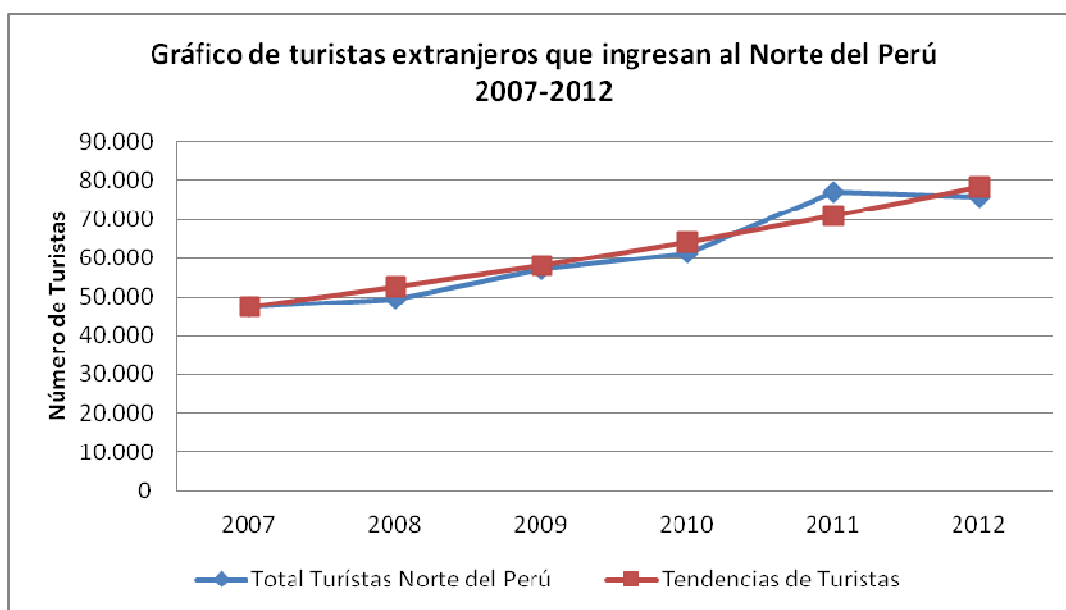


Figura 19. Turistas extranjeros que ingresan al Norte del Perú 2007-2012
Fuente: Elaboración propia.

Se visualiza claramente que la tendencia de turistas va en aumento, así haya tenido una ligera disminución en el año 2012, lo que es positivo para el operador turístico del Norte del Perú que se va a crear. Para tener claro la tasa de turistas que ingresan a Piura y Tumbes, se calculó que la tendencia de los últimos 5 años ha tenido un nivel de crecimiento del 10%, esta también es el incremento esperado por el MINCETUR para el crecimiento del turismo receptivo nacional. Por lo cual en los próximos seis años se utilizará el mismo porcentaje para obtener la proyección de crecimiento de turistas en los años futuros, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 19

Proyección de turistas extranjeros que visitan el Norte del Perú entre el 2013 y 2018

Turistas extranjeros del Norte del Perú con crecimiento esperado para los próximos 6 años.	
Años	Proyección de crecimiento turistas
2013	86,521
2014	95,606
2015	105,645
2016	116,737
2017	128,995
2018	142,539

Fuente: Elaboración propia.

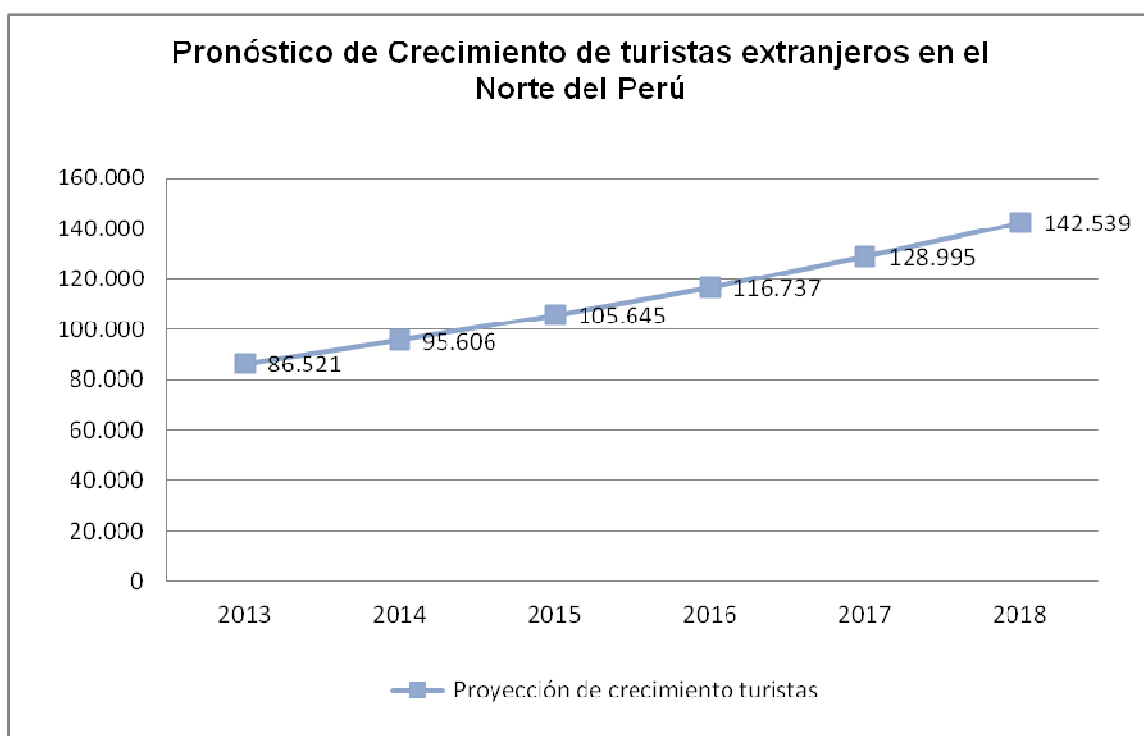


Figura 20. Pronostico de Turistas que ingresaran al Norte del Perú
Fuente: Elaboración propia.

9.4 Participación de mercado

El promedio de personas que la operadora de turismo del Norte del Perú quiere abordar va del 12% al 20% dentro de los cinco primeros años de actividad, lo cual multiplicado por la proyección de crecimiento de turistas del Norte del Perú, nos da un número aceptable anual de turistas para comercializar los servicios de la operadora. Obteniendo una participación de mercado en los cinco años de 96,668 personas, con respecto del total de turistas extranjeros (589,522) que ingresaran al Norte del Perú desde 2014 al 2018.

Tabla 20

Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

Tabla de proyección de participación de mercado de la operadora de turismo del Norte del Perú para los próximos 5 años.			
Años	Proyección de crecimiento turistas	% participación de mercado Operadora de Turismo	Participación de Mercado
2014	95,606	12%	11,473
2015	105,645	14%	14,790

2016	116,737	16%	18,678
2017	128,995	18%	23,219
2018	142,539	20%	28,508

Fuente: Elaboración propia.

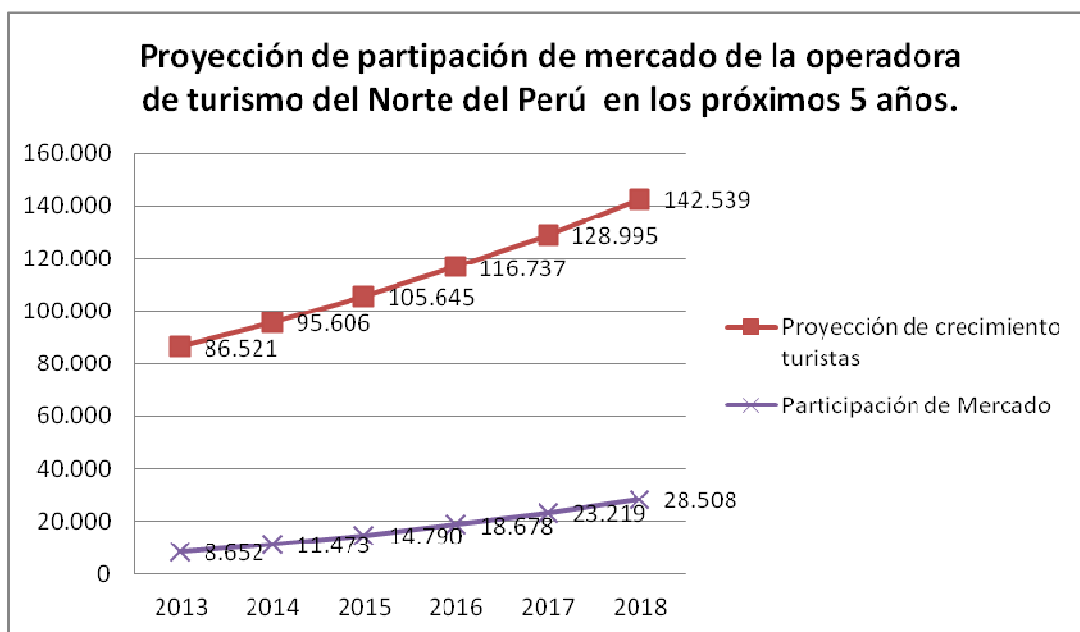


Figura 21. Proyección de participación de mercado de la Operadora de Turismo del Norte del Perú
Fuente: Elaboración propia.

9.5 Proyección de Ingresos de la Operadora de Turismo

Para obtener los resultados: de la proyección de turistas que harán uso de los servicios turísticos, proyección de costos, proyección de ingresos y proyección de ganancias brutas,

Se utilizo las tablas de precios de los cuatro servicios, descrito anteriormente en el ítem precio dentro del capítulo de formulación del plan de marketing, sacando de cada tabla de precios el promedio del número de personas por cada servicio que brindará la operadora de turismo, obteniendo así los valores del Costo promedio de la operadora por persona según el servicio; de estas mismas tablas de precios por servicio se procedió a sacar, después del margen esperado, el promedio de ingresos que la operadora obtendría por persona y finalmente el porcentaje esperado de compra de servicios que proyecta la operadora de turismo, el cual se desarrollo mediante un análisis del mercado de turistas que visita el Norte del Perú, teniendo en cuenta los

gustos, preferencias y necesidades del turistas extranjero. A continuación se muestra la tabla con los valores deducidos.

Tabla 21

Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

Servicios de Operadora turística	Costo Promedio x Persona	Ingreso Promedio x Persona	Porcentaje esperado de Compra de servicios
Servicio 1	S/. 118.9	S/. 130.8	100%
Servicio 2	S/. 196.4	S/. 225.8	70%
Servicio 3	S/. 243.9	S/. 292.6	40%
Servicio 4	S/. 718.9	S/. 898.7	20%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los valores mostrados en la tabla anterior se cálculo la Proyección de Turistas que harán uso de los servicios que brindará la operadora de turismo del Norte del Perú, utilizando la formula $P*Q$, donde P es el porcentaje esperado de compra de servicios, resultados que se proyectaron después de analizar las preferencias del mercado de turistas extranjeros en el Norte del Perú, multiplicado por Q que es la participación de mercado que pretende captar la operadora de turismo del Norte del Perú que va del 12 al 20%, datos que se encuentran en el punto anterior explicados detalladamente en la tabla 19 proyección de participación de mercado de la operadora de turismo del Norte del Perú. A continuación se muestra la tabla de resultados de la proyección de turistas extranjeros que harán uso de los servicios turísticos en los años de puesta en marcha la operadora.

Tabla 22

Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

Servicios de operadora turística	Proyección de Turistas que hacen uso de los servicios				
	2014	2015	2016	2017	2018
Usuarios Totales	11,473	14,790	18,678	23,219	28,508
Servicio 1	11,473	14,790	18,678	23,219	28,508
Servicio 2	8,031	10,353	13,075	16,253	19,956
Servicio 3	4,589	5,916	7,471	9,288	11,403
Servicio 4	2,295	2,958	3,736	4,644	5,702

Fuente: Elaboración propia

Para obtener la **proyección de costos de servicios turísticos**, se procedió a multiplicar la proyección de los próximos años de turistas que harán uso de los servicios, con el costo promedio de personas por cada servicio, obteniendo los siguientes valores que se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 23

Proyección de participación de mercado de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

Servicios de operadora turística	Proyección de Costos				
	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio 1	S/. 1,364,370.38	S/. 1,758,900.82	S/. 2,221,240.46	S/. 2,761,279.55	S/. 3,390,237.67
Servicio 2	S/. 1,576,926.59	S/. 2,032,921.19	S/. 2,567,289.05	S/. 3,191,461.20	S/. 3,918,405.14
Servicio 3	S/. 1,119,082.76	S/. 1,442,684.19	S/. 1,821,904.03	S/. 2,264,854.45	S/. 2,780,737.96
Servicio 4	S/. 1,649,601.55	S/. 2,126,611.33	S/. 2,685,606.30	S/. 3,338,544.33	S/. 4,098,990.54
Costo total por servicio	S/. 5,709,981.27	S/. 7,361,117.53	S/. 9,296,039.85	S/. 11,556,139.53	S/. 14,188,371.32

Fuente: Elaboración propia

Se procedió a calcular la **proyección de ingresos por servicios turísticos**, calculando la multiplicación "Isx * Qsx" (donde "Isx" es el ingreso promedio del servicio "x" y "Qsx" es la cantidad de usuarios proyectada para el servicio "x"). Un ejemplo para explicar la forma que se procedió para obtener los resultados que se muestran a continuación para el servicio 1: S/. 130.8 * 11,473 (precio promedio del servicio 1 multiplicado por los usuarios totales que harán uso del servicio) = S/.1,500,807.42, de manera similar se proceden en los demás servicios, sumando los ingresos parciales de cada servicio para tener un ingreso total de S/. 6, 719,174.24 Nuevos soles en el primer año de funcionamiento. A continuación se muestra la tabla proyección de ingresos por servicios en los próximos cinco años.

Tabla 24

Proyección de ingresos por servicio de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

Servicios de operadora turística	Proyección de Ingresos				
	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio 1	S/. 1,500,807.42	S/. 1,934,790.90	S/. 2,443,364.51	S/. 3,037,407.51	S/. 3,729,261.44
Servicio 2	S/. 1,813,465.58	S/. 2,337,859.37	S/. 2,952,382.41	S/. 3,670,180.38	S/. 4,506,165.91
Servicio 3	S/. 1,342,899.31	S/. 1,731,221.02	S/. 2,186,284.84	S/. 2,717,825.34	S/. 3,336,885.55
Servicio 4	S/. 2,062,001.93	S/. 2,658,264.16	S/. 3,357,007.88	S/. 4,173,180.42	S/. 5,123,738.18
Ingreso total por servicio	S/. 6,719,174.24	S/. 8,662,135.46	S/. 10,939,039.63	S/. 13,598,593.64	S/. 16,696,051.08

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra una tabla de proyección de las ganancias brutas que indica el ingreso bruto que obtendrá la operadora de turismo del Norte del Perú después de sustraer a los ingresos los costos de los servicios turísticos dentro de los 5 años. De esta forma podemos apreciar que se cuenta con una operación saludable que genera ingresos y va creciendo en el tiempo. A continuación se realizará la proyección de los estados financieros donde se mostrará el flujo de caja y como la empresa va ir generando utilidades netas antes y después de impuestos.

Tabla 25

Proyección de ganancias brutas de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

Servicios de operadora turística	Proyección de Ganancias Brutas				
	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio 1	S/. 136,437.04	S/. 175,890.08	S/. 222,124.05	S/. 276,127.96	S/. 339,023.77
Servicio 2	S/. 236,538.99	S/. 304,938.18	S/. 385,093.36	S/. 478,719.18	S/. 587,760.77
Servicio 3	S/. 223,816.55	S/. 288,536.84	S/. 364,380.81	S/. 452,970.89	S/. 556,147.59
Servicio 4	S/. 412,400.39	S/. 531,652.83	S/. 671,401.58	S/. 834,636.08	S/. 1,024,747.64
Ingreso total de ganancias brutas	S/. 1,009,192.96	S/. 1,301,017.93	S/. 1,642,999.79	S/. 2,042,454.11	S/. 2,507,679.77

Fuente: Elaboración propia

9.6 Proyección de los Estados Financieros de la Operadora de Turismo

Como la empresa aún no está funcionando se procederá a realizar un flujo de caja. Los flujos de caja son entradas y salidas de efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Es por ello que se ha decidido realizar, para ver la viabilidad del proyecto de inversión que se quiere realizar, asimismo se ha considerado una inflación anual país del 5% (este valor es el valor promedio del país en los últimos 15 años), ya que esto repercute directamente en las empresas y negocios del país.

Por otro lado la operadora de turismo del Norte del Perú en el cuarto año de su puesta en marcha hará un reinversión de S/ 205,146 Nuevos soles (compra de 2 unidades de transporte adicionales), para poder cubrir el crecimiento de sus servicios turísticos, buscando mayor capacidad de atención de sus servicios para los turistas y afianzando su posición en el mercado; además de generar barreras de entradas de nuevos competidores, los cuales requerirían una mayor inversión para poder competir de una forma directa con la empresa.

Tabla 26

Proyección de Flujo de Caja de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

FLUJO DE CAJA DE LA OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ						
Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	S/. 900,000					
Ingreso Banco	S/. 600,000					
Capital Propio	S/. 300,000					
Inversión en Activos		-S/. 675,678			-S/. 205,146	
Capital de trabajo Inicial		-S/. 177,540				
Ingresos		S/. 6,719,174	S/. 8,662,135	S/. 10,939,040	S/. 13,598,594	S/. 16,696,051
Costos variables		-S/. 5,709,981	-S/. 7,361,118	-S/. 9,296,040	-S/. 11,556,140	-S/. 14,188,371
Utilidad bruta		S/. 155,975	S/. 1,301,018	S/. 1,643,000	S/. 1,837,308	S/. 2,507,680
Costos fijos		-S/. 710,160	-S/. 745,668	-S/. 782,951	-S/. 822,099	-S/. 863,204
Utilidad operacional		-S/. 554,185	S/. 555,350	S/. 860,048	S/. 1,015,209	S/. 1,644,476
Gastos Financieros		-S/. 239,973	-S/. 239,973	-S/. 239,973	-S/. 239,973	-S/. 239,973
Utilidad Neta		-S/. 794,158	S/. 315,377	S/. 620,075	S/. 775,236	S/. 1,404,503
Impuesto 19%		S/. 150,890	-S/. 59,922	-S/. 117,814	-S/. 147,295	-S/. 266,856
Utilidad Neta después de Impuestos	S/. 900,000	-S/. 643,268	S/. 255,455	S/. 502,261	S/. 627,941	S/. 1,137,647

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial es relativamente mediana, la cual se espera recuperar dentro de los cinco años de trabajo de la operadora de turismo del Norte del Perú, como se mostro en la tabla 17, donde se indica que se realizarán los pagos tanto a los financiamiento de terceros (entidades financieras) y financiamiento propios.

Otra finalidad de tener un financiamiento de 5 años es la de disponer de holguras económicas en los flujos de caja que permitan seguir reinvertiendo en nuevos proyectos de diferenciación, innovación a la operadora, y ampliación de la capacidad operativa de la empresa, siendo un ejemplo de ello la reinversión por S/ 205,146 Nuevos soles que se realizara en el cuarto año de puesta en marcha la empresa. Dejando claro que la política de pagos crediticios serán pagados a mediano y largo plazo, para contar la empresa con flujo de caja para reinversiones futuras.

9.7 Elementos de acción: Presupuesto de financiamiento que pueden ser considerados para la implementación de la empresa.

Los presupuestos de financiamiento serán a partir de recursos propios, por ser un proyecto rentable que generará muchos ingresos futuros, y un crédito bancario

empresarial el cual se proyecta pagar dentro de los cinco primeros años de puesta en marcha la empresa.

Por otro lado para evaluar los flujos de caja proyectados, se utilizaran dos métodos comunes, que permitirán saber la rentabilidad, además de verificar la recuperación de la inversión.

El primer instrumento a utilizar es el VAN (valor actual neto), que mide la rentabilidad del inversionista después de recuperar la inversión y el costo de oportunidad de los recursos destinados, para esto se utiliza una tasa de descuento del mercado que es del 4.25%, establecida por Banco Central de Reserva del Perú.

Es un modelo frecuentemente utilizado en la en la evaluación de proyectos de inversión, para determinar la rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no. Se calcula:

$$VAN = F_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

El segundo instrumento a utilizar la TIR (tasa interna de retorno), es un indicador asociado al VAN y por lo tanto requiere la misma información necesaria para calcularla. Siendo la tasa de descuento límite entre la aceptación y rechazo de un proyecto.

A continuación se muestra la tabla de Excel con el VAN y la TIR respecto a la inversión de la operadora de turismo del Norte del Perú:

Tabla 27
Análisis Financiero de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años

FLUJO DE CAJA DE LA OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ						
Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto	-S/. 900,000	-S/. 643,268	S/. 255,455	S/. 502,261	S/. 627,941	S/. 1,137,647
VAN	S/. 616,853					
R	4.25%					
TIR	15%					

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) que resultado del ejercicio es S/. 616,853 Nuevos soles, siendo este valor la ganancia que genera el proyecto. Teniendo un VAN > 0, lo cual nos indica que conviene hacer el proyecto porque aporta riqueza.

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual es 15%, indicándonos que estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

9.8 Análisis de Sensibilidad

El Análisis de sensibilidad se hace considerando que el mercado se contrae en un 25%, obteniendo sólo un 75% de la meta planteada en la participación de mercado, en este escenario los ingresos disminuyen, manteniéndose los costos fijos y la inversión de capital como inicialmente se han planteado.

La simulación de este nuevo escenario da como resultados un VAN de S/. 268,892 y un TIR de 10%; estos resultados nos indican que la empresa sigue siendo rentable a pesar de tener menor cantidad de clientes, pero los indicadores financieros de inversión son significativamente menores al escenario inicialmente considerado. A continuación se presentan las tablas considerando una contracción del 25% del mercado, y manteniendo el nivel de inversión inicial.

Tabla 28

Proyección de Flujo de Caja de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que en mercado se contrajo en un 25%.

FLUJO DE CAJA DE LA OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ						
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	S/. 900,000					
Ingreso Banco	S/. 600,000					
Capital Propio	S/. 300,000					
Inversión en Activos		-S/. 356,094			-S/. 205,146	
Capital de trabajo Inicial		-S/. 128,940				
Ingresos		S/. 5,039,381	S/. 6,496,602	S/. 8,204,280	S/. 10,198,945	S/. 12,522,038
Costos variables		-S/. 4,282,486	-S/. 5,520,838	-S/. 6,972,030	-S/. 8,667,105	-S/. 10,641,278
Utilidad bruta		S/. 271,861	S/. 975,763	S/. 1,232,250	S/. 1,326,695	S/. 1,880,760
Costos fijos		-S/. 515,760	-S/. 541,548	-S/. 568,625	-S/. 597,057	-S/. 626,910
Utilidad operacional		-S/. 243,899	S/. 434,215	S/. 663,624	S/. 729,638	S/. 1,253,850
Gastos Financieros		-S/. 213,593	-S/. 213,593	-S/. 213,593	-S/. 213,593	-S/. 213,593
Utilidad Neta		-S/. 457,492	S/. 220,622	S/. 450,031	S/. 516,044	S/. 1,040,257
Impuesto 19%		S/. 86,924	-S/. 41,918	-S/. 85,506	-S/. 98,048	-S/. 197,649
Utilidad Neta después de Impuestos	S/. 900,000	-S/. 370,569	S/. 178,704	S/. 364,525	S/. 417,996	S/. 842,608

Tabla 29

Análisis Financiero de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que el mercado se contrajo en un 25%.

FLUJO DE CAJA DE LA OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ						
Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO	-S/. 900,000	-S/. 370,569	S/. 178,704	S/. 364,525	S/. 417,996	S/. 842,608
VAN	S/. 268,892					
R	4.25%					
TIR	10%					

Para poder optimizar las ganancias y la rentabilidad de la empresa se plantea reducir la inversión inicial. La simulación de estos resultados que se obtendrán mediante los flujos de caja serán los siguientes: VAN de S/. 809,576 y TIR 26%, siendo ambos positivos e incluso mejores que los que se tenían en el escenario inicial aunque no llegue abarcar la cuota de mercado que se plantea; pero la reducción del nivel de inversión inicial ocasionan tener una capacidad limitada de atención a futuro. A continuación se muestra el flujo de caja de la operadora de turismo del Norte del Perú y los indicadores financieros.

Tabla 30

Proyección de Flujo de Caja de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que en mercado se contrajo en un 25%.

FLUJO DE CAJA DE LA OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ						
Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	S/. 500,000					
Ingreso Banco	S/. 300,000					
Capital Propio	S/. 200,000					
Inversión en Activos		-S/. 356,094				
Capital de trabajo Inicial		-S/. 128,940				
Ingresos		S/. 5,039,381	S/. 6,496,602	S/. 8,204,280	S/. 10,198,945	S/. 12,522,038
Costos variables		-S/. 4,282,486	-S/. 5,520,838	-S/. 6,972,030	-S/. 8,667,105	-S/. 10,641,278
Utilidad bruta		S/. 271,861	S/. 975,763	S/. 1,232,250	S/. 1,531,841	S/. 1,880,760
Costos fijos		-S/. 515,760	-S/. 541,548	-S/. 568,625	-S/. 597,057	-S/. 626,910
Utilidad operacional		-S/. 243,899	S/. 434,215	S/. 663,624	S/. 934,784	S/. 1,253,850
Gastos Financieros		-S/. 213,593	-S/. 213,593	-S/. 213,593	-S/. 213,593	-S/. 213,593
Utilidad Neta		-S/. 457,492	S/. 220,622	S/. 450,031	S/. 721,190	S/. 1,040,257
Impuesto 19%		S/. 86,924	-S/. 41,918	-S/. 85,506	-S/. 137,026	-S/. 197,649
Utilidad Neta después de Impuestos	S/. 500,000	-S/. 370,569	S/. 178,704	S/. 364,525	S/. 584,164	S/. 842,608

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Análisis Financiero de la Operadora Turista del Norte del Perú en los próximos 5 años, considerando que el mercado se contrajo en un 25%.

FLUJO DE CAJA DE LA OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ						
Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO	-S/. 500,000	-S/. 370,569	S/. 178,704	S/. 364,525	S/. 584,164	S/. 842,608
VAN	S/. 809,576					
R	4.25%					
TIR	26%					

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se sugiere tener planes de inversión alternativos para cada escenario que se pueda presentar según el comportamiento del mercado, optimizando la rentabilidad de la empresa.

9.9 Gantt de Implementación

La implementación de la presente tesis iniciará con la realización de actividades preliminares que incluyen la formación legal de la empresa, la selección y contratación de las oficinas en las ciudades de Piura y Tumbes; además de iniciar actividades internas como los tramites de financiación con entidades financieras, contratación de personal, compra de muebles, y desarrollo de la pagina web; además de iniciar la relación con los proveedores y clientes (agencias), estas conversaciones se iniciaran en noviembre para poder iniciar la temporada de verano (que es la temporada alta de las playas del norte del Perú) y poder buscar posicionamiento en los primeros meses del 2014.

El plazo propuesto para esta primera etapa es de 2 meses, los cuales podrían ampliarse debido a problemas legales (permisos de funcionamiento municipales y del sector), dificultad en la financiación (procedimiento y cumplimiento de los requisitos de las entidades financieras nacionales), dificultad de conseguir los contratos y convenios con las agencias de viajes y empresas proveedoras de servicios especializados. Se propone este corto plazo con la finalidad de aprovechar la temporada alta de verano, pero de ocasionar retrasos se continuara de una forma más pausada la implementación de la empresa, fortaleciendo la empresa para afrontar de una forma más sólida la temporada de verano del 2015.

Cada año se dividirá en 4 trimestre, donde se buscará desarrollar servicios especializados, como es el caso de la temporada de invierno donde se puede desarrollar servicios de avistamiento de ballenas; en cada fin de año, se iniciara la

promoción y publicidad para la temporada alta del próximo año. En la siguiente figura se muestra el diagrama Gantt de los primeros 2 años, pero el desarrollo de la empresa va ser de forma constante por lo que las operaciones de los siguientes años se adicionarán de forma similar. Además las operaciones continuas implicarán los servicios de traslados a los diversos circuitos turísticos ofrecidos, según los requerimientos de los clientes.

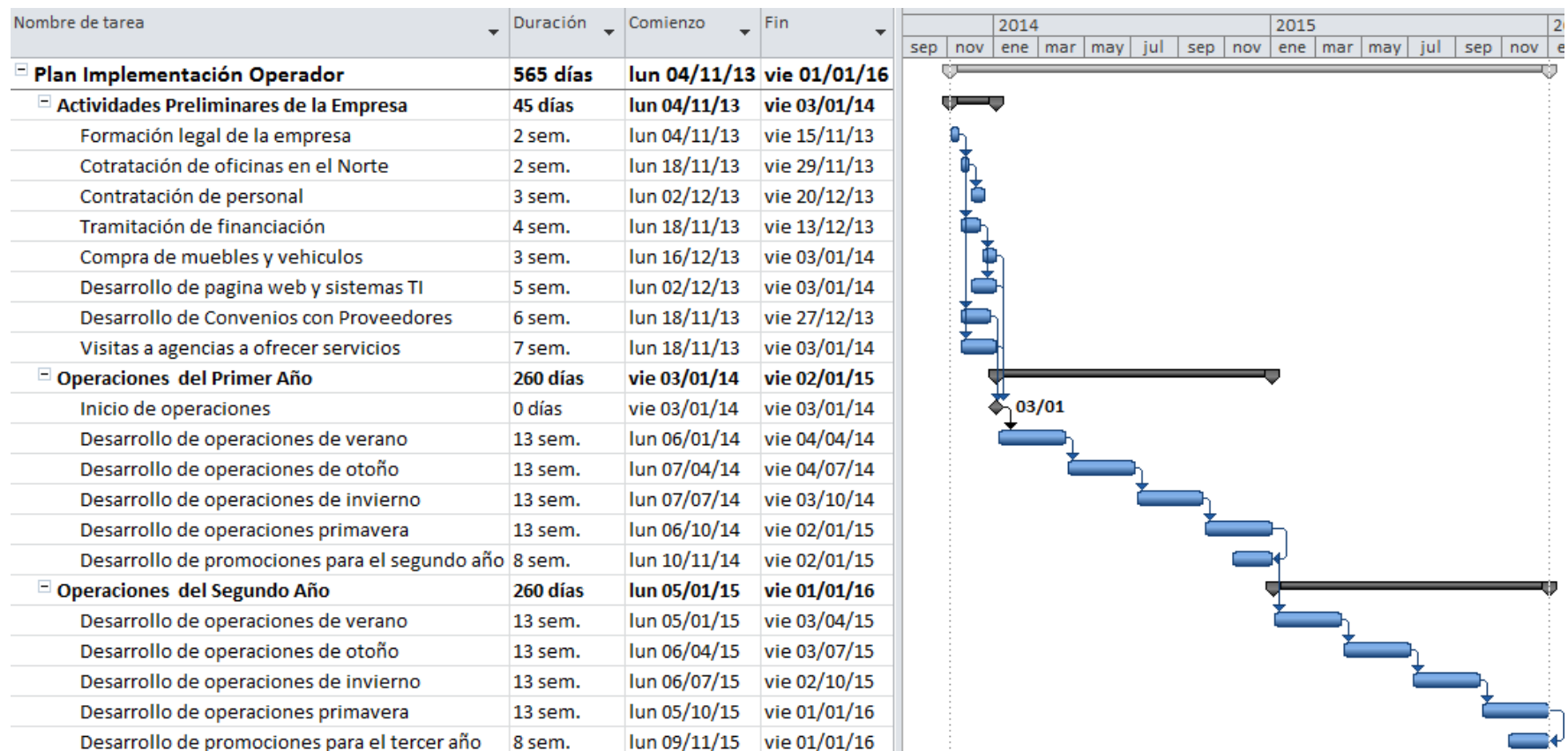


Figura 22. Diagrama Gantt de la Implementación y Operación de la Operadora Turística del Norte del Perú.
Fuente: Elaboración propia.

10. Capítulo 10. Balanced Scorecard: Definición de objetivos e indicadores

El Balanced Scorecard es una herramienta que nos permite la implementación de las estrategias al definir los indicadores que permitan orientar todos los esfuerzos de la empresa para incrementar su rentabilidad. Para elaborar el Balanced Scorecard se desarrollara inicialmente el Mapa Estratégico de la Operadora Turística del Norte del Perú, el cual está conformado por 4 niveles; el primer nivel es el financiero porque si una empresa no es rentable está condenada a la quiebra o cierre, toda empresa tiene como objetivo básico la generación de ganancias.

En el nivel financiero el objetivo principal es incrementar la rentabilidad de la empresa, a través del incremento del volumen de ventas y la reducción de los costos operativos. La Operadora Turística del Norte del Perú ofrece servicios, por lo que es fundamental su relación con los clientes y consumidores, y la experiencia que puedan vivir durante la ejecución los servicios. Para el incremento del volumen de ventas se tiene que ofrecer servicios diferenciados y variados que permitan conseguir nuevos clientes (agencias), fidelizar a los clientes existentes a través de su satisfacción. El incremento de las ventas, reducción de costos y aumento de la rentabilidad serán medidos porcentualmente con respecto a los valores del año anterior.

El nivel de cliente es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la empresa al fidelizar a sus clientes (agencias) y consumidores finales (turistas). Las agencias de viajes son el canal preferente de ventas y son las que mayor volumen de turistas proporcionan a la operadora de turismo; la satisfacción de las agencias depende no solo de la buena atención a los turistas, sino también de la atención personalizada que se les de a través de respuestas rápidas, flexibles y oportunas. En este punto las encuestas de satisfacción tanto a los clientes y consumidores es fundamental, por lo que serán la forma como se medirá el nivel de satisfacción.

En el nivel de procesos internos, se aprecia que para capturar nuevos clientes se debe desarrollar estrategias de promoción, ampliar portafolio de servicios ofrecidos y diversificar línea de productos. Por la naturaleza del negocio la capacitación del personal y la atención personalizada es importante para dar un servicio de calidad; además de estar siempre analizando el mercado para desarrollar mejores productos. A la vez se debe buscar optimizar los costos a través de economías de escalas y desarrollo de círculos de calidad total que permitan optimizar los procesos.

En el nivel de recursos la selección y conservación del personal nos permitirá cuidar la cultura de la empresa y el nivel de servicio al cliente y al turista; mientras que para el desarrollo de economías de escala se debe contar con una infraestructura apropiada a través de la inversión en activos (vehículos, ambientes, etc.) y sistemas de información. Los indicadores definidos para cada objetivo fue desarrollado pensando en ser específico, medible, alcanzable, retador y definido en el tiempo; sus valores han sido definidos en un plazo de un año y teniendo como referencia valores similares a otras operadoras del mercado.

MAPA ESTRATEGICO OPERADORA DE TURISMO DEL NORTE DEL PERÚ

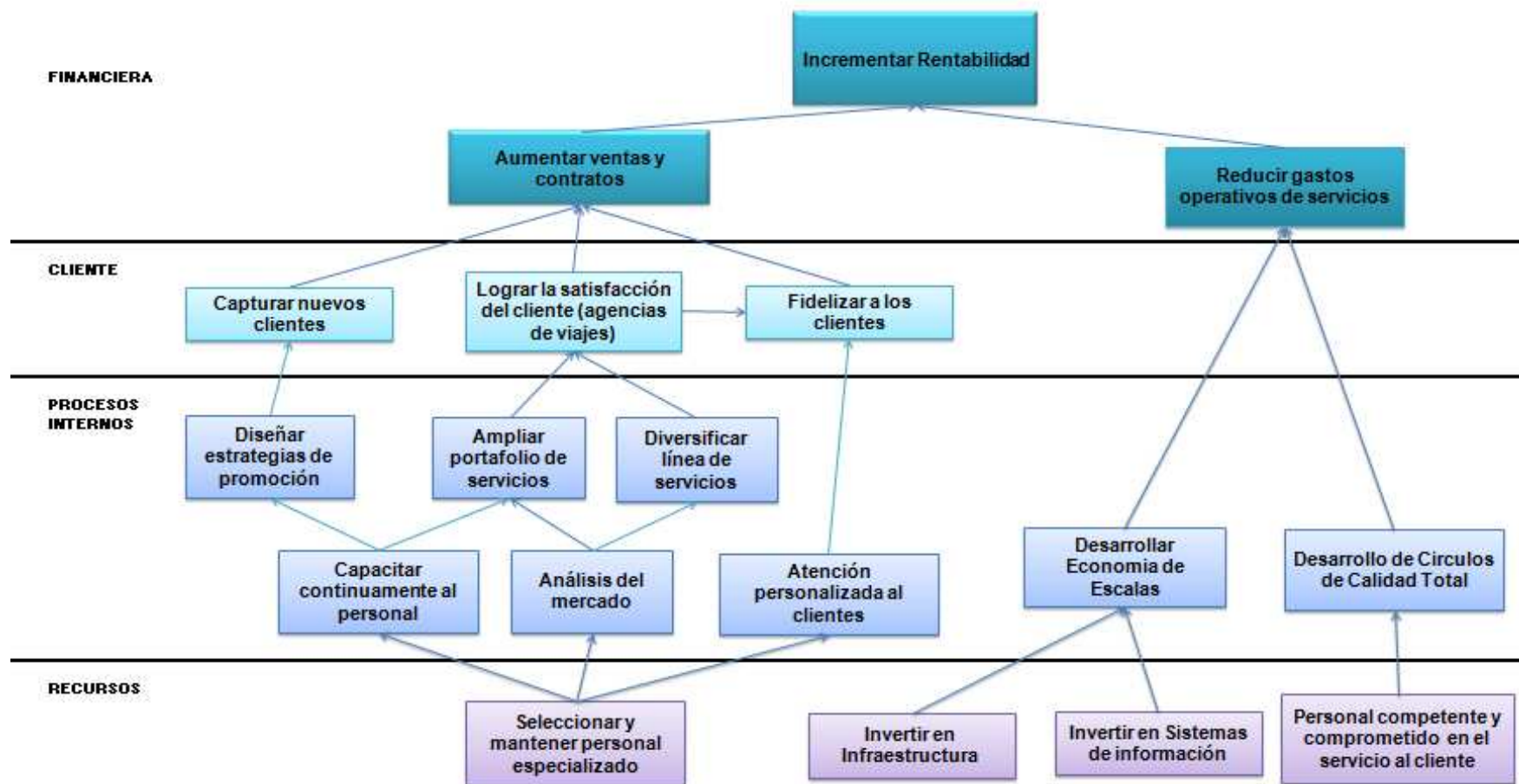


Figura 23. Mapa Estratégico de la Operadora Turística del Norte del Perú.
Fuente: Elaboración propia.

Eje estratégico	Responsable	Objetivo	KPI	Meta
Financiera	Area Comercial y Marketing	Incrementar rentabilidad	Incrementar la margen de ganancia (%)	21%
Financiera	Area Comercial y Marketing	Aumentar ventas y contratos	Incrementar el volumen de ventas anuales de servicios turísticos (%)	10%
Financiera	Area de Operaciones	Reducir gastos operativos de servicios	Reducción de Costos Unitarios por Consumidor Final (%)	2%
Cliente	Area Operaciones, Comercial, y Marketing	Lograr la satisfacción del cliente	Encuesta de Satisfacción de 5 Niveles a Turistas	4.5
Cliente	Area Comercial y Marketing	Fidelizar a los clientes	Frecuencia de recompra (%)	5%
Cliente	Area Comercial y Marketing	Capturar nuevos clientes	Número de clientes (agencias de viajes) nuevos por año	1
Procesos Internos	Area Comercial y Marketing	Diseñar estrategias de promoción efectivas	Incremento en ventas pos-campaña promocional (%)	20%
Procesos Internos	Area de Operaciones, Marketing y Finanzas	Ampliar y optimizar portafolio de servicios	Número de servicios por agencia de viaje atendida (N°)	4
Procesos Internos	Area de Operaciones, Marketing y Finanzas	Diversificar línea de servicios	Innovar en nuevos servicios que sean atractivos para el segmento objetivo por año.	1
Procesos Internos	Area Comercial y Marketing	Analisis del mercado	Número de Estudios de Mercado Anual	2
Procesos Internos	Recursos Humanos y Finanzas	Capacitar continuamente al personal	Porcentaje de Utilidades invertidos en Capacitación anual	10%
Procesos Internos	Area de Operaciones	Atención personalizada al clientes	Encuesta de Satisfacción de 5 Niveles a Agencias	4
Procesos Internos	Area Operaciones, Marketing y Finanzas	Desarrollar economía de escalas	Ejecución de contratos anuales con proveedores y clientes	10
Procesos Internos	Area de Operaciones	Desarrollo de Circulos de Calidad	Cantidad de Circulos de Calidad Activos	5
Recursos	Recursos Humanos y Finanzas	Seleccionar y retener personal altamente calificado	Nivel de rotación de personal (personas/año)	2
Recursos	Area Operaciones, Marketing y Finanzas	Invertir en infraestructura	Porcentaje de reinversión de activos de las Utilidades anuales (%)	10%
Recursos	Area Operaciones, Marketing y Finanzas	Invertir en sistemas de información	Porcentaje de Utilidades invertidos en Sistemas de Información	10%
Recursos	Recursos Humanos y Finanzas	Personal competente y comprometido en el servicio al cliente	Cumplimiento de Plan de capacitación del personal de guías turísticos	90%

Figura 24. Balanced Scorecard de la Operadora Turística del Norte del Perú.
Fuente: Elaboración propia.

11. Capítulo 11. Conclusiones

- Este plan de negocios muestra el desarrollo del turismo receptivo en el Perú y en más detalle en el Norte del Perú, en donde se hará la implementación de un operador de turismo que entregue servicios turísticos de intereses especiales y gastronómicos, con estándares de calidad, relax y confort, acordes con el segmento objetivo al que estará dirigido.
- El sustento estadístico, de datos numérico de la industria del turismo receptivo de las provincias de Piura y Tumbes, nos demuestran el éxito y la factibilidad del desarrollo de la operadora de turismo en el Norte del Perú, que desarrollará servicios turísticos que en la actualidad no entregan los operadores existentes, habiendo una deficiencia de servicios acordes al segmento objetivo, que la operadora llevara a cabo por ser el proyecto factible.
- Los resultados de la industria del turismo nos muestran, que ingresar al mercado de operadores no tiene grandes complicaciones, ya que, no existir grandes barreras de entrada; solo se deberá contar con el capital necesario, para empezar a implementar la operadora de turismo, el cual estará apoyado en la tendencia positiva del crecimiento de turistas extranjeros que están ingresando tanto al país como al Norte del Perú.
- El turismo es una industria atractiva por el gran movimiento de divisas que entregan los turistas, pero es vital entrar al mercado con estrategias de diferenciación y potenciar el marketing cada vez que sea necesario, ya que, existe gran competencia y a precios interesantes para los demandantes del servicio, es aquí donde se puede mezclar el turismo de intereses especiales y turismo gastronómico, entregando nuevas opciones de servicios que no están siendo desarrollados.
- El análisis del mercado receptivo, muestran un aumento de llegada de turistas a la región del Norte del Perú con un crecimiento del 10% al año, que va en aumento, lo que indica un buen momento para irrumpir en este rubro y así satisfacer las necesidades de aquellos visitantes que ingresan a esta localidad.
- Es vital potenciar el marketing, este factor creara una diferencia respecto a los demás competidores que se desempeñan dentro del rubro turístico.
- El capital que se necesita para implementar este negocio es importante a la hora de realizarlo, se proyecta recuperar la inversión inicial de manera anual hasta fines del quinto año de puesta en marcha la empresa. Teniendo en cuenta que la proyección financiera de la operadora fue hecha a 5 años, con una reinversión en el cuarto año para innovar, ampliar y desarrollar nuevos sus servicios, con mayor capacidad de atención para los turistas, permitiendo así generar barreras

de entradas de nuevos competidores. Con un VAN de S/. 1, 078,222 Nuevos soles, lo cual indica que luego de calcular todos los flujos de caja futuros y descontando la inversión, obtenemos un valor actual neto del proyecto que entrega ganancias, siendo el resultado de la TIR (tasa interna de retorno) 27% lo cual nos vuelve a indicar que el proyecto es rentable, por ende se puede tener gran éxito en el negocio.

- Los otros operadores o agencias de viaje que realizan tours a las playas del Norte del Perú, pueden empezar a copiar la innovación y la diferenciación se perdería; por lo que la operadora deberá generar productos innovadores de forma continua.
- La capacitación continua del personal es fundamental para el desarrollo sustentable de la empresa, esta capacitación no solo se realizara en aspectos técnicos de los productos turísticos sino también incluirá capacitaciones de liderazgo, atención al cliente y desarrollo de habilidades de comunicación con el cliente. Se destinará un monto mensual para la capacitación del personal y se desarrollará un plan de capacitación del personal.
- La relación con los proveedores es fundamental, siendo un factor crítico de éxito entablar contratos y acuerdos con los proveedores principales; así como el desarrollo de sistemas logísticos integrados que permitan una ágil y flexible respuesta ante los posibles cambios que se requieran para poder satisfacer las necesidades de los turistas.
- Es importante considerar la formación y desarrollo de proveedores de productos y servicios artesanales, que permitan tener un servicio de calidad y con mejor cuidado a los turistas; estos proveedores permitirán desarrollar futuros servicios de turismo vivencial o alternativas frente a proveedores existentes. El turismo es una industria que permite el desarrollo social de la comunidad sin generar conflictos sociales ni medio ambientales significativos.

Bibliografía

- Tomas L. Wheelen, J. David Hunger “Administración Estratégica y Política de Negocios”. PEARSON EDUCACIÓN, México 2007. ISBN 978-970-26-0878-3.
- Richard B. Chase, Robert Jacobs y Nicholas J. Aquilano. “Administración de Operaciones”. Mc Graw Hill/ interamericana Editores, S.A. de C.V. 2009. ISBN 978-970-10-7027-7.
- James C. Van Horne y John M. Wachowicz. “Administración Financiera”. PEARSON EDUCACIÓN, México 2010. ISBN 978-607-442-948-0.
- Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde; El Modelo Delta, Un nuevo marco estratégico, Journal of Strategic Management Education, 2003.
- Brealey R. (2007) “Fundamentos de finanzas corporativas”, V edición, editorial Mc Graw-hill, Madrid.
- Cobra M. (2000) “Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación”, II edición, editorial Mc Graw-hill, Bogotá.
- Davidson J. (2001) “Gestión de proyectos”, I edición, editorial Prentice hall, Madrid.
- Varela R. (2000) “Innovación empresarial”, II edición, editorial Pearson educación, Bogotá.
- Guía de actividad empresarial (1992), “Operador de servicios turísticos urbanos”, Colombia, Medellín.

Tesis:

- PEREZ-CANTO, Ana María, VILLARROEL, Paulus. Mercado de turismo Receptivo en Chile, Plan de negocios para un operador. 2003.
- ROXANA ISABEL YEFI BARRIA - RODRIGO ANDRES ULLOA OBANDO. PLAN DE NEGOCIO “Tour operador de turismo” Chile. 2010

Estudios:

- Informe de plan nacional de turismo en la región de Piura y Tumbes

- Informe de Turismo receptivo y marca Perú.
- Informe PENTUR (Plan Estratégico Nacional de Turismo) PERU 2008-2018
- Competitividad en el Perú: Diagnóstico, para el período 2011-2016
- Informe MINCETUR de turismo nacional y receptivo 2011.
- MINCETUR. Estudio de Rentabilidad Social de las Inversiones en Turismo. Destino turístico Playas del Norte, 2009.
- ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN DE DESTINO OGD NORMAZÓNICA PERÚ. Plan Estratégico y Operativo de la OGD Noramazónica 2010 – 2015, febrero 2010.

Páginas Web/ Linkografía:

- Superintendencia de Banca y Seguro, Tasas de interés promedio de medianas empresas [En línea] <http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna>, [Consulta: 15/07/2013]
- Diario el Comercio: Turismo receptivo 2012 [En línea] <<http://elcomercio.pe/turismo>>, [Consulta: 10/03/2013].
- Diario de Viajeros: [En línea] <<http://www.notiviajeros.com>>, [Consulta: 15/03/2013].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [En línea] <<http://www.mincetur.gob.pe>>, [Consulta: 17/03/2013].
- Estrategia de modelos de emprendedores: [En línea] <<http://www.emprendedores.es>>, [Consulta: 15/03/2013].
- Modelo Canvas: [En línea] <<http://www.businessmodelgeneration.com>>, [Consulta: 15/04/2013].
- Máncora: [En línea] <<http://www.mancora.com/>>, [Consulta: 01/02/2013].
- Instituto de Cultura: [En línea] <<http://www.cultura.gob.pe/>>, [Consulta: 18/04/2013].
- Informe Anual: Ministerio de Economía y finanzas del Perú: [En línea] <<http://www.mef.gob.pe/>>, [Consulta: 19/05/2013].
- Promperú estadísticas: [En línea] < <http://www.siicex.gob.pe>>, [Consulta: 20/04/2013].

- CENTRO NORPERUANO DE ESTUDIOS ANDINOS (CENEA), PROPUESTA PARA ELABORAR GUÍA TURÍSTICA DE PIURA. Extraído de: [En línea] <http://www.viajesaperu.info/piura-guiaturistica.php>, [Consulta: 11/05/2013].
- MINCETUR, PERTUR PIURA 2005-2015. Extraído de: [En línea] http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Turismo/pertur/PERTUR_Piura, [Consulta: 15/05/2013].
- PROMPERU / Perfil del Turista Extranjero en el Norte del Perú 2012. Extraído de: [En línea] <http://www.promperu.gob.pe>, [Consulta: 21/05/2013].
- PROMPERU. Perfil del Turista Extranjero 2011. Extraído de: [En línea] <http://www.promperu.gob.pe>, [Consulta: 15/04/2013].
- PROMPERU / Área de Investigación de Mercados. ENCUESTA MENSUAL DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE -MINCETUR/OGIER - Oficina Estadística
 - [En línea] <http://www.mincetur.gob.pe>, [Consulta: 01/05/2013].
 - [En línea] <http://www.promperu.gob.pe>, [Consulta: 02/05/2013].
 - [En línea] <http://www.latinotravel.com.pe>, [Consulta: 05/05/2013].
 - [En línea] <http://www.tumbesperu.com>, [Consulta: 09/05/2013].
 - [En línea] <http://www.piuraperu.com>, [Consulta: 11/05/2013].
 - [En línea] <http://www.norte-peru.com>, [Consulta: 12/05/2013].

ANEXOS

ANEXO A: Principales Agencias de Viajes del Norte del Perú

Agencias de Turismo de Piura

Descripción	Clasificación	Datos de Contacto
Canechi Tours S.A.C.	Agencias Minoristas	Telf.: (073) 31-1327 Fax: (073) 31-1327
		gerencia@canechitours.com
		http://www.canechitours.com
Clan Tours S.A.C.	Agencias Minoristas	Telf.: (073) 32-1480 Fax: (073) 32-2853 clantours@speedy.com.pe; reservaspiura@clantoursperu.com http://www.clantours.com.pe
Contact Tours S.A.C.	Agencias Minoristas	piura@contactours.com.pe
		Telf.: (073) 38-2012 / 38-4646 / 38-2011
		talara@contactours.com.pe
		http://www.contactours.com.pe
Costamar Travel Cruise and Tours S.A.C.	Agencias Mayoristas	Telf.: (073) 30-1256 Fax: (073) 30-1256 http://www.costamar.com.pe
Delta Reps (Piura)	Agencias Minoristas	Telf.: (073) 32-1784 / 33-4803 Fax: (073) 33-4803
Domiruth Travel Service S.A.C.	Agencias Mayoristas	Telf.: (073) 321926 / (073) 720260 Fax: (073) 321947 http://www.domiruth.com
Domiruth Travel Service S.A.C.	Agencias Minoristas	Telf.: (073) 321926 / (073) 720260 Fax: (073) 321947

		http://www.domiruth.com
Global Tour Guerrero Neira Blanca Julia	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 34-4208 / 34-3257 Fax: (073) 956-3223 gtviajes-ventas@hotmail.com http://www.global-tour.net
Kim Tours Servicios Imp y Exp.S.R.L.	Agencias Minoristas	kim_tours@hotmail.com
Las Capullanas E.I.R.L.	Agencias Mayoristas	Tel.: (073) 31-1659 aguitourslascapullanas@hotmail.com
MH Perú Travel Agencia de Viaje y Operador de Turismo	Agencias Minoristas	Fax: (073) 305095 / 331705 http://www.mhperutrael.com
Orillas del Mar S.C.R.L.	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 25-8494 orillasdelmar-mancora@hotmail.com
Piura Tours S.C.R.L.	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 32-8873/ 32-6778 / 89-9048 Fax: (073) 32-8873 piuratours@speedy.com.pe
Piura Tours Empresa de Servicios Turísticos S.R.L.	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 32-6778 Fax: (073) 32-8873 piuratours@speedy.com.pe
Pola Inversiones del Norte S.A.C.	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 50-2282 Fax: (073) 50-2282
SKP Travel Piura Servicio & Turismo S.R.L.	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 34-0260 Fax: (073) 34-0260 skptravelpiura@speedy.com.pe
Turismo Perú Norte Servicios Generales E.I.R.L.	Agencias Minoristas	Tel.: (073) 32-4964 Fax: (073) 32-4964

Universal Travel	Agencias Minoristas	Telf.: (073) 34-1600 Fax: (073) 34-1600
------------------	---------------------	--

Agencias de Turismo de Tumbes

Descripción	Clasificación	Datos de Contacto
Empresa de Turismo ANADARA TOURS E.I.R.L.	Agencias Minoristas	Telf.: (072) 632-022 anadaratours@hotmail.com
Operadora de Turismo Mayte Tours E.I.R.L.	Agencias Minoristas	Telf.: (072) 522053 chinguel_07@hotmail.com http://www.maytetours.com
Preference Tours and Service E.I.R.L.	Agencias Minoristas	Telf.: (072) 52-5518 Fax: (072) 52-5518 turismomundial@hotmail.com
Rosillo Tours S.A.C.	Agencias Minoristas	Telf.: (072) 523603 Fax: (072) 52-3603 informes@rosillotours.com http://www.rosillotours.com
Tumbes Tours S.A.	Agencias Minoristas	Telf.: (072) 524837 tumbes@tumbestours.com http://www.tumbestours.com

Fuente: Promperú²³

ANEXO B: Principales operadores Turísticos del Norte del Perú

Piura

Descripción	Clasificación	Datos de Contacto
Biosfera Tours del Noreste Tours S.A.C.	Tour Operadores	Telf.: (073) 257586 / Claro: (00511) 99791-7149 / Nextel: (00511) 99429*3685 / http://www.biosferatours.com

²³ <http://www.peru.travel.com.pe>

Contact Tours S.A.C.	Tour Operadores	Telf: (073) 30-4843 - piura@contactours.com.pe- http://www.contactours.com.pe
Delta Representaciones E.I.R.L.	Tour Operadores	Telf: (073) 32-1784 / 33-4803 Fax: (073) 33-4883 deltareps@terra.com.pe
Domiruth Travel Service S.A.C.	Tour Operadores	Telf: (073) 321926 / (073) 720260 Fax: (073) 321947 piura@domiruth.com; http://www.domiruth.com
Dry Forest Expedition E.I.R.L	Tour Operadores	Telf: (073) 30-4612 http://www.dryforestexpeditions.com
Ecoterra T&A Innova North Group S.A.C.	Tour Operadores	Telf: (073) 618726 / 969438816 / 967667177 / RPM: *697389 ecoterratours@hotmail.com http://www.ecoterratours.com.pe
Máncora Travel E.I.R.L.	Tour Operadores	Telf: (01) 99 426*5472 http://www.mancoratravel.com
MHPerú Travel Agencia de Viaje y Operador de Turismo	Tour Operadores	Fax: (073) 305095 / 331705 - http://www.mhperutravel.com
Mi Bella Durmiente de Frías Pedro Arcenio Flores Calle	Tour Operadores	Telf: 968304121 - friaspiuraperu@hotmail.com - http://www.friaspiuraperu.com
Promotora de Turismo Nuevo Mundo S.A.	Tour Operadores	Telf: (073) 33-4803 Fax: (073) 33-4803 - http://www.viajesnuevomundo.com/
Pacífico Adventures MIAM S.A.C.	Tour Operadores	Telf: (073) 25-7686 / pacificoadventures@yahoo.com http://www.pacificoadventures.com
Turismo en Piura Calle Zapata Oscar Alberto	Tour Operadores	Telf: (073) 37-1006 / 969551800 / RPM: #682112 http://www.turismoenpiuraperu.biz
Visa Tours Perú S.A.C.	Tour Operadores	Telf: (073) 32-2635 / 67-3575 / 968037150 / rpm: *697150 http://www.visatoursperu.com

Por otro lado en la provincia de Tumbes se puede observar que existen solo dos operadores turísticos los cuales muchas veces no abastecen el mercado.

Tumbes

Descripción	Clasificación	Datos de Contacto
NATURAL ADVENTURE Juan José Heysen Yamunaqué	Tour Operadores	Telf: (072) 508658 ecoturismo@corporacionheysen.com , http://www.corporacionheysen.es.tl
Waltako Perú E.I.R.L.	Tour Operadores	Telf: (01) 447-8426 Fax: (01) 584-2021 http://www.waltakoperu.com Telf: 814*1976 info@waltakoperu.com http://www.waltakoperu.com

Fuente: Promperú²⁴

ANEXO C: Principales medios de transporte de Tumbes y Piura

Descripción	Clasificación	Datos de Contacto
Cecilia Requejo Alemán Cifa Internacional	Transporte Público Internacional	gerencia@cifainternacional.com - Telf: (072) 52-7120 http://www.cifainternacional.com
Empresa de Transporte Terrestre Taxis de Tumbes SRL	Taxis	Telf: 229338 / *392473 / *456355 / 424*2701 / 072790451 http://www.taxisdetumbes.com
Empresa de Transportes Cifa	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	http://www.cifainternacional.com/ Telf: (072) 52-5026
Empresa de Transportes El Dorado S.A.C.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (073) 32-5875 / 33-6952 (Desde las 6:30 a.m cada 2 horas hasta las 00:15 a.m) - Telf: (072) 52-3480 / 52-2985
Empresa de Transportes Flores Hnos. S.R.L.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (072) 522272 - http://www.floreshnos.net
Expreso Cial S.A.C.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	http://www.expresocial.com

²⁴ Referencia: <http://www.peru.travel.com.pe>

		Telf: (01) 265-8121 (Central) / 330-4225 / 423-6924
Expreso Internacional Ormeño S.A.	Transporte Público Internacional	http://www.grupo-ormeno.com.pe/ Telf: (072) 52-2894
Expreso Internacional Ormeño S.A.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (072) 52-2894 - http://www.grupo-ormeno.com.pe/
Transportes Cruz del Sur S.A.C	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (072) 596035 - http://www.cruzdelsur.com.pe
Transportes TEPESA	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	http://www.tepsa.com.pe - Telf: (072) 522428
Turismo Civa S.A.C.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	http://www.civa.com.pe - Telf: (072) 52-5120 / 52-5561 turismociva@civa.com.pe
Empresa de Transportes Montero Peña S.A.C. ETHMOPESA	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (073) 33-5043 / 50-6256
Empresa de Transportes Sechura Express S.A.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (073) 30-2414
Empresa de Transportes Tambogrande S.R.L.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (073) 30-6558
Empresa de Transportes Turismo Dos Mil S.A.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (073) 37-8030 turismo2000@hotmail.com
Empresa de Turismo Pacaipampa S.R.L.	Transporte Público Interprovincial para pasajeros	Telf: (073) 34-1313
German Sucari Miranda Rent a Car German	Alquiler de autos	Telf: (073) 612427 / 30-1520 / 30-1535 rentacar_german@hotmail.com http://www.rentacargerman.com
Héctor Martín Farías Mena Tele Taxi Piura	Taxis	Telf: (073) 30-4696 / 31-0404 teletaxipiura@hotmail.com
Ines Isabel Lozada Farfán Piura Taxi	Taxis	Telf: (073) 30-3999 serviciospirataxi@hotmail.com http://www.piurataxi.com

ANEXO D: Cuadro Perceptual de Operadores Turísticos según precio y servicio Turístico Especializado

CUADRO DE PERCEPTUAL DE OPERADORES TURISTICOS SEGÚN PRECIOS Y SERVICIOS TURISTICOS ESPECIALIZADOS				
NOMBRE	Rango de Precio	Precio	Rango de Flexibilidad	Servicios Turísticos especializados
Contact Tours S.A	Rango 3 a 4	800	Rango 1 a 2	Estándar
Domiruth Travel Service S.A.C.	Rango -4 a -3	300	Rango 1 a 2	Estándar
Nuevo Mundo - Promotora de Turismo Nuevo Mundo S.A	Rango 0 a 1	500	Rango 1 a 2	Estándar

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada en entrevistas realizadas PROMPERÚ 2012

ANEXO E: Beneficios que obtienen una agencia de viajes o un operador turístico al estar certificado

Beneficios que obtienen una agencia de viajes o un operador turístico al estar certificado
<ul style="list-style-type: none"> Mayor orden en los procesos y procedimientos internos tales como: recepción, reservas, ventas, post venta, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los recursos, reducir costos, ahorrar tiempo, mejorar la gestión y obtener mayores beneficios económicos.
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio incorporando una cultura empresarial enfocada en la satisfacción del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciarse de la competencia, posicionarse y lograr mayor competitividad en el destino.
<ul style="list-style-type: none"> Obtener mayores oportunidades de promoción y alcanzar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> Generar confianza en clientes y proveedores de servicios.

Conforme a la Resolución Ministerial N°073-2011-MIN CETUR/DM del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), los prestadores de servicios turísticos beneficiados, adicionalmente tendrán el reconocimiento de buenas prácticas, otorgándoles:

<ul style="list-style-type: none">• Difusión en la página Web del MINCETUR de su reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none">• Directorio especializado con información amplia sobre los prestadores de servicios turísticos que ostenten el reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación periódica en aspectos que contribuyan a la mejora continua.
<ul style="list-style-type: none">•• El MINCETUR llevará un Directorio con información de las empresas autorizadas a usar el Sello de Calidad Turística CALTUR, el que será mostrado en su portal web y será difundido a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia tomando datos de MINCETUR