



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS APLICADO AL ALQUILER DE VIVIENDAS INTELIGENTES
EN ZONAS NATURALES AISLADAS DEL PERÚ: PROVINCIA DE
CHACHAPOYAS REGIÓN AMAZONAS**

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

WILLAM CAMAN MUÑOZ

**PROFESOR GUÍA:
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SERGIO VÁSQUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS APLICADO AL ALQUILER DE VIVIENDAS INTELIGENTES EN ZONAS NATURALES AISLADAS DEL PERÚ: PROVINCIA DE CHACHAPOYAS REGIÓN AMAZONAS

El turismo es uno de los sectores estratégicos para la economía de Perú, aporta aproximadamente el 5% del Producto Bruto Interno, y mantiene un continuo crecimiento desde el año 2012 a tasas que ronda el 7% interanual.

En la región Amazonas, el sector experimentó un abrupto crecimiento de casi el 300% en la cantidad de visitantes, durante los últimos 5 años, empujado por la creación de experiencias en torno al atractivo principal de la zona. La mayor promoción en medios y redes sociales fueron la clave para este despegue.

Los buenos indicadores económicos y del sector, el incremento en la necesidad de consolidar un turismo sostenible a nivel mundial, el potencial turístico de la región Amazonas más la nueva normalidad producto de la pandemia genera oportunidades de negocio que el presente trabajo de tesis considera.

El proyecto de hospedaje en casas aisladas e inteligentes entrega como propuesta de valor: descanso de calidad, conexión con la naturaleza y disfrute al máximo del tiempo en familia y amigos. Apunta a personas del segmento socioeconómico A y B, específicamente aquella población joven citadina, con ritmo de vida agitado típico de grandes ciudades congestionadas como Lima.

En el modelo de negocio se analiza a partir de la construcción de una casa, en la zona de Colcamar, región Amazonas, zona cercana a los principales centros turísticos de la región. Con un diseño moderno, equipamiento hotelero nivel 5 estrellas, redes de telefonía y datos, complementados con múltiples actividades en espacios libres, que se planifican en base a experiencia colaborativa cliente, comunidad y empresa. Es de vital importancia empujar el modelo de negocio con asociaciones públicas, privadas y civiles (comunidades).

En cuanto a los productos diseñados, se parte desde un paquete básico durante el primer año de lanzamiento, un paquete medio a partir del segundo año, que incluye servicios limitados y dejando el todo incluido para la etapa final, a partir del tercer año, con múltiples alternativas que son seleccionadas por el cliente previo a iniciar su experiencia vacacional. Luego del análisis de marketing se determina un precio promedio de 230 dólares por persona y por noche, con un fuerte enfoque en la estrategia en medios digitales que ayuden a sostener una tasa de ocupación superior al 50%, con lo que se consigue el retorno en 7 años.

El plan financiero incluye estimaciones de las ventas, costos operativos, gastos y el monto requerido como inversión inicial en adquisición del terreno, en construcción e implementación de la casa y de las actividades a ofrecer. Bajo ese escenario y al realizar el análisis financiero a una tasa de descuento del 30% se consigue un VAN positivo a partir del quinto año junto con una TIR en torno al 20,88% en el mismo período. Se desarrolla un análisis de sensibilidad basado principalmente en el precio de hospedaje y en el índice de ocupación, variables principales del negocio.

DEDICATORIA

A mi familia, por ser el impulso a mejorar cada día.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO GENERAL	1
SITUACIÓN ACTUAL	2
DESAFÍOS	4
2. OBJETIVOS	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. METODOLOGÍA	5
4. MARCO TEÓRICO	7
FUNDAMENTOS	7
METODOLOGÍAS USADAS	8
Propuesta de Valor (PV)	8
Modelo de negocio	10
Producto mínimo viable (MVP)	12
TAM, SAM, SOM	12
Fundamentos del marketing	13
Fundamentos del análisis financiero	13
VENTAJAS Y DESVENTAJAS	14
METODOLOGÍAS ACTUALES Y VARIACIONES	15
5. ANÁLISIS DE MERCADO	15
CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL MERCADO	15
CONTEXTO DEL SECTOR TURISMO	17
COMPETIDORES ACTUALES	21
6. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	23
MAPA DE LA PROPUESTA DE VALOR	23
GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	27
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
DEFINICIÓN TAM, SAM, SOM	32
DISEÑO MINIMUM VIABLE PRODUCT MVP	34
RESULTADOS INICIALES MVP	35
7. PLAN DE MARKETING	36
7.1. ANÁLISIS DE LA MARCA	36
OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	37
7.2. ESTRATEGIA DE MARKETING – NUMERACIÓN	38
7.3. KPI'S DE SEGUIMIENTO	40
7.4. RESULTADOS ESPERADOS:	40
7.5. PRESUPUESTO POR CATEGORÍAS	40
8. PLAN DE OPERACIONES	41
8.1. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	41
8.2. DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	43
8.3. PAQUETES:	43
8.4. DISEÑO DE LOGÍSTICO	43
TABLA 14 CADENA DE SUMINISTRO	44

8.5.	INFRAESTRUCTURA.....	44
9.	ANÁLISIS FINANCIERO	46
9.1.	HIPÓTESIS GENERAL	46
9.2.	DETERMINACIÓN DE INVERSIONES.....	47
9.3.	DETERMINACIÓN DE COSTOS OPERATIVOS.....	48
9.4.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	50
10.	RESULTADOS GENERALES.....	57
11.	CONCLUSIONES.....	59
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	61
13.	ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tráfico mensual de nivel nacional 2020	3
Tabla 2 Metodología BMC vs Metodología Tradicional	15
Tabla 3 Tasa de crecimiento anual del turismo	18
Tabla 4 Ingresos Anuales del Turismo	18
Tabla 5 Crecimiento de Visitantes Extranjeros y Nacionales	19
Tabla 6 Análisis de Mercado	22
Tabla 7 Análisis de Hipótesis	25
Tabla 8 Análisis TAM, SAM, SOM.....	34
Tabla 9 Recursos Humanos	37
Tabla 10 Estrategia de Marketing Digital.....	39
Tabla 11 Objetivos del marketing	40
Tabla 12 Evolución de los Productos	43
Tabla 13 Paquetes diseñados	43
Tabla 14 Cadena de suministro.....	44
Tabla 15 Infraestructura	45
Tabla 16 Referencias del mercado.....	46
Tabla 17 Inversiones	47
Tabla 18 Características de las adquisiciones	47
Tabla 19 Equipamiento de habitaciones	48
Tabla 20: Equipamiento de las redes de comunicación	48
Tabla 21: Equipamiento de la red eléctrica	48
Tabla 22 Costos Operativos	49
Tabla 23 Sueldos referenciales considerados en la evaluación	49
Tabla 24 Costos de los productos - Análisis 1.....	50
Tabla 25 Flujo de caja – Análisis 1	51
Tabla 26 Tasa de Interés - Análisis 1	52
Tabla 27 Valor Actual Neto - Análisis 1	52
Tabla 28 Costos de los Productos - Análisis 2	52
Tabla 29 Flujo de Caja - Análisis 2.....	53
Tabla 30 Tasa de Interés - Análisis 2	54
Tabla 31 Valor Actual Neto - Análisis 2.....	54
Tabla 32 Costo de los Productos - Análisis 3.....	54
Tabla 33 Flujo de Caja - Análisis 3.....	55
Tabla 34 Tasa de Interés - Análisis 3	56
Tabla 35 Valor Actual Neto - Análisis 3.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ocupación de aeropuertos en el Perú.....	3
Figura 2 Producto Bruto Interno	4
Figura 3 Tarjeta de pruebas y aprendizaje	9
Figura 4 Lienzo del Business Model Canvas	11
Figura 5 Curva de crecimiento de turistas en Amazonas	20
Figura 6 Diseño de la propuesta de valor.....	26
Figura 7 Business Model Canvas - Wiro House	31
Figura 8 Referencias según AIRDNA.....	32
Figura 9 Visitantes en la página de aterrizaje.....	35
Figura 10 Retención de visitantes	35
Figura 11 Canales principales	36
Figura 12 Repartición del presupuesto de marketing	41
Figura 13 Organigrama de la empresa.....	41
Figura 14 Diagrama de flujo del proceso crítico con el cliente	42

1. Introducción

Contexto general

En el proyecto Solo Houses de los galeristas Christian Bourdais y Eva Albarrán de España, en el que seleccionaron a 10 de los estudios de arquitectos más innovadores del mundo para que diseñen y construyan casas de fin de semana en un área de más de 50 hectáreas, ubicada a más de 200 km de ciudades como Barcelona o Valencia, se buscaba principalmente, que los profesionales en sus diseños, cuestionen y sometan a evaluación la siguiente interrogante: ¿Cómo debe ser hoy una casa de fin de semana?

El modelo de Solo Houses, es un estímulo para quien persigue una experiencia que va más allá de lo material: amanecer en un proyecto arquitectónico insólito en España; pasear por un bosque plagado de olivos y almendros; contemplar una puesta de sol sin divisar un alma en kilómetros... Un lujo en mitad de la nada que justifica el desplazamiento hasta este recóndito lugar. (*Extracto del Blog El Viajero del diario El País de España, escrito por: Carlos Córdova*)

A la fecha Solo Houses cuenta con dos hermosas casas de vacaciones de un total de quince casas y un hotel que se planea construir, todas rodeadas de naturaleza y alejadas. El costo promedio de alquiler por persona es de 500 Euros la noche por huésped (incluye diversos servicios).

En Latinoamérica se reconocen dos iniciativas privadas en una tendencia similar, ubicadas en México y Colombia, con casas que aprovechan los paisajes naturales y brindan privacidad y flexibilidad en los servicios.

Los índices macroeconómicos del Perú, muestran que en los últimos 20 años existe un entorno favorable para el desarrollo de inversiones. Consolidando una tasa promedio de crecimiento del 4% (Según Banco Central de Reserva del Perú) y con bajos niveles de inflación, lo que conlleva principalmente a una población con mayor capacidad de gasto.

El sector turismo en el Perú se encuentra en constante desarrollo, prueba de ello es el ranking de competitividad turística mundial, donde se posiciona en el puesto 49 a nivel mundial y número 2 en Sudamérica detrás de Brasil, según The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019, mostrando avances continuos desde el año 2013 en el que ocupó el puesto 73.

Analizando el marco global empresarial, según la revista Technology Vision 2020, desarrollar experiencias basadas en las personas (colaborativas) y en la verdadera implementación de la Inteligencia Artificial como método para potenciar el trabajo humano, son dos de las cinco principales tendencias tecnológicas para el éxito de los negocios. En la actualidad las personas quieren experiencias personalizadas (no invasivas). Las Tecnologías de la Información son herramientas fundamentales para la creación de productos con alto grado de personalización, base primordial en la estrategia de la presente idea de negocio.

En el Perú, como en otras partes del mundo, las redes sociales son las que tienen el poder de comunicar y de ingresar en distintos estratos sociales, se estima que 13.2 millones de usuarios en redes sociales que representan el 78 % de la población del

Perú, siendo Facebook e Instagram las redes más utilizadas. Estos antecedentes son los que sostienen e impulsan la estrategia digital.

Situación Actual

El turismo es la tercera actividad generadora de divisas para la economía de Perú por detrás de la minería y del sector agrícola agropecuario, participa en promedio con el 3.8% en el Producto Bruto Interno (PBI), aportando casi 5 mil millones de dólares. Comparando con los datos que se tienen en la región, se encuentra por encima del promedio, por ejemplo en Chile, el turismo aporta el 3.6% al PBI y en Argentina el 10% (líder en Suramérica).

Datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI) referente al flujo de huéspedes nacionales en establecimientos de hospedaje colectivo, entre los años 2010-2017 se tiene un crecimiento en el número de turistas nacionales del 7%.

Según información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), ingresaron al país más de 4.9 millones de turistas extranjeros durante el año 2018, lo que representa más del 6.5% de crecimiento respecto del año anterior.

A ello se suman las proyecciones realizadas por el Instituto de Turismo de la Universidad San Martín, indican que para el período (2019 – 2022) se pronostica una tasa de crecimiento anual del 8,0%.

Algunas de las razones del crecimiento exponencial de la industria turística en las últimas décadas (Referencia 1):

- El fenómeno de las compañías aéreas de bajo coste ha permitido rebajar el precio de los viajes regionales. En el mercado aerocomercial peruano existen dos (Viva Air y Sky Perú), las cuales ofrecen vuelos a la zona de influencia de nuestro proyecto.
- La masificación de internet ha generado accesos a nuevos canales de comunicación y de venta de productos y servicios turísticos, directamente a los consumidores. El uso de Airbnb para llegar a muchas más personas nacionales y extranjeras.
- El crecimiento de las economías emergentes ha generado nuevos flujos turísticos. En estos países (principalmente los BRICS) ha surgido una importante clase media con aspiraciones a viajar. Para estas personas los viajes son una señal de status.
- Una mayor oferta de destinos – con el auge del turismo, todos los destinos del mundo se han empezado a promocionar internacionalmente para captar turistas.
- Nuevas fórmulas de alojamiento y transportes (a través de plataformas P2P), han distorsionado el mercado y han generado mayores opciones para los turistas. El Perú, no es ajeno a estos valores, y según datos del Ministerio de Turismo y Comercio Exterior el ingreso de divisas por el turismo incrementó en 6.2% referente al 2018, resaltándose además que el gasto por cada visitante en su estadía en el país incrementó en un 7.4%. Estos ingresos mantienen la tendencia del periodo 2011 – 2019, en la que se tiene un crecimiento acumulado del 70%.

La gastronomía, se convirtió en un factor de interés para visitar el Perú (principalmente por ciudadanos de Chile y Colombia), siendo considerado como Mejor Destino Culinario del Mundo en el periodo del 2012 al 2018. Del mismo modo, World Travel Awards (WTA), “Los Oscar del Turismo” galardonaron al Perú en las categorías Mejor destino culinario de Sudamérica, Mejor destino cultural de Sudamérica y Mejor atracción turística de Sudamérica: Machu Picchu. (Referencia 2) No obstante a los buenos indicadores macroeconómicos y del sector turismo, el mercado evidencia amenazas que en el largo plazo pueden impactar en el rendimiento de las inversiones. Primero, la oferta turística en el Perú es en un 80% del tipo cultural y centralizado entre las ciudades de Lima, Cuzco y Arequipa. Ver tabla 1 y figura 1.

Aeropuertos	Ene	Feb	Mar	Total General	Participación Porcentual
Lima	611,036	589,061	300,952	1,501,049	48.94%
Cuzco	149,050	150,335	68,710	368,095	12.00%

Tabla 1: Tráfico mensual de nivel nacional 2020



Figura 1 Ocupación de aeropuertos en el Perú

Segundo: las tasas de crecimiento del turismo interno proyectadas hasta el 2023 es de 2,21% inferior a la tasa de crecimiento que se venía experimentando hasta el 2019 de 3.65%.

Tercero: el porcentaje de crecimiento de los ingresos de turistas a Perú en viajes de placer o recreación entre los años 2014 al 2018 es del 38%, siendo considerablemente inferior a Colombia y Chile con crecimientos del 95% y 78% respectivamente. A pesar de que los ingresos percapita han tenido similares tendencias.

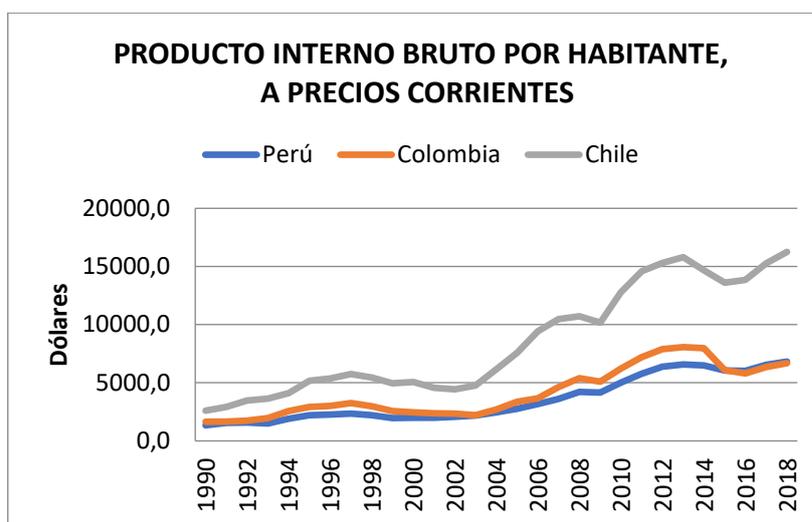


Figura 2 Producto Bruto Interno

Precisamente en estos países es donde el turismo nacional e internacional encontró diversificación en las alternativas de vacacionar. Caso opuesto al peruano en el que el turismo cultural, centralizado en la macro región sur (Arequipa y Cuzco) han marcado una notoria ventaja sobre otras alternativas, como el turismo de aventura.

Desafíos

Las proyecciones sobre el aporte total del turismo en la económica peruana, son positivos, se estima un crecimiento a una tasa anual de 4.5% y lo que sumará US\$ 33,968 millones en el 2028 (10.6% del PBI).

Con el desafío de contribuir a la puesta en valor de la región Amazonas, se elabora el presente modelo de negocios en la tesis, donde se busca aplicar la experiencia de la iniciativa Solo Houses, en el Perú. Esta iniciativa se denomina WIRO HOUSE, orientada al alquiler de viviendas inteligentes para vacaciones en zonas naturales aisladas del Perú, específicamente a 50km de la ciudad de Chachapoyas en la región Amazonas en la macro región nororiente del país, dentro de las principales características son la sostenibilidad y el alto grado de personalización de los servicios brindados.

El proyecto WIRO HOUSE plantea entregar una experiencia Premium basada en un sistema colaborativo y apoyado en el uso de algoritmos de inteligencia artificial para conseguir un alto grado de personalización, apunta captar clientes del segmento familias de los sectores A y B, nacionales e internacionales. Para ello tiene como principal diferenciador el ámbito tecnológico, análisis de data que permita optimizar la labor de los trabajadores de la organización, al momento de definir los servicios a cada uno de los huéspedes.

El bajo desarrollo de alternativas en la región Amazonas y la elevada tasa de crecimiento del número de turistas que la visitaron, la convierten en el lugar preciso para iniciar esta idea de negocio.

La idea de negocio va en la misma dirección que lo recomendado por la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), trabajar en turistas de alto consumo, estadías largas y saber presentar la oferta en los mercados emisores.

En resumen, la idea de negocio contempla un diseño moderno e innovador de viviendas, estratégica ubicación, foco en familias económicamente estables y con ingresos superior a los 3 mil dólares, servicios de hotelería (categorizado como 5 estrellas) personalizado a cada grupo de visitantes. En base a ello se elabora el presente proyecto de tesis, cuyo propósito es el describir y evaluar el rendimiento económico de la idea de negocio, concluyendo con la factibilidad indicando los escenarios de éxito y fracaso debidamente sustentados. Para ello se utilizará el marco teórico para la creación de la propuesta de valor, generando un modelo de negocio el cual será puesto en marcha a través de la teoría del Lean Startup.

2. Objetivos

Objetivo General

El objetivo general es la elaboración y evaluación de un plan de negocios en el que se diseñan las estrategias y planes para la implementación del modelo de negocio que consiste en la renta de viviendas exclusivas en zonas naturales y aisladas del Perú.

Objetivos Específicos

- Describir las características de la idea de negocio y el contexto en el que se evalúa su implementación.
- Delimitar y dimensionar el mercado objetivo, sustentado en las tendencias y sus principales hábitos de consumo. Fijar el modo de contactarlos, tamaño y tendencias (5 años de historia y 5 años futuros).
- Definir la propuesta de valor de mayor impacto incluyendo la verificación de las hipótesis en el mercado.
- Describir el modelo de negocio en base a los nueve bloques del modelo CANVAS.
- Diseñar y definir el plan de negocios cuyos ejes principales son el plan de marketing, el plan de operaciones y el plan de finanzas.
- Realizar un análisis de inteligencia competitiva, fijar los nombres de los competidores, la ubicación, el tamaño, productos que venden, las fortalezas, las debilidades, la edad de los productos y empresas, las tácticas de ventas, precios, finanzas.
- En el plan financiero se incluirá la estimación del precio de venta, costos, márgenes, punto de equilibrio (breakeven), meses hasta punto de equilibrio, meses hasta flujo de caja positivo, la estimación del capital necesario para su puesta en marcha y para el año segundo y quinto año de ventas, el origen de los fondos. Se evaluará en diferentes escenarios a fin de enriquecer las conclusiones del presente estudio.
- En el plan de operaciones se presenta la estructura de la organización, descripción de los procesos, definición de funciones de los trabajadores, gastos operativos, definición de productos a ofrecer y gestión de proveedores, clientes, etc.

3. Metodología

La metodología utilizada en la elaboración y desarrollo de la idea de negocio presentada en esta tesis, tiene como guía, la teoría de Alexander Osterwalder, es decir se parte de etapa de búsqueda de una propuesta de valor (PV), en la que se

tiene como objetivo experimentar y aprender cual deberá ser la Propuesta de Valor que podría vender y cuál es el modelo de negocio que podría funcionar.

En la búsqueda de la Propuesta de Valor se identificarán los tres elementos en los segmentos de clientes seleccionados:

- Trabajos del cliente.
- Frustraciones.
- Alegrías.

Y luego se harán corresponder las respuestas de la idea de negocio como mapa de valor:

- Productos y servicios.
- Aliviadores de frustraciones.
- Creadores de alegrías.

Adicionalmente, como recomiendan las nuevas tendencias en innovación y emprendimiento, se propone la experimentación, la prueba y el aprendizaje para refinar la proposición de valor. Se aplica la técnica conocida como encuesta con el fin de conocer y recoger datos mediante cuestionarios previamente establecidos, las cuales van direccionadas a las personas que se encuentran dentro del rango etario de cliente definido como supuesto.

La idea, como punto de partida, para la ejecución de experimentos con los potenciales clientes hasta entender a fondo sus necesidades.

En la actualidad es la metodología con mayor consenso dentro del desarrollo de iniciativas basadas en la innovación que se centra en dos de los nueve elementos del lienzo de modelo de negocio, la propuesta de valor y los segmentos de cliente, se desarrolla un lienzo específico para estos dos temas, algo más sencillo que el realizado para el modelo de negocio en el cual encaja.

En la segunda etapa se diseña un modelo de negocio, ayudados por el lienzo del Business Model Canvas (BMC). Referencia 3. Se crea un modelo de ingresos, se selecciona canales de distribución y define las relaciones que podrían adoptarse con los clientes, luego de ello se identifica los recursos claves, actividades claves y socios estratégicos requeridos para que el modelo funcione y además se plantea una estructura de costos.

En la tercera etapa, se utilizan los principios del Lean Start-up de Eric Ries (Referencia 4), metodología que elimina holguras y las incertidumbres mediante la construcción continua, prueba y aprendizaje como un proceso iterativo. En combinación con las dos etapas anteriores, permite probar las ideas, comprobar supuestos por medio de la creación de un producto mínimo viable (Minimum Viable Product – MVP), lo que reduce en gran medida los costos de implementación.

La metodología de Ries, utilizada para pilotear el modelo de negocio, motivo de estudio del presente proyecto de tesis, considera cuatro pasos importantes:

- **Primero:** Generar hipótesis, para ello empleamos los entregables de la primera y segunda etapa para definir los supuestos críticos para diseñar el correcto experimento.
- **Segundo:** Diseñar o construir el producto mínimo viable, para ello empleamos una página de aterrizaje de la idea de negocio.
- **Tercero:** Medir la performance de la MVP creada.
- **Cuarto:** Analizar la performance del MVP, se compara con el supuesto y deberá derivar en un aprendizaje. Para el caso de negocio en análisis se utilizará la herramienta de una página de aterrizaje.

Luego de culminar con el análisis que involucra descubrir a los clientes y luego validar la existencia de los mismos, se deberá iniciar con la etapa de ejecución y para lo cual, en el presente proyecto se diseña de forma preliminar el plan de negocios apoyado por un plan de marketing, operaciones, junto con la respectiva evaluación económica para evaluar la viabilidad inicial de una iniciativa de estas características en la zona norte de Perú.

4. Marco Teórico

Fundamentos

En el diseño de la propuesta de valor (PV) se fundamenta en la aplicación herramientas a la búsqueda desordenada de propuestas que los clientes quieren para luego mantenerlas alineadas con lo que los clientes quieren en la búsqueda posterior. El diseño de la PV es un proceso interminable en el que necesita hacer evolucionar nuestra propuesta de valor constantemente para mantenerla relevante para los clientes. (2014, Alexander Osterwalder).

Un modelo de negocio es la descripción racional de como una organización crea, entrega y captura valor. La cual deberá ser de la manera más sencilla, ya que sin ese lenguaje compartido es difícil desafiar sistemáticamente las suposiciones sobre un modelo de negocio e innovar con éxito. (2010, Alexander Osterwalder).

Para el desarrollo del presente proyecto, se optó por utilizar el Business Model Canvas (BNC), en el que se describe en nueve bloques la lógica de como una iniciativa captura, transforma y crea valor para sus clientes, permitiendo su viabilidad en el largo. Cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Según un estudio informado por Small Business Trends, el mayor beneficio de un modelo de negocios es el desarrollo, el análisis integral al que se ve obligado a hacer mientras se crea, esto permite obtener nuevas ideas que alimentan la idea. Se crean planes para superar los posibles obstáculos en el camino hacia la puesta en marcha y se identifican rutas alternativas que puede tomar si las cosas no salen como esperaba (Dean Swanson is a volunteer Certified SCORE Mentor and former SCORE chapter chairman, district director and regional vice president for the North West Region).

Este concepto ha sido aplicado y probado alrededor del mundo y ha sido utilizado en organizaciones como IBM en desarrollo de su estrategia evolutiva hacia el big data y la inteligencia artificial como soluciones de valor a largo plazo, Ericsson, Deloitte y otros como Azuri para el proyecto “Convirtiendo la tecnología solar en un negocio viable en zonas rurales del África”, negocio completamente innovador en el que su

modelo de negocio evoluciono al menos en tres veces (según Libro Value Proposition Design). En el blog de Strategyzer Scott Galloway, profesor de marketing en NYU Stern School of Business, analizó como el modelo de negocio de las redes sociales es el problema y que el mismo puede ser la solución. (Referencia 5).

Un ejemplo adicional, que soporta la fortaleza de esta metodología, es Taobao (E-Commerce), empresa China, parte del gigante Alibaba Group, en 10 años su modelo de negocio cambió tres veces, en las que aprovechó los cambios en la plataforma y en la economía China y los convirtió en oportunidad.

Metodologías Usadas

Propuesta de Valor (PV)

Para elaborar la propuesta de valor, la metodología recomienda analizar dos puntos importantes para luego encontrar el encaje perfecto entre ambos (cliente y oferta).

El lienzo de propuesta de valor ayuda a identificar lo que el usuario necesita, cuándo y por qué lo necesita, además de quién lo necesita, es la mejor manera para detectar sus necesidades, a partir de sus “dolores”, y determinar la forma óptima de resolver dicho dolor, así como identificar los segmentos de usuarios que lo requieren.

a) Definir el perfil de la persona cliente: Se analiza el perfil de la persona cliente, para lo cual es importante responder las siguientes interrogantes.

- **Identificar los trabajos que realiza:** ¿Qué trabajos emocionales ayuda a realizar? (estética, sentirse bien, seguridad), ¿Qué necesidades básicas ayuda a satisfacer? (comunicación, sexo, salud)
- **Descubrir los miedos o dolores de la clientela:** ¿Cuáles son las principales dificultades y desafíos que la clientela realiza? ¿qué es lo que la clientela encuentra costoso? ¿Qué es lo que hace que la clientela la pase o se sienta mal? ¿Qué errores comete habitualmente la clientela? ¿Qué riesgos o situaciones teme incurrir?
- **Ganancias:** ¿Qué ahorros harían a los clientes felices? (tiempo, dinero y esfuerzo) ¿Qué resultados espera su cliente y cuales superarían sus expectativas? ¿Qué sueñan? ¿cómo miden el éxito o el fracaso?
- Para cada grupo de preguntas se prioriza todas las respuestas obtenidas de lo más importante a lo insignificante.
- Errores comunes:
 - Mezclar muchos segmentos.
 - Confundir trabajos y resultados.
 - Centrarse en lo funcional y olvidar lo emocional y social.
 - Ser muy general y vaga en la elaboración de descripciones de dolores y ganancias.
 - Hacer trabajos, dolores y ganancias pensando en el producto o servicio que ya tiene.
 - Identificar pocos trabajos, dolores y ganancias.
- Utilizando las tarjetas de pruebas y aprendizaje, se debe salir a validar las hipótesis.

<p>Tarjeta de pruebas</p> <p>Campaña <input type="text"/> Fechas <input type="text"/></p> <hr/> <p>Nombre <input type="text"/> Duración <input type="text"/></p> <p>Paso 1; Hipótesis Creemos que <input type="text"/></p> <hr/> <p>Paso 2; Probar Para verificar haremos: <input type="text"/></p> <hr/> <p>Paso 3; Métrica Y mediremos <input type="text"/></p> <hr/> <p>Paso 4: Criterios Tendremos razón si <input type="text"/></p>	<p>Tarjeta de aprendizajes</p> <p>Campaña <input type="text"/> Fechas <input type="text"/></p> <hr/> <p>Nombre <input type="text"/> Duración <input type="text"/></p> <p>Paso 1; Hipótesis Creámos que <input type="text"/></p> <hr/> <p>Paso 2; Observación Observamos que: <input type="text"/></p> <hr/> <p>Paso 3; Aprendizaje y conclusiones A partir de allí aprendimos que <input type="text"/></p> <hr/> <p>Paso 4: Decisiones y acciones Por lo tanto haremos <input type="text"/></p>
---	--

Figura 3 Tarjeta de pruebas y aprendizaje

b) Obteniendo el mapa de valor: Se aborda sobre los tres puntos establecidos en la metodología.

- **Productos y servicios:** ¿Qué productos y servicios ofrece que ayudan a su cliente a realizar un trabajo funcional, social o emocional, o que lo ayudan a satisfacer una necesidad básica?
- **Calmante del dolor:** ¿La propuesta genera ahorros? (tiempo, dinero o esfuerzo) ¿Hacen que la clientela se sienta mejor? (quitan frustraciones, molestias, cosas que generan dolores de cabeza) Arreglan soluciones del desempeño insuficiente (nuevos atributos, mejor desempeño, mejor calidad), ¿eliminan consecuencias sociales negativas que la clientela teme o encuentra? (desprestigio, pérdida de confianza y poder), ¿Ayudan a la cliente a dormir mejor por la noche? (resuelve o ayuda en grandes problemas, disminuye o elimina preocupaciones) ¿limita o elimina errores comunes que comete la clientela? (errores de usuarios y otros)
- **Creadores de ganancias:** ¿Crean ganancias que hacen felices a sus clientes? (tiempo, dinero o esfuerzo) ¿Producen resultados que su cliente espera o que superan sus expectativas? (por ejemplo mejor nivel de calidad, más de algo) ¿Alcanzan o superan el desempeño de las soluciones existentes que más satisfacen al cliente? (Relación a ciertas especificaciones, desempeño, calidad) ¿Facilitan el trabajo o la vida del cliente? (aplanan la curva de aprendizaje, usabilidad, accesibilidad, más servicios) ¿Crean consecuencias sociales positivas que sus cliente desean? (les hace ver bien, producen un aumento en su poder, estatus)
- Errores comunes:
 - Listar todos sus productos y servicios en lugar de sólo los destinados a un segmento específico.
 - Añadir productos y servicios para el calmante de dolor y el creador de ganancias.
 - Ofrecer calmantes de dolor y creadores de ganancias que no tienen nada que ver con los dolores y las ganancias en el perfil del cliente.
 - Hacer un intento irreal de hacer frente a todos los dolores de los clientes y las ganancias.
- Utilizando las tarjetas de pruebas y aprendizaje, se debe salir a validar las hipótesis.

Modelo de negocio

En esta sección se sustenta el mecanismo por el cual el negocio, que parte de la propuesta de valor, busca generar ingresos y beneficios. Se profundiza en el detalle por medio de la herramienta del Business Model Canvas (BMC).

El modelo de negocio es como un bluprint para que una estrategia se implemente a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales.

En la presente tesis se desarrolla cada uno de los nueve bloques de la metodología, para lo cual, la absolución de las siguientes preguntas es clave para obtener un modelo de negocio con mayor probabilidad de éxito.

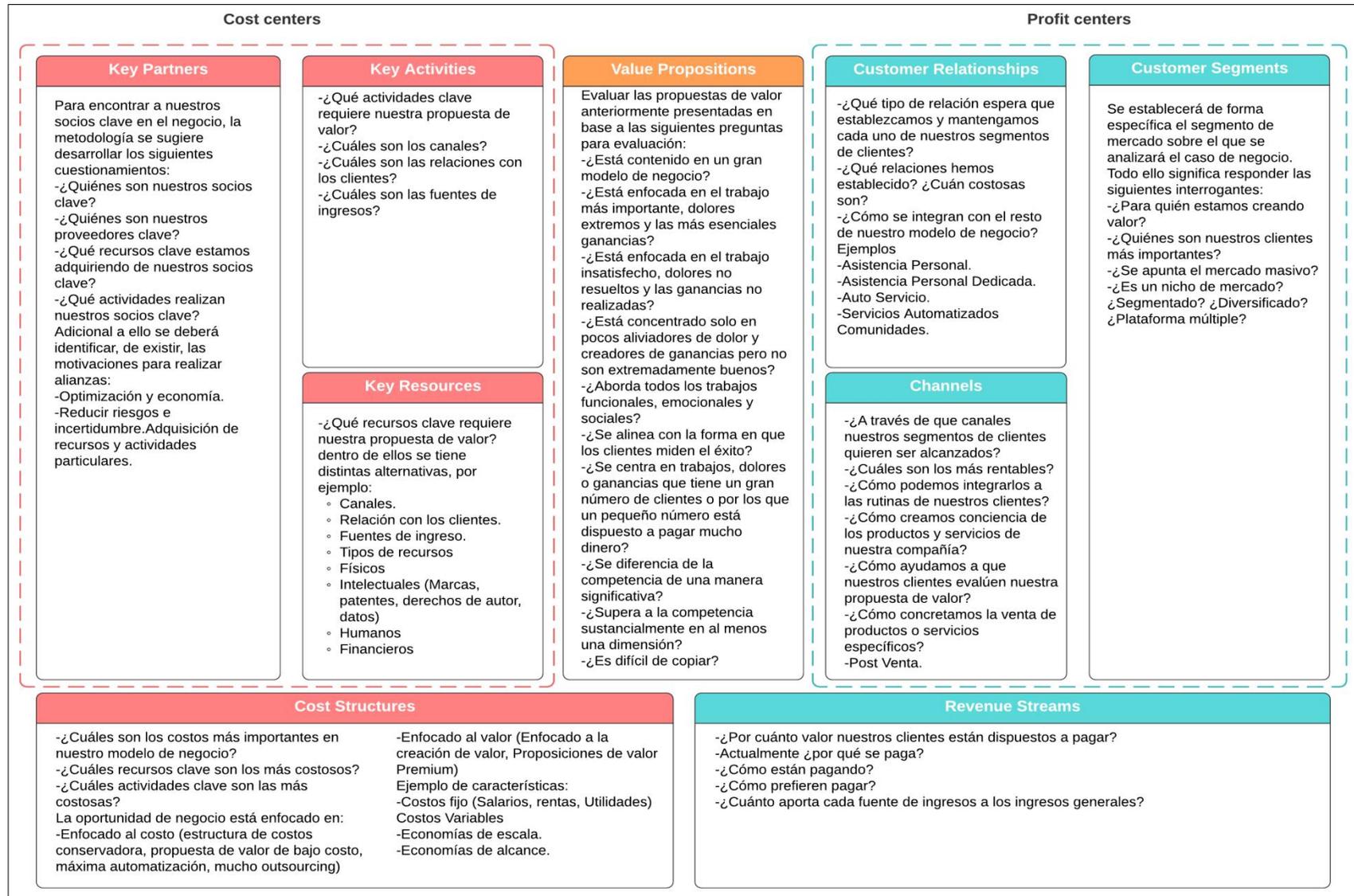


Figura 4 Lienzo del Business Model Canvas

Producto mínimo viable (MVP)

A fin de optimizar el diseño de la propuesta de valor, una vez elaborado el modelo de negocio, la metodología recomienda realizar experimentos que validen las asunciones.

Los planes de negocio de empresas tradicionales versus los procesos de experimentación de las nuevas empresas, dado a que tienen lugar en ambientes completamente inciertos. Por lo tanto, probar sistemáticamente las ideas para generar aprendizaje, encontrar que funciona y que no es de lejos, la mejor manera de acercarse a lo ideal. Inclusive se puede concluir que los planes de negocio maximizan los riesgos. Sin embargo, las ideas cambian drásticamente desde el inicio hasta la preparación del mercado y, a menudo, mueren en el camino. Se necesita experimentar, aprender y adaptarse a gestionar este cambio y progresivamente reducir el riesgo y la incertidumbre. Este proceso de experimentación se denomina LEAN START-UP de Eric Ries. (Extraído del libro Value Proposition Design, 2014, Alexander Osterwalder).

La metodología LEAN STARTUP, se apoya en la creación de un producto mínimo viable (MVP), a fin de que permita recoger información del cliente y sirva para validar hipótesis. Podrá ser aplicada de forma iterativa o incremental durante el desarrollo del proyecto.

Otra de las características importantes del MVP en el proyecto es que brinda mayor aprendizaje validado con la menor inversión posible.

Según lo sostenido en el libro Testing Business Ideas – David Bland & Alex Oseterwalder, para conseguir un producto que las personas QUIERAN, divergir/converger, iterar.

TAM, SAM, SOM

Esta herramienta permite hacer una estimación inicial de la oportunidad de mercado que tiene un producto. Es importante entender el tipo de mercado al que va dirigido y el tamaño de la oportunidad que supone. Después de definir el tipo de mercado al que va dirigido WIRO HOUSE, lo que corresponde es calcular su tamaño. (Referencia 6).

TAM (Total Addressable Market)

El TAM es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro “universo”. Se trata de estimar del volumen de ingresos anuales que representa la oportunidad de negocio que tenemos entre manos.

SAM (Served Available Market)

El SAM es un subconjunto del anterior indicador, y representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio definido y los recursos a medio plazo, es decir con los canales de venta que se puedan establecer y el equipo de proyecto que exista durante el plan de lanzamiento inicial.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

El SOM es de nuevo un subconjunto del indicador anterior, y representa el mercado objetivo. Es la estimación de quiénes serán los compradores del producto del emprendimiento ahora, en este momento de Bootstrap o bootstrapping. Es un dato necesario para validar el producto, es decir intentando alcanzar el encaje problema/solución. El SOM ha de intentar responder a las preguntas: Con los recursos actuales (equipo, dinero...) ¿A quién voy a “atacar”? ¿Qué segmento de cliente es el más adecuado para llegar a mercado lo antes posible sin quedarme sin caja?.

Fundamentos del marketing

Se recoge el análisis de la situación actual, se proponen los objetivos a conseguir y los pasos que se van a seguir para lograrlos. En la actualidad los planes de marketing van orientados hacia el marketing digital, la inmensa cantidad de usuarios en las redes sociales soportan este planteamiento. Mayor tiempo en las redes genera más oportunidades de negocios en formatos digitales y crea más posibilidades de comunicación.

Los conceptos del marketing tradicional han ido cambiando y dando paso a la nueva tendencia de hacer marketing, el cual tiene como centro del desarrollo al cliente/persona.

La estrategia de marketing se soporta en tres pilares principales: personas, comunidad y marca.

Se plantean las siguientes acciones:

- Inversión en canales digitales y mejorar la experiencia digital de compra.
- La persona. Todos deben entender el objetivo del cambio y el fruto que les aportará para su currículo. Esto se consigue sólo a través de un completo plan de formación digital, más allá del mero conocimiento de las herramientas.
- La institución. Los directivos son los responsables máximos de promover la cultura digital y lo imprescindible del cambio; estando en sus manos la transmisión positiva del proyecto.
- La exclusividad en la innovación.
- La reputación. La búsqueda incesante de la “presencia” en el mercado a través del posicionamiento y reconocimiento de la marca.

Para ello se utilizan habitualmente las siguientes herramientas:

- Gestión de influencer.
- Social media.
- Contenido visual.
- Experiencias.
- Cool hunting.

Fundamentos del análisis financiero

Para establecer la estrategia de creación de valor a implementar y su evaluación a posteriori del grado de éxito o fracaso de la estrategia implementada en la iniciativa,

es importante fijar el método para medir el rendimiento. Basado en la medición del rendimiento a través del valor, el valor de la empresa para los accionistas viene dado por su capacidad para generar rentas y beneficios (“La dirección estratégica de la empresa” – Luis Angel Guerras y José Emilio Navas).

Se analiza la viabilidad económica mediante un flujo de caja del proyecto, debido a que los activos y pasivos se encuentran bajo supuestos poco fundamentados y no permiten visualizar el impacto real ante cambios propios de la dinámica del Business Model Canvas y del Lean Start Up.

En este documento se detallan los ingresos por ventas y gastos esperados, y se fija el monto de la inversión inicial. Estos datos permiten comprobar la rentabilidad o la pérdida del proyecto en un período determinado de cinco años.

Al ser una iniciativa en evaluación se tiene que hacer una previsión de lo que se supone que se va a vender anualmente. Lo será llamado presupuesto esperado de ventas (una cifra que sirve de guía inicial).

Los ratios financieros son los que permiten tener una idea de la rentabilidad de la empresa en los que se relaciona el Estado de Resultado con el Balance General. Su ejecución debe ser cada año financiero para así tener un comparativo de la evolución de la empresa. Las razones de una empresa más importantes a destacar son:

- Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization o Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones. (EBITDA): Son los beneficios o el resultado operativo de una empresa antes de intereses.
- Punto de equilibrio, tiempo en el que los inversores recuperan su inversión y empiezan a recibir dividendos.

Se realiza el análisis de sensibilidad frente a variaciones de las siguientes variables:

- Variación de la tasa de descuento.
- Variación de la tarifa promedio de cobro al cliente final.
- Variación del índice de ocupación.

Ventajas y desventajas

- La principal ventaja de la metodología empleada es la iteración temprana de diferentes supuestos que se tienen entorno a la idea de negocio evaluada.
- La iteración en distintas etapas del análisis, evita lanzar un producto sin haber sido probado en el entorno del cliente.
- Permite personalizar nuestra solución en base a las retroalimentaciones recibidas de los que podrían ser clientes.
- Reduce riesgos e incertidumbres, sobre todo elevar los costos de implementación de iniciativas.

Como desventajas de la metodología se menciona:

- La metodología, en base a datos, recomienda seis iteraciones a más a fin de ajustar el diseño del producto o servicio que se quiere sacar al mercado, al partir de una idea. Al iniciar el proceso, y con el poco conocimiento que se

tiene del negocio y de la metodología, se tendrá que optar por realizar múltiples pruebas lo que al final retrasan el lanzamiento.

- Lo esencial de la metodología esta en dos puntos importantes, la generación de hipótesis de calidad y en el diseño de los experimentos, para lo cual se requiere conocimiento auxiliar en muchas otras áreas auxiliares (programación, diseño web, conocimiento del mercado), lo que se puede convertir en gastos al momento de realizar emprendimientos.

Metodologías Actuales y Variaciones

Como se mencionó las metodologías actuales salen fuera del orden de la creación de los planes de negocio convencionales, que en su mayoría están orientadas a negocios tradicionales, el cuadro siguiente resumen los diferentes enfoques entre metodologías.

Planificación empresarial	Característica	Experimentación
Nosotros la conocemos	Actitud	Nuestros clientes y socios
Plan de negocio	Herramientas	BMC y VPC
Planificación	Procesos	LEAN START-UP
Dentro del edificio	Donde	Afuera del edificio
Ejecución del plan	Enfoque	Experimentación y el aprendizaje
Hechos históricos, éxitos pasados	Base para decisiones	Hechos y percepciones de experimentos
No gestionado adecuadamente	Riesgo	Minimizado vía aprendizajes
Prohibido	Fracaso	Considerado como oportunidad de mejora y aprendizaje
Oculto en el plan	Incertidumbre	Reconocida y reducida vía experimentos
Hojas de cálculo	Detalles	Depende del nivel de evidencia de los experimentos
Supuestos	Números	Basado en evidencia

Tabla 2 Metodología BMC vs Metodología Tradicional
Tabla: Extraída del libro Value Proposition Design, 2014.

5. Análisis de Mercado

Caracterización general del mercado

La principal característica del mercado en general, que para motivos de la presente tesis se encuentra en base a análisis de información oficial y pública (diarios, foros, redes sociales, estudios), es que existen muchos modelos de negocio establecidos que son incongruentes con las expectativas de las personas, es decir, el diseño requiere de un modelo centrado en lo humano.

Para cumplir con este objetivo, el mundo de los negocios requiere: implementar nuevas prácticas, realizar una reingeniería de las experiencias y democratizar los datos.

Según un estudio realizado por la revista Accenture / Technology Vision 2020 concluye con:

- 52% De los consumidores piensa que la tecnología juega un rol destacado o está integrada en todos los aspectos de su vida cotidiana. Un 19% adicional cree que la tecnología está tan integrada a su vida cotidiana que puede verla como una extensión de sí mismo.
- 66% De los consumidores dice estar tan preocupado por el uso que se le da a sus datos personales y su huella digital con el propósito de personalizar la oferta, como por las amenazas a la seguridad y los hackers.

En el mismo estudio se precisa, otro de los pilares importantes para que el modelo de negocio planteado en la presente tesis, sea auto sostenible: ¿Cuáles serán las tendencias tecnológicas que impactarán nuestro futuro?

- Desarrollar experiencias basadas en las personas y no en sus propios negocios.
- La Inteligencia Artificial (IA) para potenciar el trabajo humano y reimaginar el negocio a partir de la colaboración entre máquinas y personas.
- El dilema de las cosas inteligentes. Transformar los puntos débiles en oportunidades de cooperación empresa-cliente.
- Los robots se desplazan fuera de las empresas para potenciar el negocio y llevarlo a un nuevo nivel.
- Impulsar un ADN innovador.

Las características que el mercado en la actualidad premia son: la creatividad, transparencia de las marcas, que entienda al consumidor, marcas y empresas amigables con el medio ambiente y las sociedades que lo rodea, sostenibilidad, en base se concluye con las 4 claves:

- Entender el segmento / investigación.
- Selección de plataformas digitales. Inversión en canales digitales y mejorar la experiencia digital de compra.
- Definir estilo de comunicación.
- Propuesta diferenciadora.

¿Cómo lograr pequeños grandes cambios? Si bien las expectativas de las personas en cuanto a un futuro tecnológico continúan creciendo, las empresas siguen desarrollando bienes y servicios postdigitales con métodos del pasado.

El éxito de la próxima generación de bienes y servicios descansará en la capacidad de las empresas para elevar la experiencia humana. Ninguno de los próximos pasos conlleva cambios graduales, ni será tan sencillo como adoptar la última herramienta tecnológica para hacer lo que tu empresa ya está haciendo hoy. (2020, Nosotros, Las Personas de la Era Postdigital. ¿Está tu empresa preparada para sobrevivir al choque?).

La próxima generación de empresas inteligentes será liderada por aquellas que no solo estén abiertas a nuevas ideas, sino que las construyan colaborativamente.

Las redes sociales como motor de generación de contenido y de orientación en la toma de decisiones de las personas tienen un marcado crecimiento mundial (Fuente: comScore y Shareablee publicado en Diario El Peruano:

- Facebook 23.6 mm cuentas creadas
- Instagram 7.1 mm cuentas creadas
- LinkedIn 4.1 mm cuentas creadas
- Twitter 2.8 mm cuentas creadas.
- En América Latina, Facebook es la red social más utilizada de forma diaria, con más del 70%. Le sigue Instagram con el 60%.

En el Perú como en la mayoría de países del mundo, no es ajeno a esta realidad:

- Se estima un número de 13.2 millones de usuarios en redes sociales que representan el 78% de la población del Perú Urbano entre edades de 18 a 70 años. *Fuente Ipsos Junio 2020.
- El 94% posee una cuenta de Facebook.
- El 86% utiliza el WhatsApp como medio de comunicación.
- 60% posee una cuenta en Instagram y YouTube.
- En Junio 2020 en Lima y otras ciudades del país aumento 90% el uso de redes sociales por el aislamiento.
- Según OSIPTEL (Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones) el aumento más notable lo tiene Facebook con un 177% y 136% Tik Tok.

Contexto del Sector Turismo

El turismo es la tercera actividad económica del Perú generando ingresos aproximadamente de 5 mil millones de dólares.

En la tabla 1 se muestra los ingresos generados por el turismo en millones de dólares de los Estados Unidos, la cantidad de turistas extranjeros y el gasto per cápita. Estos ingresos están referidos a los gastos que realizan las personas que visitan el Perú (Ver Tabla 3).

Año	Ingresos en MUSD	Cantidad de Turistas Extranjero	Gasto per cápita en USD
1990	217.00	316,871	685
1991	225.00	232,012	970
1992	156.00	216,534	720
1993	215.00	271,901	791
1994	331.00	386,120	857
1995	428.00	479,231	893
1996	670.00	662,736	1,011
1997	816.00	746,599	1,093
1998	845.00	819,530	1,031
1999	890.00	944,000	943
2000	911.00	793,183	1,149

2001	788.00	792,466	994
2002	801.00	859,379	932
2003	923.00	881,010	1,048
2004	1,142.00	1,244,608	918
2005	1,308.00	1,296,010	1,009
2006	1,383.00	1,347,850	1,026
2007	1,854.00	1,540,107	1,204
2008	2,380.00	1,822,358	1,306
2009	2,015.00	1,754,528	1,148
2010	2,242.00	1,949,976	1,150
2011	2,695.00	2,242,472	1,202
2012	3,240.00	2,528,373	1,281
2013	3,514.00	2,742,526	1,281
2014	3,621.00	2,824,801	1,282
2015	4,139.00	3,229,025	1,282
2016	4,432.00	3,455,057	1,283
2017	4,790.00	3,731,472	1,284
2018	5,086.00	3,955,360	1,286

Tabla 3 Tasa de crecimiento anual del turismo

Fuente: B.C.R.P. BADATUR

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

El ingreso esperado por el turismo receptor, para el período (2019 – 2022) se pronostica que tenga una tasa de crecimiento anual del 8,0% (Ver Tabla 4).

Año	Ingresos en MUSD
2019	5,492.52
2020	5,933.00
2021	6,407.64
2022	6,920.25

Tabla 4 Ingresos Anuales del Turismo

Tasa de crecimiento anual: 8.0 %

Fuente: B.C.R.P. BADATUR

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Tomando como referencia el principal punto de visita en el país, El Santuario de Machu Picchu, es posible identificar las tasas de crecimiento de la industria en lo que respecta a turista extranjero y nacional.

Año	Visitantes Extranjeros	Visitantes Nacionales
1990	72,867	47,682
1991	41,112	36,183
1992	39,724	54,851
1993	58,090	69,525
1994	111,083	96,539
1995	159,590	88,951
1996	198,664	98,334

1997	189,030	105,002
1998	227,709	106,854
1999	286,600	95,591
2000	352,294	68,096
2001	294,437	126,433
2002	308,814	148,284
2003	333,805	190,003
2004	338,402	218,477
2005	475,315	204,636
2006	480,741	210,884
2007	548,168	251,900
2008	616,111	242,100
2009	581,880	233,388
2010	472,742	227,089
2011	670,959	300,683
2012	762,469	351,965
2013	804,348	372,960
2014	842,191	298,986
2015	911,053	371,462
2016	996,764	422,743
2017	1,070,684	340,595
2018	1,221,146	349,665
2019	1,174,435	368,601

Tabla 5 Crecimiento de Visitantes Extranjeros y Nacionales
Tasa de crecimiento promedio de Visitante Extranjeros: 13.0 %
Tasa de crecimiento promedio de Visitante Nacionales: 10.0 %
Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Regional de Cultura - Cusco
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

En tanto, el dinero gastado por los turistas extranjeros que llegaron al país en el 2017 alcanzó los US\$ 4,482 millones, cifra que representa el 9.2% de las exportaciones totales del Perú. Se estima un aumento de 4.7% este año y un incremento a futuro de 6.6% anual hasta llegar a US\$ 8,858 millones en el 2028.

En conclusión, la cantidad de turistas (nacionales y extranjeros) y los ingresos generados por el sector turismo han ido en aumento constante, y con buenas proyecciones, datos que sostienen la idea de negocio planteada y que en el análisis financiero se evaluará la rentabilidad del negocio.

“Latinoamérica ha reducido su crecimiento debido a la crisis de Venezuela y a la caída del turismo en Brasil. Sin embargo, Perú ha logrado una tasa de crecimiento importante y aún tiene mucho potencial por desarrollar. El objetivo del sector para el 2028 debe ser alcanzar los US\$ 13,000 millones”, afirmó Gloria Guevara Manzo, CEO del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC).

Sin embargo, dijo que para aprovechar ese potencial es necesario aumentar la inversión tanto privada como pública tanto en infraestructura como en mayores opciones de oferta en el mercado que incentiven un crecimiento del turismo.

Durante el 2017 se invirtieron US\$ 2,220 millones en infraestructura, lo cual aún no resulta suficiente y solo representa el 4,8% del total de la inversión que deberíamos realizar, según el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC).

La principal conclusión que se obtienen de estos datos, es el potencial y el espacio de crecimiento que existe en el sector, sumado a los indicadores macroeconómicos del Perú. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestra que el crecimiento de la población ocupada asalariada durante el año 2014 (2,3%) fue mayor al registrado en el año anterior (1,6%). Además, entre el 2005 y el 2014 la clase media peruana casi se quintuplicó, es decir, del 11,9% en el 2005 al 50,6% en el 2014, con ingresos familiares mensuales desde los S/ 1.880 hasta los S/ 10.900, que muy bien podrá ser aprovechado por emprendimientos innovadores.

La región donde se evalúa esta iniciativa de negocio, no es ajena al crecimiento del país, según datos oficiales del Ministerio de Turismo, el número de turista que ingresaron a la región desde el 2014 al 2018 aumento en un 175%, distante al crecimiento que experimentó Lima y Cuzco del 15%.

Además en los últimos años la conectividad área de la región Amazonas se ha visto fortalecida, con la rehabilitación del aeropuerto de Chachapoyas (50 minutos del punto en evaluación) como alternativa principal, un vuelo diario, secundada por el aeropuerto de Jaén (3 horas del punto), 3 vuelos diarios (2 de LATAM y 1 de VIVA AIR) y al aeropuerto de Tarapoto como tercera alternativa (5 horas del punto) con 11 vuelos diarios a Lima.



Figura 5 Curva de crecimiento de turistas en Amazonas
Gráfico elaborado en base a información del
Ministerio de Turismo (MINCETUR)

El crecimiento abrupto en el número de turistas, principalmente como consecuencia de una mayor promoción de los atractivos de la región, al reinicio de vuelos directos hacia Chachapoyas y al lanzamiento de experiencias complementarias en torno al principal atractivo turístico de la zona (La Fortaleza de Kuelap), nula presencia de hospedajes categoría cinco estrellas (en base a data del portal Airdna Markethinder) y sumado al bajo costo del metro cuadrado de los terrenos, alimentan de forma positiva la implementación de esta solución (según Capeco el precio del metro cuadrado en Cuzco rural es de US\$ 300 (Referencia 7) y en la región Amazonas

apenas ronda el dólar por metro cuadrado en la zona indicada dato basado en la consulta a propietarios de los terrenos).

Competidores Actuales

En Latinoamérica se ha encontrado dos aplicaciones similares a la propuesta:

Características	Casa Altanera	Ksamartayrona
Ubicación	Playa Puerto Escondido en México.	Playa Santa Martha – Colombia.
Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> – 10 huéspedes máximo. 	<ul style="list-style-type: none"> – En la casa no se aceptan fiestas ni grupos de despedidas de solteros, ni solo hombres. El entorno es familiar y pastoral. – Menú con un costo adicional entre 50 y 60 dólares por persona. – 10-15 Personas
Costo	USD 1,612.54.	USD 2,000. En temporada alta aumento de 15% de las tarifas.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> – Wifi, accesible a toda hora, aire acondicionado, zona para trabajar con computadora portátil, una mesa o escritorio con espacio para colocar un computador portátil y una silla cómoda para sentarse a trabajar, TV, – Toallas, sábanas, jabón y papel higiénico. – Toallas de playa, quitasol, manta de playa, equipo de buceo con esnórquel, agua caliente, plancha, cuna, instalaciones, alberca privada o compartida, alojamiento de un solo piso, alojamiento sin escaleras, estacionamiento gratuito en la calle, lugares para cenar, cocina, cocina disponible para el uso de los huéspedes, cafetera, elementos básicos para cocinar ollas y sartenes, aceite, sal y pimienta, platos y cubiertos – Microondas, refrigerador, horno, estufa, acceso para 	<ul style="list-style-type: none"> – La casa tiene 5 habitaciones, todas con baño en suite, DIRECTV, Wifi, AC y agua caliente. – Suite Ppal : 1 cama King y 2 day beds, 180° de vista. – Twin suites x 2 : cada una con cama Queen y 1 day bed – Suite Estudio: 1 cama King, 4 Day beds y balcón privado con vista al rio y mar. – Pool Suite: 1 cama King y 2 day beds, balcón Privado con vista al jardín. – La casa cuenta con 2 piscinas, área de BBQ, Outdoor kitchen and bar. – Parqueadero para 4 carros estándar abajo y 1 arriba. – Acceso al Río directo y al Mar 2 minutos caminando. – Servicio de ama de llaves (staff de 3 personas) – 1 cocinera, 1 limpieza, 1 mayordomo. Se puede contratar personal extra como mesero, bartender o

	<p>huéspedes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal del edificio: Hay alguien disponible las 24 horas para abrirle a los huéspedes, entrada privada, entrada por otra calle o edificio, logística. - Disponible para estancias largas, Permite estancias de 28 días o más 	<p>Chef siendo esto un costo extra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanques de agua filtrada - Juegos de mesa, un trampolín para que nuestros huéspedes disfruten. - Equipo de gimnasia como bandas, colchonetas de yoga, pesas, pelota de Pilates, campana de caldera y pequeños Bosu (dispositivos de equilibrio). - Clases privadas de yoga y masajes bajo petición a cargo del huésped. - El pescador local puede entregar pescado fresco todos los días también está disponible a pedido y dependiendo de la pesca del día. Con costo adicional. - Tours en la zona.
Canales	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Airbnb - Booking - TripAdvisor - . 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Airbnb.
Página Web	No tiene.	No tiene.

Tabla 6 Análisis de Mercado

Estudio de mercado elaborado por el autor con información extraída de Airbnb

El análisis del mercado muestra que los principales canales para llegar y conectar con los clientes son los digitales (redes sociales y plataformas virtuales populares de reserva de hospedaje), el principal atractivo de la oferta existente es la naturaleza, cercanía al mar, clima cálido y el aislamiento de grupos cercanos (amigos o familia), ofrecen casas rústicas con ciertos. No ofrecen actividades adicionales y no se puede considerar como casas aisladas al encontrarse a 20 minutos de ciudades.

En el Perú existen ofertas de casas hospedaje, principalmente de dos tipos, casas ubicadas en condominios (Valle del Río Urubamba en Cuzco, autoservicio con precio promedio de 500 soles por día y un máximo de seis personas. Fuente Airdna) o casas hotel 5 estrellas que se alquilan por habitaciones y ofrece un programa de actividades por día que incluyen visitas a los centros turísticos cercanos y sacar provecho a la naturaleza (Cuesta Serena – Huaraz, precio por persona USD\$ 232 + impuestos, máximo 3 personas), por esta razón se considera que estas iniciativas son similares en condiciones a la iniciativa a diseñar en este proyecto.

6. Diseño del Modelo de Negocio

Mapa de la Propuesta de Valor

Para diseñar el mapa de valor y el encaje perfecto, se describe el perfil del cliente en base a:

Trabajos y actividades:

Se describen las actividades o trabajos de las personas que gustan viajar en familia o con amigos:

1. Gozar de privacidad.
2. Buscar nuevas experiencias.
3. Conectar con la naturaleza (respirar, escuchar, oler, sentir).
4. Sacar provecho del tiempo libre.
5. Permanecer conectado a las redes sociales.
6. Mostrar solvencia económica. Estatus social.
7. Visitar lugares que todas las personas quieren conocer.
8. Realizar actividades de relajación.

Dolores de los clientes:

Se describe las molestias que los clientes sienten antes, durante y después de hacer un trabajo o simplemente lo limita de hacer.

1. Bajo nivel de servicios.
2. Altos precios.
3. Instalaciones abarrotadas.
4. Poca variedad en la oferta.
5. Miedo al desconocimiento de nuevas alternativas.
6. Impuntualidad.
7. Pagar por algo que no usa.
8. Límites de horario.
9. Congestión vehicular en las grandes ciudades.
10. Infraestructura vial deficiente.
11. Viajar distancias largas.
12. Alejarse de casa.

Ganancias de los clientes:

1. Privacidad en todas las instalaciones (solo familia o invitados).
2. Influencia en su círculo social.
3. Tiempo de calidad.
4. Servicios personalizados.
5. Toda la infraestructura a su disposición.
6. Espacios rodeados de naturaleza.
7. Conoce una nueva alternativa para vacacionar.
8. Diversas actividades, diseñadas bajo su perfil.
9. Conoce anticipadamente lo que elige.

El siguiente paso es establecer el mapa de valor, para lo cual la metodología define tres puntos importantes que ayudan a determinarla:

Productos y Servicios:

1. Renta de casas de campo inteligentes y aisladas rodeadas únicamente de naturaleza.
2. Servicios de calidad diseñados en base de algoritmos de inteligencia artificial, a fin de lograr un alto grado de personalización.
3. Realidad virtual de paseos en el campo y en la casa que va a seleccionar.

Aliviadores de dolor:

1. Instalaciones completamente disponibles a un solo arrendatario. Los paquetes que se ofrecen son como máximo para 15 personas.
2. Ambiente y actividades relajantes. Creación de experiencias en base a información de las redes sociales de los arrendatarios.
3. Personal disponible al tiempo que necesita el cliente. A fin de satisfacer cualquier necesidad de los clientes.
4. Información en la web y redes sociales. Para brindar facilidades de comunicación, negociación y compra de paquetes.
5. Tour virtual previo al alquiler (realidad virtual). A fin de que los clientes puedan conocer el lugar donde se establecerán.
6. Productos y servicios disponibles de acuerdo al perfil del cliente.
7. Tecnología que permite mantener contacto “cercano” con su rutina (familia, trabajo, amigos, etc.)

Creadores de ganancias:

1. Equipamiento de alta calidad (símil hotel 5 estrellas)
2. Anticipar los requerimientos de los clientes.
3. Mejorar rendimiento en su rutina diaria.
4. Todos los acompañantes disfrutan de la estadía.
5. Visita 3D en realidad virtual.

Hipótesis:

En base al análisis realizado sobre los clientes, se encontró que las actividades rutinarias, vivir en ciudades congestionadas y con poco espacio público (según estudio elaborado por la empresa holandesa TomTom, Lima es la tercera ciudad más congestionada del mundo. Referencia 8), alejado de alternativas que permitan conectarse con la naturaleza, con su cuerpo y con su círculo social más cercano, estos ámbitos permiten elaborar una serie de hipótesis que deben ser abordadas por la propuesta de valor.

Las hipótesis planteadas para elaborar la propuesta de valor son las siguientes.

Ítem	Hipótesis	Hay evidencia	No hay evidencia	Es Importante	No Importante
1	Las personas se interesan pasar sus vacaciones en	X		X	

	familia y lo puede hacer.				
2	Las personas aman la naturaleza.	X		X	
3	Las personas necesitan de la tecnología a cada momento.	X		X	
4	Quieren estar alejadas del caos de la ciudad		X	X	
5	Tienen una gran disponibilidad a pagar por nuevas aventuras.	X		X	
6	A las personas les interesa conocer la región Amazonas en el Perú.	X		X	

Tabla 7 Análisis de Hipótesis

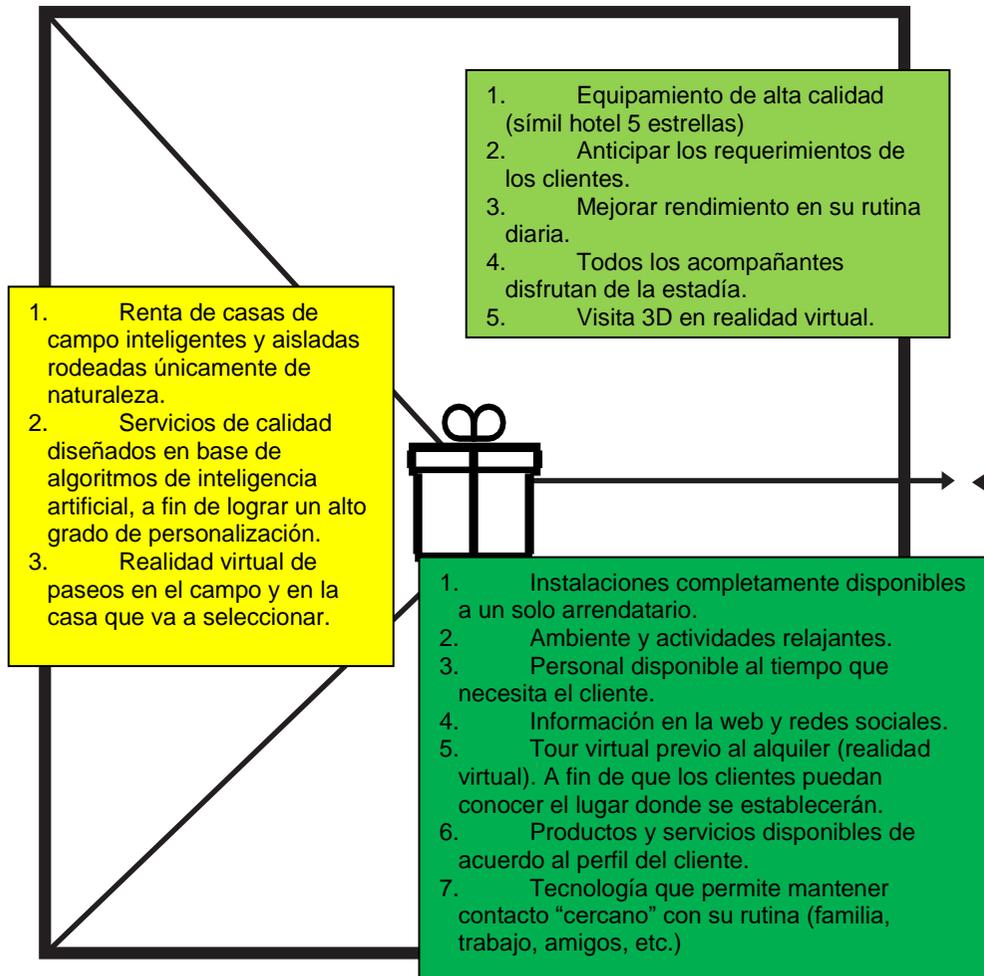
**Hay evidencia: Datos oficiales de instituciones públicas o privadas.
Es importante: Hipótesis que podrían tumbarse la propuesta de valor.**

El encaje:

El perfil del cliente y la propuesta de valor encajan en: servicio de alquiler de casas para vacaciones, completamente aisladas e inteligentes (conexión a internet en cualquier punto) rodeadas de naturaleza, donde se desarrollen experiencias en colaboración con los clientes, servicios de hotelería al nivel de cinco estrellas que permitan al huésped sentirse complacido en cada momento y que eleve su percepción social.

La Propuesta de Valor

Mapa de Valor



Perfil del cliente

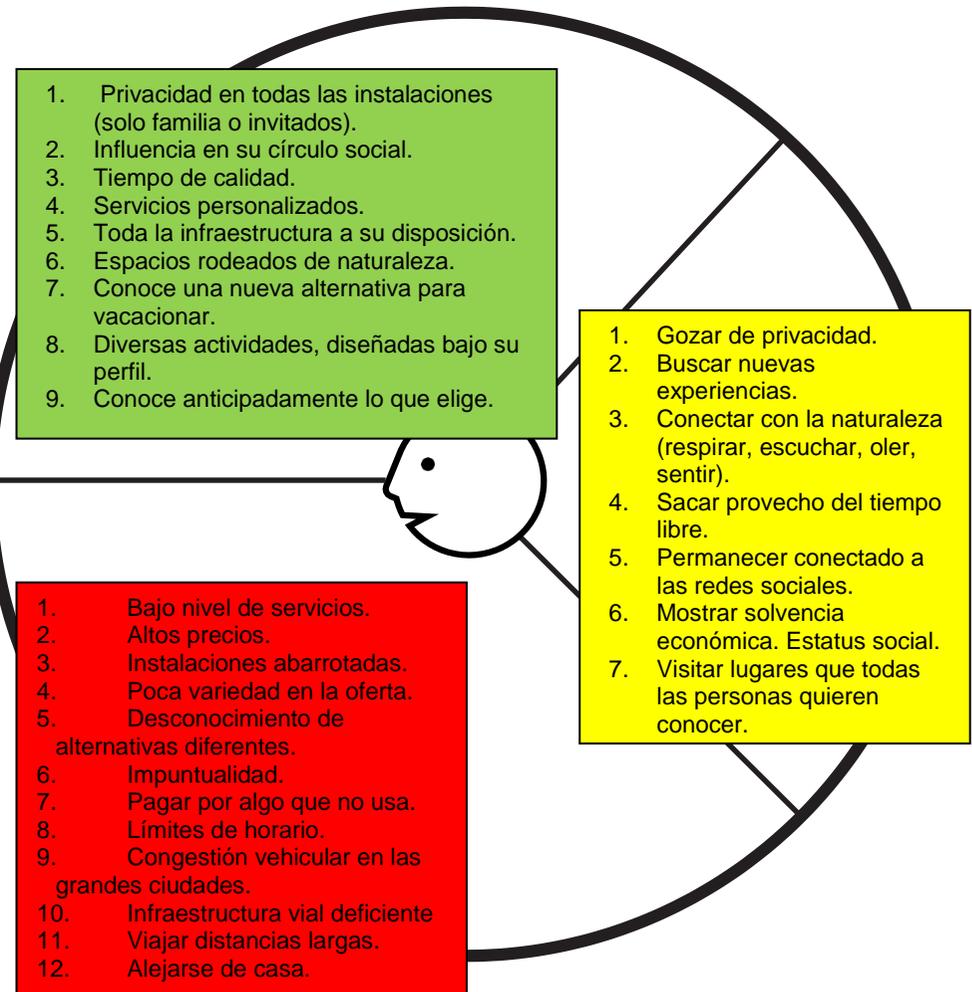


Figura 6 Diseño de la propuesta de valor

Copyright: Strategyzer AG

Generación del modelo de negocio

Luego de diseñar y obtener el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de la propuesta de valor, se elaboró el modelo de negocio según los nueve bloques del lienzo del Business Model Canvas (BMC).

Primero. La propuesta de valor:

El estrés laboral, el ritmo de vida en las ciudades, la congestión vehicular, la contaminación, impulsan a viajar a la mayoría de las personas, este impacto es mayor en aquellas que pertenecen a los niveles socioeconómico A y B; a lo anterior mencionado se suma la *nueva normalidad* producto de la pandemia de la Covid 19 (Referencia 9), ante ello la propuesta de valor del presente proyecto busca satisfacer esa necesidad específica.

Asociada a la información: El proyecto va acompañado de una potente estrategia de comunicaciones por medios digitales y publicaciones en las ciudades importantes de la zona de influencia del proyecto (Chachapoyas, Bagua y Luya), lo que permita posicionar la oferta a la par de ofertas similares en el país (antiguas y desconocidas al realizar poca promoción) y el mundo.

Sobre los canales digitales van montados algoritmos de inteligencia artificial que permitan personalizar la propuesta a lo que los clientes requieren. La información recabada en redes y durante la estancia permitirá mantener contacto cercano (no invasivo) con los clientes.

Asociada a la infraestructura: de alto nivel, que brinden confort y seguridad, y con diseños modernos (resalten las vistas al Valle del Huaylla Belén), enmarcados en zonas naturales completamente aisladas (casa aislada). En esta etapa del proyecto se considera la implementación de una casa con capacidad de hasta 15 personas.

Asociados a los servicios: Guías profesionales que acompañan en caminatas sobre senderos del Valle, motocrós, tardes de pesca en el río, tours en pick up hacia los principales atractivos cercanos a la zona (Cavernas de Quiocta, Karajia, Fortaleza de Kuelap, Museos), comida personalizada de acuerdo al pedido de cada persona (para lo cual existe un conocimiento previo en base al análisis de los algoritmos de inteligencia artificial, se puede conocer sus gustos, sus alergias, enfermedades, y más detalles sobre las comidas). La experiencia colaborativa incluye armar paquetes previamente coordinados con los clientes que hicieron reservas con anticipación no menor a un mes (mejoras la estancia del cliente, se consigue optimizar recursos y se asegura flujo de huéspedes).

Segundo. Segmento de clientes:

El primer segmento, como cliente final son personas entre las edades de 30 y 50 años, con poder adquisitivo superior 3 mil dólares mensuales que se encuentren en busca de esparcimiento/descanso, enfocado en un ambiente de observación, conservación y respeto del medio natural y la fauna-flora endémica de la región..

El segundo segmento, son las plataformas digitales, orientadas a alquilar viviendas particulares. En este grupo se encuentran (Airbnb, Booking, TripAdvisor, etc.)

Tercero. Canales:

Basados en los números referentes a la penetración de las redes sociales en las personas, el uso de los teléfonos inteligentes y la era post digitalización, los canales que se utilizarán para relacionarse con los clientes son:

- Redes Sociales para promoción y posicionamiento:
 - Facebook.
 - Instagram.
 - LinkedIn (para negocios B2B):
- Plataformas digitales para ventas:
 - AirBnb.
 - Booking.
 - TripAdvisor.
- Personales (agencias y embajadores encargados del seguimiento de las necesidades)

Cuarto. Relaciones con los clientes:

Las distintas relaciones que se establecerán con los clientes dependen del proceso que se está ejecutando, al detalle:

- Co-Creación: Enfocados en la creación de valor empresa clientes. Diseñando las experiencias, los servicios, los futuros diseños, a partir de retroalimentación de los clientes.
- Comunidad: Mediante las redes sociales se manejan comunidades de clientes y futuros. Permiten probar pilotos de futuros servicios y negocios relacionados.
- Autoservicio: La contratación de servicio es completamente indirecta, el uso de los canales digitales a un nivel de entendimiento de cada detalle, a fin de facilitar la experiencia de compra.
- Asistencia personal dedicada: Los clientes tendrán atención personalizada desde el primer momento que se encuentran en las instalaciones.

Quinto. Fuentes de ingreso:

- Alquiler de casa: El Core del negocio es la renta de la casa. El mecanismo de fijación de precios es de acuerdo a la gestión del rendimiento, es decir precio unitario es dinámico basado en el tiempo de compra. Esto en base similar al manejo en el rubro hotelero tradicional.
- Servicios agregados: Enfocado en el tipo de experiencias que el cliente quiere desarrollar (caminatas, kayak, off road 4x4, pesca, visitar monumentos históricos). Precio depende del tipo y características del cliente.
- Venta de productos: Asociados con las comunidades, se fomenta la venta de productos orgánicos. Precios fijos establecidos en lista de precios.

Sexto. Recursos clave:

Se describe los bienes más importantes que se requiere para hacer trabajar el modelo de negocio.

- Humano:
 - o Especialista en marketing digital.
 - o Científicos de datos.
 - o Especialistas en inteligencia artificial, son claves en la consecución de clientes.
 - o Trabajadores en sitio (cocina, meseros, amo de llaves).
 - o Personal de mantenimiento de las instalaciones.
 - o Personal de seguridad.
 - o Guías.
 - o Conductores y mecánicos.
- Recursos digitales:
 - o Página web.
 - o Redes sociales.
 - o Canales de pago.
 - o Servicios cloud (almacenamiento de información de clientes y de la operación de la empresa)
 - o Streaming.
- Recursos físicos:
 - o Terreno para el diseño y la construcción.
 - o Entorno natural y aislado (sin presencia social de 30 km a la redonda)
 - o Planos de casas (basados en tecnología, y domótica para casas)
 - o Televisores, equipos de sonido, sistemas de luces inteligentes, camas King side, sábanas del tipo Westin, equipamiento adicional.
 - o Sistemas de video vigilancia (cámaras, servidores)
 - o Sistemas contraincendios.

Séptimo. Actividades clave:

- Conseguir acuerdo legal con las comunidades que permitan la disponibilidad el terreno.
- Rediseñar el terreno y adecuar al diseño de la casa.
- Construcción de la casa (obras civiles, obras eléctricas, de comunicaciones, diseño de interiores, consecución de agua)
- Marketing de posicionamiento y conocimiento de la marca.
- Producción: Las actividades de operación y mantenimiento de las instalaciones, importantes para la calidad del servicio.
- Plataforma digital: El desarrollo de contenido en las redes sociales, las analíticas (para seguimiento de usuarios, conversiones, clics, etc. y para identificar características de los clientes que permitan el desarrollo de ofertas con alto grado de personalización)

Octavo. Socios clave:

En base a las actividades a las que el negocio se encuentra focalizado, se identifican los siguientes socios claves:

- Plataformas digitales de alquiler de viviendas.

- Comunidades (reducción de riesgos sociales, generamos desarrollo a partir de sus principales costumbres económicas) involucrarlos en la actividad.
- Empresas terceras, socios que aportan conocimiento en: construcción y mantenimiento de vías, todo lo que los servicios adicionales sea requerido de forma puntual por los clientes, será manejado con empresas externas.

Noveno. Estructura de costos:

La estructura de costos está impulsada por la creación de valor, el alto grado de personalización y los servicios Premium ofrecidos, demandan optar por esta posición.

- Costos de inversión:
 - o Adquisición de terreno (en base a referencias se consiguió valorizar el terreno de 50 hectáreas cercano al Valle Huaylla Belén).
 - o Diseño.
 - o Construcción de la casa.
 - o Suministro de agua.
 - o Redes de comunicación y energía.
 - o Implementación interior (acabados de lujo).
- Costos fijos: Planillas de personal contratado a plazo indeterminado, costos de marketing, costos administrativos (materiales menores, servicios, mantenimientos), renta de equipos.

Costos variables: Varían de acuerdo al índice de ocupación de la casa. Servicios públicos, insumos, personal contratado por servicio.

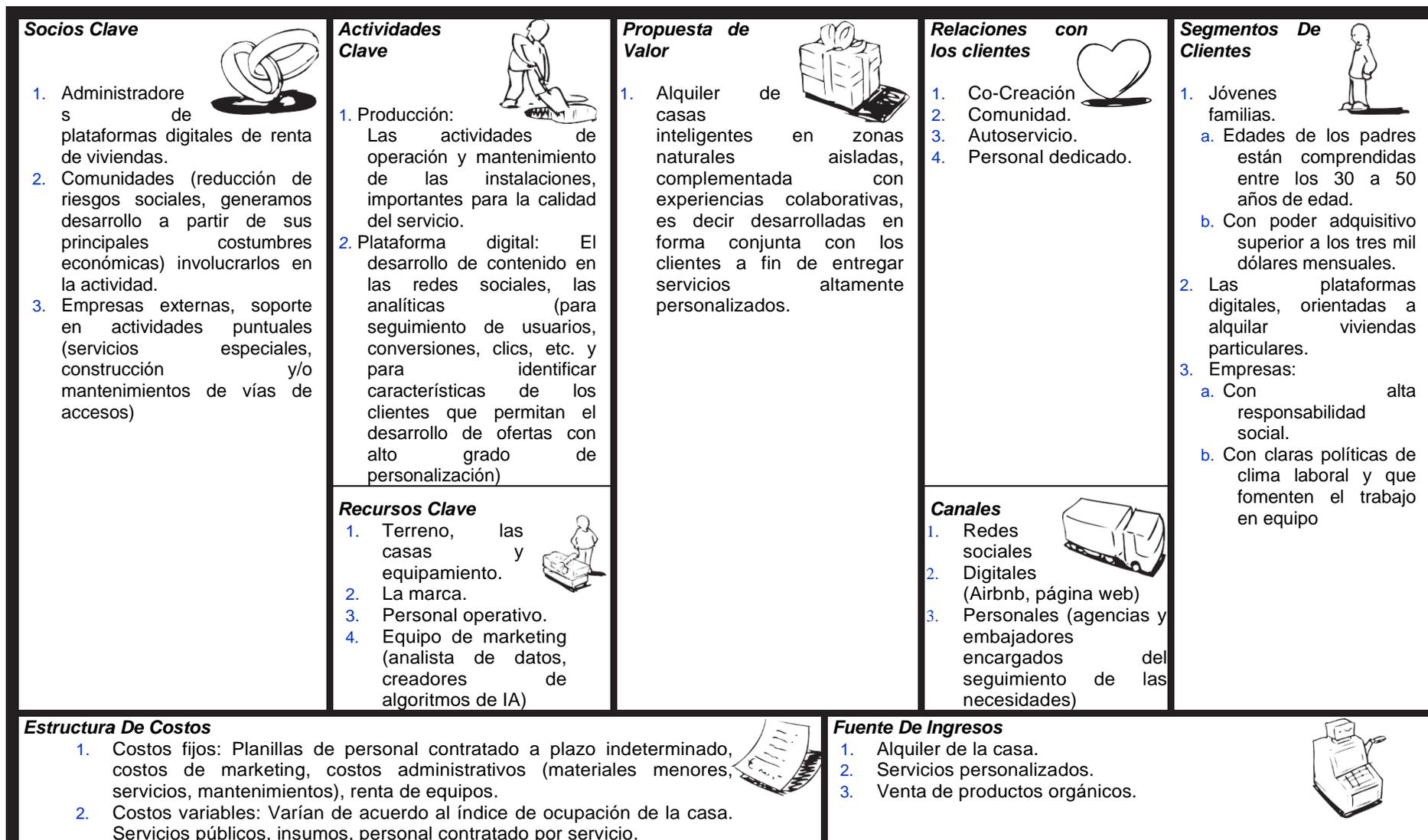


Figura 7 Business Model Canvas - Wiro House
www.businessmodelgeneration.com

Objetivos Estratégicos

El proyecto tiene los siguientes objetivos, que sirven como fundamento para direccionar las estrategias a seguir para lograr el éxito del negocio, los mismos que se detallan a continuación:

- Lograr la excelencia en los procesos internos y externos de la empresa, sean estos administrativos, operativos o de control.
- Priorizar la creación de valor por encima de las políticas de gasto y reparto de dividendos de la empresa. Creemos en un negocio a largo plazo y sostenible.
- Recuperar la inversión en un plazo no superior a los cinco años, que garantice confianza en nuestros accionistas.
- En 5 años se deberá escalar el negocio a un modelo innovador de alquiler de viviendas, que tenga presencia de al menos 3 casas.
- Mejora de los procesos y toma de decisiones en base a datos recogidos en tiempo real.

Para la consecución de estos objetivos estratégicos el modelo de negocio se sustenta en la tecnología que permita obtener eficiencias operativas, reducción de gastos indirectos (modelo colaborativo, contacto estrecho con los clientes) que influyen sobre los servicios.

El tamaño de la oferta es incipiente, en la zona solo es posible encontrar hospedajes de corte familiar y cabañas para arriendo, administradas por sus propios dueños, características extremadamente básicas para nuestro cliente objetivo. (Se muestra los hospedajes que mejor réditos brindan en la región). Lo poco competitivo de la oferta existente y el crecimiento progresivo de la demanda, sustentan los objetivos. Los cuales como toda organización moderna deberán ser revisados y actualizados año tras año.

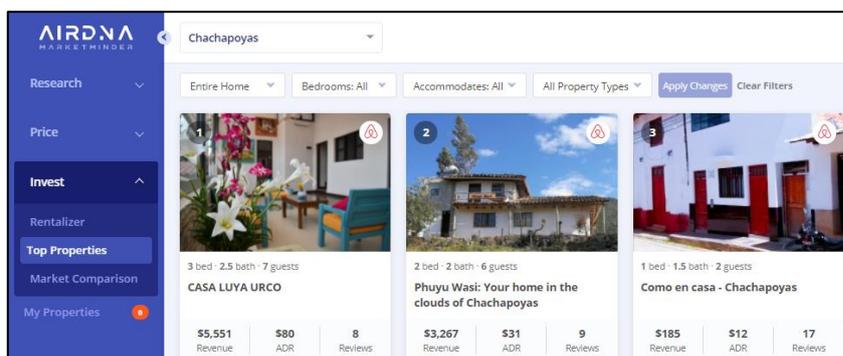


Figura 8 Referencias según AIRDNA

Definición TAM, SAM, SOM

En base al comparativo del mercado (benchmarking), y descripción socioeconómica de los clientes, de las empresas que ofrecen servicios similares en Colombia y México, se limitó el segmento del mercado a personas del nivel social económico A (para Perú, ingresos superiores a los 3000 dólares mensuales).

Caso favorable:

- Costo Tarifario = 2000 USD

- Total de personas = 15
- Costo Unitario = 133.33 USD.
- Pernocte mínimo = 4 noches.
- Costo Total por persona = 533.33 USD

Caso desfavorable:

- Total de personas = 4
- Costo Unitario = 500 USD.
- Pernocte mínimo = 4 noches.
- Costo Total por persona = 2000 USD (No incluyen pasajes)

Considerando que el ciudadano de Perú de clase A de más bajos ingresos (2800 USD mensuales), en base a reportes realizados, se considera un ahorro del 10% anual para vacaciones (2359.55 USD libre de impuestos). Si se compara el precio encontrado en el caso más desfavorable de vacaciones y el mínimo de ingresos de una persona de la clase A, no encajan los gastos, con este ejercicio evaluativo inicial se descarta perfiles de ingresos NSE B y menores.

En base a ello se realiza el cálculo del tamaño del mercado utilizando la metodología TAM-SAM-SOM.

Los datos utilizados fueron extraídos del estudio realizado perfil del vacacionista nacional 2019 (Turismo en cifras).

	Gasto promedio por turista		USD 133.71
	Población de 18 a 64 años		5,412,114
	Vacacionistas	31%	1,677,755
	Viajes al año x vacacionista		3
TAM	Viajes al año		5,033,266
	Movimiento económico		USD 672,987,254.36
Filtro 1	NSE C	52%	No aplica
	NSE AB	48%	805,323
	Total de viajes de personas del NSE AB		2,415,968
Filtro 2	Turismo Urbano	88%	No aplica
	Turismo Naturaleza	55%	1,328,782
	Diversión Entretenimiento	36%	869,748
	Turismo Cultural	36%	No aplica
	Compras	33%	No aplica
	Sol y playa	30%	No aplica
	Aventura	15%	362,395
	Total de viajes		2,560,926
Filtro 3	Amigos o familiares	34%	870,715
	Familiar directo	25%	640,231
	En pareja	18%	460,967
	Solo	13%	No aplica
	Amigos familiares + niños	10%	256,093
	Total		2,228,005

	Hotel 4 o 5 estrellas	2%	44,560
	Casa, bungalow	10%	222,801
SAM	Total de viajes al año		267,361
	Total de dinero		USD 35,748,221.53
	Número de huéspedes al día		15
	Índice de Ocupación (promedio)		92%
SOM	Personas al año		5475
	Ingresos en base a tarifa promedio		USD 732,050.56

Tabla 8 Análisis TAM, SAM, SOM

Los datos encontrados en el análisis de TAM expresan el tamaño del mercado turístico en el país, en todos los niveles. Mientras para el SAM, se realiza un cálculo más fino y detallado, incluyendo el segmento objetivo el tipo de actividades que prefieren los vacacionista.

El desarrollo del negocio a un siguiente nivel, es decir la escalabilidad del modelo, requiere la evaluación considerando turistas extranjeros que según datos indicados en los antecedentes bordean los cinco millones anuales, son un mercado potencial, en específicamente los provenientes de Chile, principal nacionalidad de los turistas en el Perú.

Diseño Minimum Viable Product MVP

Para validar el modelo de negocio se diseñó una típica página de aterrizaje como Producto Mínimo Viable (MVP), es una simple página web que describe una proposición de valor o algunos aspectos de ello (Referencia 10). El visitador es invitado a revisar y un CTA (llamado a la acción) introducido en la página, que permite al dueño de la página validar una o más hipótesis. El principal instrumento de aprendizaje en una página de aterrizaje es la tasa de conversión del número de personas que visitan el sitio y los visitantes que ejecutan el CTA. (ejemplo un correo electrónico, registro o una compra simulada).

- ¿Cuándo? Probar de forma temprana, para aprender sobre los trabajos, dolores y ganancias que se direccionan a la propuesta de valor de WIRO HOUSE, si son suficientemente importantes para que los clientes realicen una acción.
- Variaciones, combinar pruebas para investigar preferencias o alternativas que trabajen mejor que otras. Medir actividad de click con los llamados mapas de calor para aprender donde los visitantes ponen énfasis en la página.
- Tráfico, generar tráfico sobre la página con agregados, redes sociales o sus propios canales. Aseguran que el cliente objetivo quiera mayor información.
- La cabecera, deberá ser diseñada y mostrar la propuesta de valor.
- La propuesta de valor, deberá mostrarse de forma clara y tangible.
- Llamado a la acción (CTA), sugerir al visitante una efectuar una acción que permita dejar aprendizaje. Deberán ser limitados en optimizar el aprendizaje.
- Sobre alcance, investiga las personas que realizan la acción (CTA), aprender sobre sus trabajos, dolores y ganancias referidos al tema vacacional. La información que se recolecta permiten afinar la propuesta y mantener una primera relación con un potencial cliente. Objetivos de la página de aterrizaje de WIRO HOUSE:

- Primero: Generar tráfico. Para conocimiento de la propuesta.
 - Segundo: Generar retroalimentación. Para afinar la propuesta en una segunda etapa del análisis.
 - Tercero: Generar conversiones, obtener el correo electrónico del potencial cliente.
- Para reforzar el posicionamiento, se creó cuenta en Instagram, que es la que permite realizar mayor interacción con los seguidores.

Resultados iniciales MVP

Los resultados encontrados en la página están referidos al tráfico (visualizaciones), tiempo de permanencia en la página y algunos comentarios en interno o en las redes sociales, se presentan fotos de Google Analytics, la cual fue enlazada con la landing page creada: www.wirohouse.com

Los principales indicadores que se recogen del experimento:

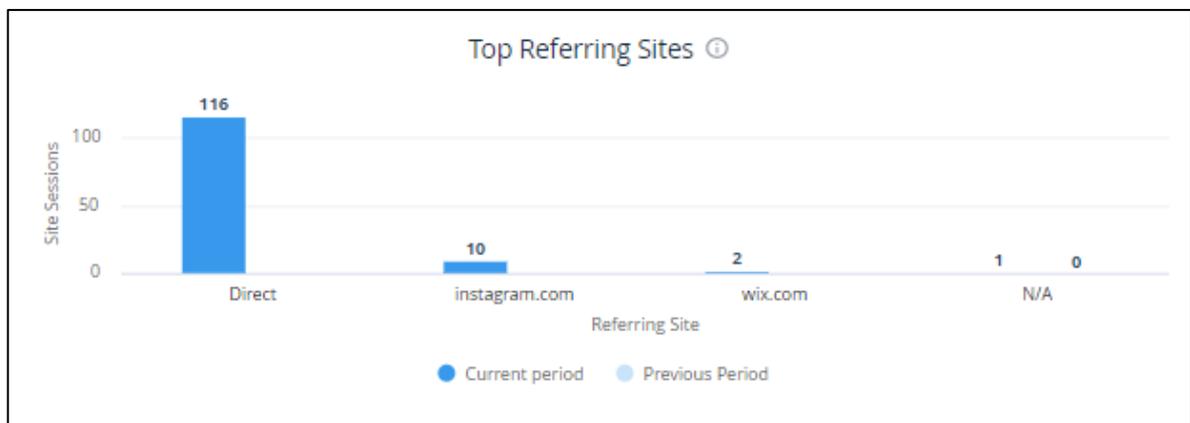


Figura 9 Visitantes en la página de aterrizaje

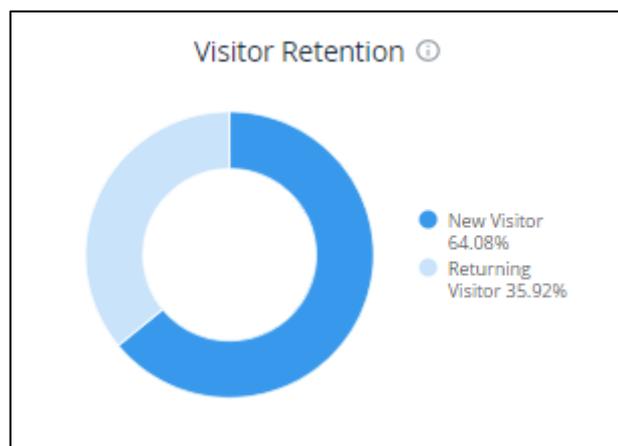


Figura 10 Retención de visitantes

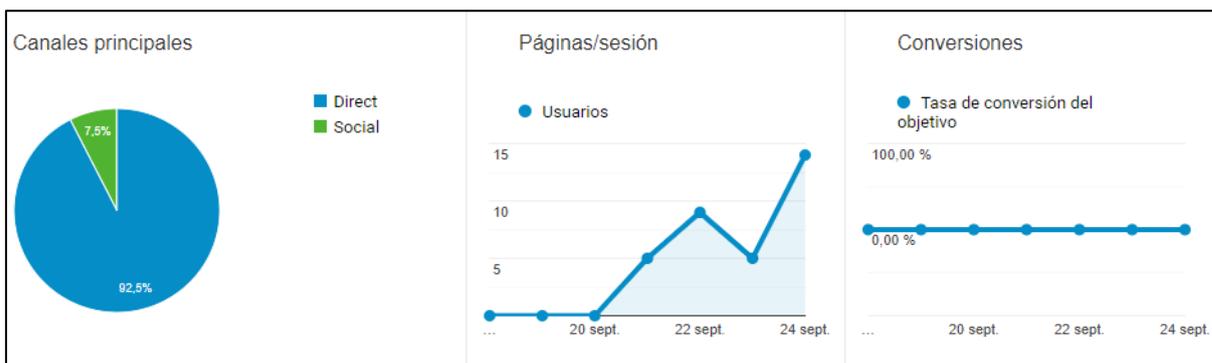


Figura 11 Canales principales

Se recibieron comentarios por medio de la ficha de conversión que se agregó a en la página de aterrizaje y en la bandeja de entrada del perfil en Instagram (ejemplo: “buena página”, “me interesa conocer más detalles”, “la zona es bonita, el problema es la distancia de Lima que es el principal mercado” “...la ventaja es el precio del terreno”, “...existen inversionistas que están comprando terrenos en la región Amazonas a medida de inversión, esto generará un incremento del precio”).

La promoción de la página es importante y se requiere una estrategia que involucre SEO y publicaciones que generen flujo orgánico (virilizar la página, apoyado por influencer y/o acciones típicas). (Referencia 11)

Importante mencionar que al momento en que se realiza la evaluación, el sector turismo es uno de los más golpeados por la pandemia, según informe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, (Referencia 12), la cual empuja al consumidor a estar menos interesado en buscar información sobre viajes y vacaciones.

7. Plan de Marketing

7.1. Análisis de la marca

Sumado al análisis realizado sobre la información del mercado en general (incluyendo datos macroeconómicos), el mercado específico del sector, el análisis del perfil del cliente y el análisis de la propuesta de valor, se agregan un análisis pormenorizado de la marca:

Fortalezas:

- Oportunidad de negocio poco explorada en el medio.
- Aliviador de dolores con alta demanda según encuesta realizada.
- Ambiente privilegiado (naturaleza, rio, monumentos, aventura), facilitan el desarrollo de las principales actividades que desarrolla la mayoría de vacacionistas.
- Desarrollo sostenible que permite el desarrollo de las personas involucradas.

Debilidades:

- Poca experiencia en el equipo de trabajo.
- Déficit de infraestructura en la región Amazonas, ubicación de análisis de este proyecto de tesis.

- Elevado costo de inversión en el desarrollo de la propuesta.
- Complicada logística para cubrir con los requerimientos de los huéspedes.
- Poco conocimiento del concepto de casa aislada por los potenciales clientes.

Oportunidades:

- Proyección de crecimiento en el sector.
- Mercado potencial con capacidad de gasto en ofertas para vacaciones.
- Posibilidad de escalabilidad a negocios relacionados.
- Servicios con alto grado de personalización.

Amenazas:

- Oferta limitada en el sector específico de turismo de aventura en determinado segmento de clientes.
- Estimaciones optimistas de la demanda.
- Limitada oferta de recursos humanos para puestos estratégicos del negocio.
- Experimentos de hipótesis iniciales mal configurados.

La marca estará soportada por la siguiente infraestructura y personal:

Componente	Detalle
Personal	3 Personas: <ul style="list-style-type: none"> - 01 Analista de marketing - 01 Desarrollador de contenido y publicidad online. - 01 Relacionista público. - 01 Soporte técnico Outsourcing.
Materiales y/o equipos, etc.	2 Software: <ul style="list-style-type: none"> - 01 Para generación de contenido en redes sociales y web. - 01 Para generación de publicidad online. Gastos administrativos.
Redes sociales	01 cuenta de negocios en: <ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Instagram - YouTube - LinkedIn

Tabla 9 Recursos Humanos

Objetivos del plan de marketing

En este apartado se busca analizar el medio en el que se desarrolla y sobre todo hacia donde apunta este emprendimiento desde el punto de vista del Marketing. Los objetivos tienen como fundamentos los siguientes puntos:

- Digital.
- Usuario como centro de todo.
- Personalizable.
- Optimizable.

- Con atención en tiempo real.
- Flexible.
- Medible.
- Foco en los objetivos.

Los tres objetivos transversales de la presente iniciativa de negocio y emprendimiento son:

Posicionamiento de la marca como un referente en el mercado de casas hospedaje. Este objetivo involucra principalmente en todos los canales digitales.

Ventas, al primer año de lanzamiento se debe tener un índice de ocupación del 60% (es un valor conservador considerando los datos del Hotel Decameron Punta Sal, que en su primer año de lanzamiento alcanzó el 92%, siendo en esa fecha, un concepto desconocido por los peruanos)

Rentabilidad, conseguir la mayor cantidad de valiosos clientes con la mayor eficiencia de costos en marketing.

7.2. Estrategia de Marketing – numeración

Las buenas prácticas del marketing digital orientan a que la estrategia se realice en base a los siguientes pilares:

- Pensamiento de la dirección orientada en clientes, no en clics.
- Enfocados en rendimiento, no en branding.
- Priorizar la experimentación, no la optimización.

¿Cómo se implementará la estrategia? el paso a paso es el siguiente, y se implementa en nuestro segmento objetivo:

Paso 1: Generación de tráfico:

Generación de tráfico orgánico en los principales buscadores (Google, Bing), donde se realizan más de 39 mil búsquedas por segundo. Para lo cual se debe armar el contenido digital, con contenido relevante ante los típicos términos de búsqueda.

Palabras clave:

- Naturaleza.
- Tecnología.
- Vacaciones.
- Amazonas.

Acción a tomar por el cliente: Click en los enlaces que dirección al paso 2.

B2B (Aspirina) – Foco de la tesis.			B2B (Vitamina)		
Implementar en:	Porcentaje de la inversión	Mensaje	Implementar en:	Porcentaje de la inversión	Mensaje
Google Ads	70%	Vínculos de acceso a	Google Ads	80%	Apoyamos la gestión de

		nuestra landing page			organizaciones.
Facebook Ads YouTube	30%	Fotos vinculantes, que resalte las necesidades que se cubren, las experiencias que se venden.	Facebook Ads YouTube	15%	Video emotivo del desarrollo social y de nuestra estrategia sostenible en nuestras operaciones.
Medios Tradicionales	Poco probable por el costo		Email Marketing LinkedIn	5%	Descripciones de nuestros servicios.

Tabla 10 Estrategia de Marketing Digital

Paso 2: Página de Aterrizaje

En la página de aterrizaje se incluye y explica en imágenes las características de nuestro producto y como son la solución a sus problemas:

- El nuevo lujo es la naturaleza.
- Disfruta realmente de tu familia y amigos.
- Servicios al nivel que te mereces, revísalos.
- Casas de ensueño solo para ti.

En este paso se considera la entrega, al posible cliente capturado en el paso 1, de un Lead Magnet, video descriptivo de nuestra propuesta de valor y como se solucionan sus problemas.

Acción a tomar por el cliente: Registra sus datos (nombre y email), click en el video.

Paso 3: Ofrecer la oferta

El cliente observa el video y al culminar se ofrece una sesión de llamada, se arma el guión de ventas y se promociona los servicios.

Con el uso de software de llamadas, previo rellenado de formulario en los que se identifica a las personas que cumplen con el perfil del segmento objetivo.

La estrategia en este punto es ofrecer el paquete de hospedaje a un precio introductorio (para las primeras 04 noches).

Paso 4: Seguimiento

A lo largo del proceso (pasos 2 y 3), con el apoyo del software de seguimiento, se enviarán 5 emails de maduración, permiten crear confianza en los potenciales consumidores de la propuesta de valor.

7.3. KPI's de Seguimiento

- Costo de adquisición de clientes (CAC): Si el CAC es menor que los ingresos que genera cada cliente, la estrategia de crecimiento es rentable, de lo contrario, tomar acción en los equipos de trabajo para solucionarlo. Para casos de servicios (como WIRO HOUSE) se establece un porcentaje del 10% (es decir si el negocio requiere 100 USD mensuales, el costo por la adquisición ronda los 10 USD)
- Valor de tiempo de vida del cliente (LTV).
 - o Costo por transacción.
 - o Número de transacciones en un año.
 - o Duración del ciclo de vida.

Es importante para ampliar el ciclo de vida de nuestros clientes, mantenerlos cerca, ayudado con suscripciones. Los costos de adquisición se empiezan a mostrar después de la primera recompra.

7.4. Resultados esperados:

En base a los objetivos comerciales que espera cumplir la propuesta, se plantean los siguientes escenarios a fin de concretar el objetivo de la estrategia de marketing en la consecución de objetivos del negocio.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Objetivo (clientes mensuales)	180	180	405
Tráfico (visitas mensuales)	18,000	18,000	20,250
Tasas de conversión	1%	1.5%	2%
Clientes	180	270	405
Tasa de ocupación	40%	60%	90%

Tabla 11 Objetivos del marketing

La estrategia de marketing (en trabajo conjunto con la parte comercial) es, desde el primer escenario, luego aumentar la tasa de conversión del 1% al 1.5% y, posteriormente, elevar el tráfico de 18,000 a 20,250. De esta manera se pasará de 180 a 270 y después a 405 clientes mensuales.

7.5. Presupuesto por categorías

El presupuesto asignado al área estratégica de Marketing es aproximadamente de 50 mil dólares, distribuidos de acuerdo a la figura 12 (basado en el modelo de distribución presupuestaria elaborado por PHD Vilma Núñez, consultora internacional de Marketing Digital).

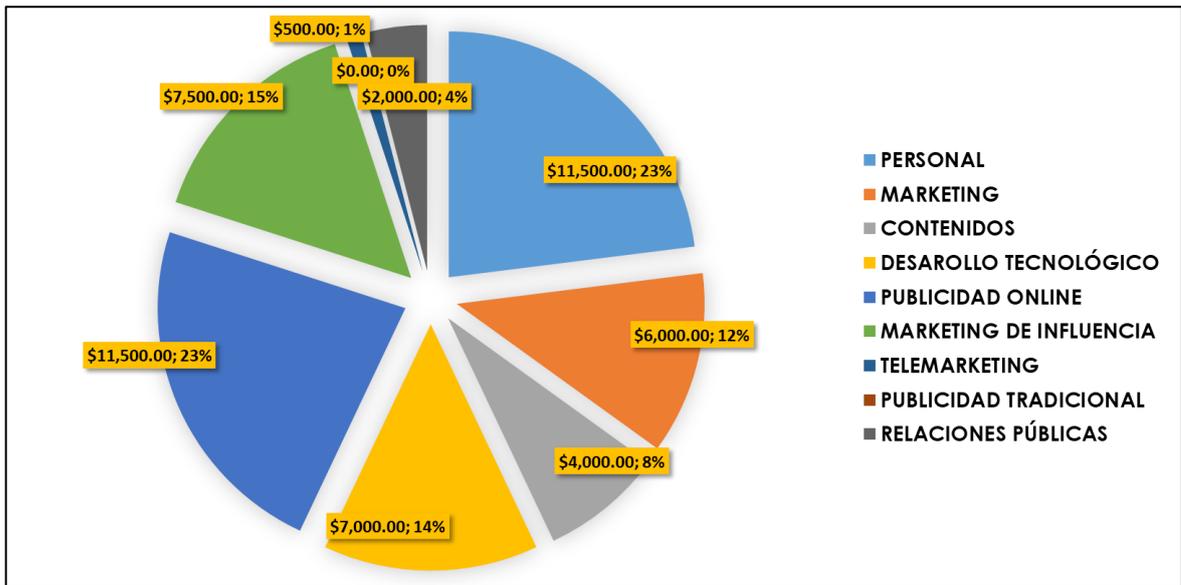


Figura 12 Repartición del presupuesto de marketing

8. Plan de Operaciones

8.1. Diseño de la Organización

La gestión del emprendimiento esta soportado en las personas y en los socios estratégicos que colaboran al desarrollo eficiente del proyecto, se plantea el primer organigrama (reduciendo planilla a su mínima expresión) con servicios tercerizados.

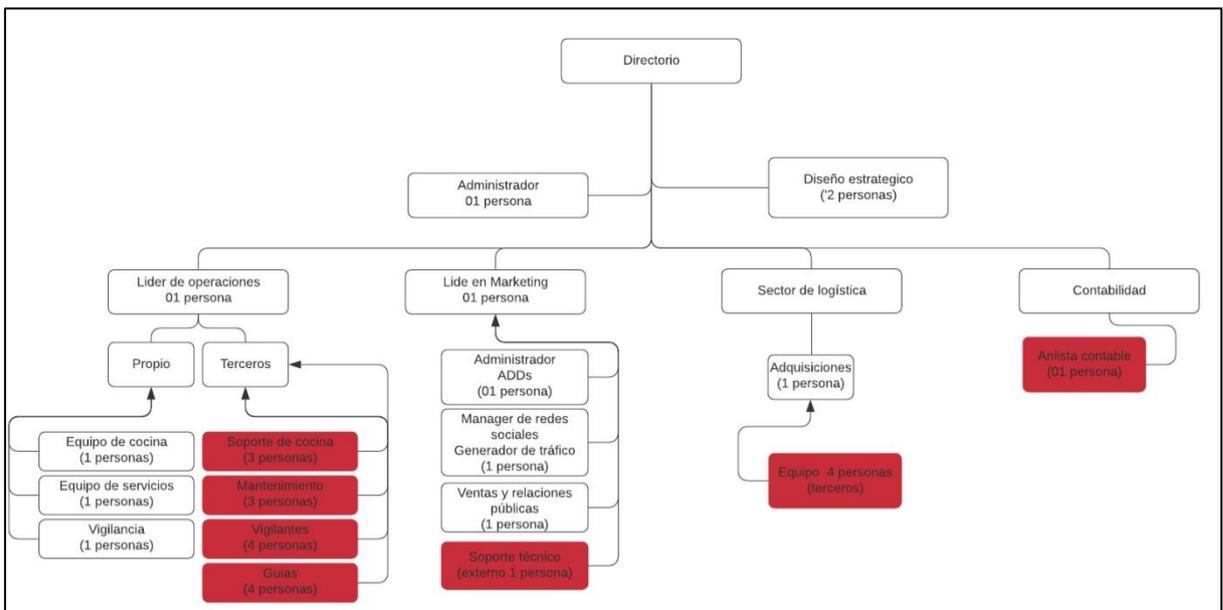


Figura 13 Organigrama de la empresa

Administrador: Especialista en gestión hotelera (5 años de experiencia), persona sobre la que recae el peso de la organización, de crear los procesos, para ello maneja socios estratégicos que permitirán dejar sentada las bases. Durante la operación es el líder en las instalaciones. Maneja las finanzas de la empresa y las presenta al directorio.

Diseño estratégico: Especialistas en la creación de experimentos, frente a cualquier iniciativa de mejora o de implementación en la empresa. Indicador de su

eficiencia, proyectos de mejora implementados y el impacto que generan los cambios aprobados (incluyendo el costo).

Líder de operaciones: Junto con su equipo, son los responsables de operar y mantener las instalaciones en perfecto estado. Utiliza socios estratégicos locales para guiar en los servicios de aventura a los clientes. Principal indicador de su eficiencia, encuesta de satisfacción de los clientes.

Líder de marketing: Responsable clave de concretar las ventas y de optimizar la estrategia digital de la empresa, principal indicador de su eficiencia el costo de adquisición del cliente.

Logística: Responsable de proveer los insumos y materiales necesarios para la operación. Encuesta de satisfacción de su principal cliente interno (Líder de operaciones).

Contabilidad: Área tercerizada en su totalidad.

En última instancia, el directorio, responsable de fijar la estrategia apoyada en la misión y visión de la empresa y de la toma de decisiones que colaboren a la revisión y de afianzar la propuesta de valor proyecto, es el directorio los encargados de relacionarse con los interesados del proyecto, inversionistas, comunidades, autoridades e instituciones.

Pero se entiende que el tratamiento de cliente, desde que se recibe la visita en el sitio web hasta el momento en el que deja las instalaciones, es el proceso principal, para ello utilizamos un diagrama de modelo de servicios para describirlo:

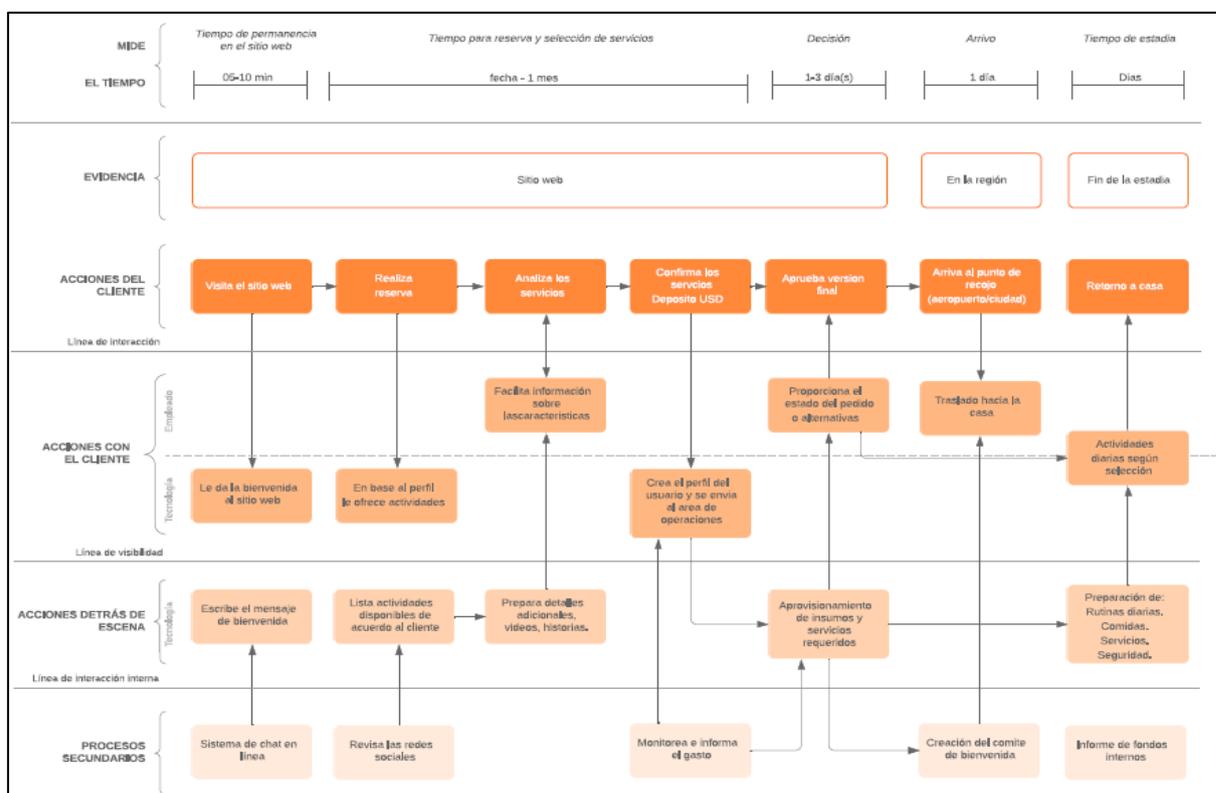


Figura 14 Diagrama de flujo del proceso crítico con el cliente

8.2. Diseño de Productos y Servicios

Los productos que se consideran para cada etapa son:

Producto y/o Servicio	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Alquiler de la casa	Máximo 10 personas	Máximo 15 personas	Segunda casa
Servicios personalizados	<ul style="list-style-type: none"> - Caminatas - Ciclismo en montaña - Pesca en el rio - Tour zonas turísticas. - Kayak 	<ul style="list-style-type: none"> - Caminatas - Ciclismo en montaña - Pesca en el rio - Tour zonas turísticas. - Kayak - Experiencia of road - Motocross - Tubulares 	<ul style="list-style-type: none"> - Caminatas - Ciclismo en montaña - Pesca en el rio - Tour zonas turísticas. - Kayak - Experience of road - Motocross - Tubulares
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio - Autoabastecimiento - Personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio - Autoabastecimiento - Privado 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio - Autoabastecimiento - Privado

Tabla 12 Evolución de los Productos

8.3. Paquetes:

Tipo	Incluye	Precio de mercado
Paquete A: Hospedaje	Solo considera el hospedaje y ningún servicio, precio introductorio.	Desde 180.00 USD por persona.
Paquete B: Todo Incluido	Adicional al paquete A, se incluye alimentación y bebidas (sin participación del cliente en diseño de las experiencias) – Paquete igual al Decameron Punta Sal.	Desde 230 USD por persona.
Paquete Personalizado C:	Adicional al paquete A, se incluye la personalización de los servicios incluidos en la etapa 1.	Desde 250 USD por persona..

Tabla 13 Paquetes diseñados

Los servicios que se crean en la etapa 2, son a partir de la demanda y con costos por fijar.

8.4. Diseño de Logístico

La logística y cadena suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del

canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y añade valor para el consumidor.

En base a la propuesta de valor de la idea de negocio, las casas aisladas, alejadas de las ciudades, los puntos de suministro de todos los insumos que se necesitan para el siguiente detalle de actividades:

Cadena de suministro	
Actividades Clave	
Actividades que permiten cumplir con los estándares de servicio al cliente	a) Determinar las necesidades del cliente para la logística del servicio al cliente. b) Medir la respuesta del servicio al cliente. c) Fijar los niveles de servicio al cliente.
Transporte	d) Selección del servicio de transporte y consolidación del flete con los suministros. e) Programación de los vehiculos para cumplir con los servicios solicitados.
Manejo de inventarios	f) Definir, cumplir y proponer mejoras de las políticas de almacenamiento g) Estimación de consumos a corto plazo.
Flujos de información y procesamiento de pedidos	h) Sistema de pedidos automatizado. i) Reglas de pedidos.
Actividades de Apoyo	
Almacenamiento	j) Colocación de existencias
Manejo de materiales	k) Recuperación de existencias
Compras	l) Selección del proveedor m) Momento de compra n) Cantidad
Embalaje de protección	o) Manejo y almacenamiento p) Protección por pérdidas
Producción y operaciones	q) Programación de suministros para producción y operaciones
Mantenimiento de información	r) Recopilación, almacenamiento y análisis de información. s) Procedimientos de control.

Tabla 14 Cadena de suministro

8.5. Infraestructura

La infraestructura imprescindible para el funcionamiento de la empresa y que permitan desarrollar los servicios que conforman la propuesta de valor:

Descripción	Características principal	Propiedad
Terreno sobre el que se construye la propuesta. En el Anexo 1, se adjunta la imagen en Google Earth.	<ul style="list-style-type: none"> Área no menor a 50 Ha, los servicios ofrecidos demandan una área no menor y ayudan en tener controlado el aislamiento, concepto clave para el negocio. 	Concesionado al Ministerio de Agricultura por 10 años.

	<ul style="list-style-type: none"> • En medio de la naturaleza. • Distanciado a 80km en trocha desde la ciudad más cercana (Ciudad de Lamud en línea recta 16.83 km), • Permite desarrollar turismo guiados hacia los principales monumentos históricos de la región (Fortaleza de Kuelap, mayor centro arqueológico de la zona, a 45 minutos en carro 	
Unidades de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • 01 Bus (30 pasajeros) • 02 Camionetas 4x4 Jeep Wrangler • 02 Camionetas Pick Up. • 5 motos 250cc • 4 cuatrimotos • 4 Tubulares 	Subcontratado con socio estratégico.
Infraestructura eléctrica	01 red de alimentación en 10Kv + transformador de 10/0.22 Vac (incluye celda de llegada en propia instalación)	Propio (contratado con ELECTRORIENTE)
Infraestructura de comunicaciones	01 red de FO (6 hilos) + router + multiplexores.	Propia (contratado con empresa local)
Vivienda 480 m2 <ul style="list-style-type: none"> • 5 habitaciones • 4 baños • 1 recepción • 1 cocina • 1 patio + piscina • 1 sala de cine 	Diseño, ingeniería y construcción	Subcontratado el diseño y la construcción.
Equipamiento de la vivienda	Diseño, ingeniería y construcción	Subcontratado el diseño y la construcción.

Tabla 15 Infraestructura

9. Análisis Financiero

9.1. Hipótesis general

Los análisis están desarrollados a 5 años y se tiene como base los índices de ocupación que existen en el sector turismo (el índice general de la región y el índice de hoteles 5 estrellas de Cuzco, se considera este dato al no tener valores referenciales en la región Amazonas y por tener oferta turística de similares características) desarrollados a una tasa de descuento del 30% siendo esta una tasa elevada pero el costo de la deuda (al ser un primer proyecto también es elevado).

Se realiza el análisis con la construcción de una casa, como punto de partida, en búsqueda de un modelo escalable en diferentes regiones. Esta casa se construye sobre el terreno de 50 hectáreas de la comunidad de Colcamar, con un precio menor a 1USD por metro cuadrado. (Ver Anexo 3, lista de precios extraído de tasaciones realizadas por el Gobierno Regional de Amazonas en zonas cercanas al área en evaluación).

Se considera el ingreso de los productos año a año y con una estabilización a partir del tercer año. Los ingresos son por hospedaje, comida y servicios del paquete habilitado para cada año. A partir del tercer año, solo se comercializará el Paquete C.

Para el análisis de sensibilidad se varía el índice de ocupación del 40 al 60% durante los cinco primeros años así como el costo de hospedaje. Para la evaluación de la presente propuesta se utiliza como referencia los datos encontrados en la página del MINCETUR del Perú y con la información del portal www.airdna.co.

Referencia	Índice de Ocupación
Ocupación de hospedajes en la región	60.1%
Ocupación de hospedajes 5 estrellas en Cuzco (región similar)	42.5%

Tabla 16 Referencias del mercado

En el análisis financiero se consideró el 30% del costo unitario de cada paquete, para cubrir costos directos e indirectos del servicio. Dado que es un análisis para implementación regional se utiliza como moneda el Dólar de Norte América al ser la moneda de referencia en los países de la región. Para el financiamiento de por parte de los socios se considera incluir patrimonio y préstamos de consumo que en el mercado nacional rondan tasas del 26% a plazos de diez años (Ver: Tasa De Interés Promedio Del Sistema Bancario según la Superintendencia de Banca y Seguros). Según la normativa tributaria del Perú las personas jurídicas deben gravar con impuesto en promedio el 21% de los ingresos.

9.2. Determinación de inversiones

Las principales inversiones que se requieren para el inicio del proyecto son:

Adquisici.	Anterior	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terreno + Construcc.	100,000.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Vehículos	8,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00	21,000.00
Equipam. general	20,000.00	0	0	0	0	0
Red de Comunic.	80,000.00	0	0	0	0	0
Red de energía	25,000.00	0	0	0	0	0
Otro	10,000.00	0	0	0	0	0
TOTALES	243,000.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00

Tabla 17 Inversiones

Adquisiciones	Vida útil	% Amort.
Terreno + Construcc.	20 años	5.00%
Vehículos	5 años	20.00%
Equipam. general	5 años	33.33%
Red de Comunic.	8 años	12.00%
Red de energía	6 años	12.00%
Otro	5 años	20.00%

Tabla 18 Características de las adquisiciones

Se consideran los gastos que impactan en la puesta en marcha del proyecto, se desprecia los otros valores generales.

Para el caso de vehículos, se considera proforma económica del distribuidor DIVEMOTOR, representante de la marca JEEP en el Perú, por una unidad Jeep Wrangler (Precio Nominal US\$76,990.00, la adquisición es a través de un crédito vehicular con inicial del 10%).

El equipamiento general considera:

Equipamiento	Precio Unitario (USD)	Cantidad	Total (USD)
Cama kingside	555.56	1	555.56
Mesas de noche	108.06	2	216.11
Sábanas	111.11	7	777.78
Frazadas	83.33	7	583.33
Frigo bar	97.22	1	97.22
Sistema de luces inteligentes	416.67	1	416.67
Sistema de sensores	416.67	1	416.67
Televisor	972.22	1	972.22
Precio por habitación			4035.56
Precio total (5 habitaciones)			20177.78

**Tabla 19 Equipamiento de habitaciones
(Elaboración propia)**

Equipamiento	Precio Unitario (USD)	Cantidad	Total (USD)
Fibra óptica (incluye tendido en poste) x km	3500.00	20.00	70000.00
Equipamiento distribuidor en sitio	10000.00	1.00	10000.00
Precio total			80000.00

**Tabla 20: Equipamiento de las redes de comunicación
(Elaboración propia en base a datos de la experiencia)**

Equipamiento	Precio Unitario (USD)	Cantidad	Total (USD)
Equipamiento para la subestación (salida y llegada)	15000.00	1.00	15000.00
Equipamiento para línea de transmisión	10000.00	1.00	10000.00
Distribución en baja tensión	1500.00	1.00	1500.00
Precio total			26500.00

**Tabla 21: Equipamiento de la red eléctrica
(Elaboración propia en base a datos de la experiencia)**

9.3. Determinación de Costos Operativos

SUELDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia	36,000.00	62,000.00	64,418.00	66,930.30	69,540.58
Administrador	0.00	0.00	19,431.38	20,189.20	20,976.58
Diseño estratégico	0.00	0.00	5,000.00	5,195.00	5,397.61
Operaciones y logística	66,000.00	68,574.00	71,248.39	74,027.07	76,914.13
Equipo de marketing y ventas	54,000.00	56,106.00	58,294.13	60,567.61	62,929.74
TOTALES	156,000.00	186,680.00	218,391.90	226,909.18	235,758.64

OTROS GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios tercerizados	45,600.00	47,378.40	49,226.16	51,145.98	53,140.67
Reparaciones	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Asesorías, abogados, notarios	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Alquiler	4,000.00	4,156.00	4,318.08	4,486.49	4,661.46
Seguros	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Electricidad	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Agua	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Telefonía y ADSL	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Otros	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
TOTALES	63,600.00	65,534.40	67,544.24	69,632.47	71,802.13

Tabla 22 Costos Operativos

Los gastos incurridos en logística y operaciones incluyen:

Puesto	Sueldo anual (US\$)
Chef maestro (jefe de cocina).	19,600.00
Auxiliares de cocina	11,760.00
Líder del equipo de servicios de hotelería: <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza. • Recepción. • Mantenimiento. • Adquisiciones. 	35,280.00

Tabla 23 Sueldos referenciales considerados en la evaluación

***Sueldos referenciales extraídos de las páginas de búsqueda laboral como Indeed y computrabajo.**

9.4. Análisis de sensibilidad

Previo al análisis de sensibilidad se desarrolla una evaluación inicial de los flujos de caja proyectados en los tres escenarios (para mayor detalle revisar Anexos 4, 5 y 6), de los cuales se encuentra una condición importante: los flujos son negativos hasta el año 6 para el caso pesimista, lo cual eleva el riesgo al déficit, al rechazo de captar inversionistas.

Es importante destacar el buen comportamiento en cuanto a liquidez que presenta la empresa al momento de evaluar los escenarios esperado y optimista.

Análisis 1 Escenario pesimista: Considerando un ocupación del 40% constante los cinco años y un incremento en la tarifa del 4% (Según CANATUR):

El costo de los servicios ofrecidos se considera el 30% de los ingresos.

Producto 1		Producto 2		Producto 3	
Alojamiento	\$180.00	Alojamiento	\$230.00	Alojamiento	\$250.00
Caracteris.	Sin servicios	Caracteris.	Todo Incluido	Caracteris.	Personalizado
Personas	15 personas	Personas	15 personas	Personas	15 personas
Días año	365 días	Días año	365 días	Días año	365 días
Ocupación	40%	Ocupación	40%	Ocupación	40%
Total	\$394,200.00	Total	\$503,700.00	Total	\$547,500.00

Tabla 24 Costos de los productos - Análisis 1

Flujo de tesorería	Anterior	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Saldo inicial	0.00	57,000.00	-53,595.15	-105,638.36	-164,127.03	-239,542.80
+ Resultado neto		20,052.83	-7,560.82	-16,400.73	-15,059.96	-9,538.06
+ Amortizaciones		32,156.67	36,446.67	40,736.67	38,360.00	42,650.00
+ Préstamos obtenidos	200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Aportaciones de capital	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Crédito de proveedores		9,720.00	2,700.00	1,080.00	540.00	561.60
- Crédito a clientes		32,400.00	9,000.00	3,600.00	1,800.00	1,872.00
- Dividendos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Capital de Préstamos devuelto		17,324.65	21,829.06	27,504.61	34,655.81	43,666.32
- Inversiones	243,000.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00	42,800.00	22,800.00
- Existencias	0.00	100,000.00	30,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00
Flujo acumulado	57,000.00	-53,595.15	-105,638.36	-164,127.03	-239,542.80	-294,207.57

Tabla 25 Flujo de caja – Análisis 1

TIRM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interna de Rentabilidad al final de cada año	-100.00%	-100.00%	-100.00%	-66.93%	-39.48%

Tabla 26 Tasa de Interés - Análisis 1

VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual Neto al final de cada año	-160,067.89	-165,454.70	-170,523.14	-169,446.23	-164,135.99

Tabla 27 Valor Actual Neto - Análisis 1

Análisis 2 Escenario Esperado: Considerando un ocupación del 50% constante los cinco años y un incremento en la tarifa del 4% (Según CANATUR):

Producto 1		Producto 2		Producto 3	
Alojamiento	\$180.00	Alojamiento	\$230.00	Alojamiento	\$250.00
Caracteris.	Sin servicios	Caracteris.	Todo Incluido	Caracteris.	Personalizado
Personas	15 personas	Personas	15 personas	Personas	15 personas
Días año	365 días	Días año	365 días	Días año	365 días
Ocupación	50%	Ocupación	50%	Ocupación	50%
Total	\$492,750.00	Total	\$629,625.00	Total	\$684,375.00

Tabla 28 Costos de los Productos - Análisis 2

Flujo de tesorería	Anterior	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Saldo inicial	0.00	57,000.00	-4,767.00	11,251.32	27,824.52	30,813.30
+ Resultado neto		74,550.98	62,075.70	59,291.15	63,659.59	72,330.27
+ Amortizaciones		32,156.67	36,446.67	40,736.67	38,360.00	42,650.00
+ Préstamos obtenidos	200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Aportaciones de capital	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Crédito de proveedores		12,150.00	3,375.00	1,350.00	675.00	702.00
- Crédito a clientes		40,500.00	11,250.00	4,500.00	2,250.00	2,340.00
- Dividendos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Capital de Préstamos devuelto		17,324.65	21,829.06	27,504.61	34,655.81	43,666.32
- Inversiones	243,000.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00	42,800.00	22,800.00
- Existencias	0.00	100,000.00	30,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00
Flujo acumulado	57,000.00	-4,767.00	11,251.32	27,824.52	30,813.30	57,689.26

Tabla 29 Flujo de Caja - Análisis 2

TIRM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interna de Rentabilidad al final de cada año	-100.00%	-27.92%	2.99%	15.53%	20.88%

Tabla 30 Tasa de Interés - Análisis 2

VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual Neto al final de cada año	-116,737.02	-80,466.02	-49,534.34	-20,760.87	5,058.60

Tabla 31 Valor Actual Neto - Análisis 2

Análisis 3 Escenario optimista: Considerando un ocupación del 60% constante los cinco años y un incremento en la tarifa del 4% (Según CANATUR):

Producto 1		Producto 2		Producto 3	
Alojamiento	\$180.00	Alojamiento	\$230.00	Alojamiento	\$250.00
Caracteris.	Sin servicios	Caracteris.	Todo Incluido	Caracteris.	Personalizado
Personas	15	Personas	15	Personas	15
Días año	365	Días año	365	Días año	365
Ocupación	60%	Ocupación	60%	Ocupación	60%
Total (USD)	\$591,300.00	Total (USD)	\$755,550.00	Total (USD)	\$821,250.00

Tabla 32 Costo de los Productos - Análisis 3

Flujo de tesorería	Anterior	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Saldo inicial	0.00	57,000.00	44,061.15	128,140.99	219,776.07	301,169.40
+ Resultado neto		129,049.13	131,712.23	134,983.02	142,379.14	154,198.60
+ Amortizaciones		32,156.67	36,446.67	40,736.67	38,360.00	42,650.00
+ Préstamos obtenidos	200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Aportaciones de capital	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Crédito de proveedores		14,580.00	4,050.00	1,620.00	810.00	842.40
- Crédito a clientes		48,600.00	13,500.00	5,400.00	2,700.00	2,808.00
- Dividendos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Capital de Préstamos devuelto		17,324.65	21,829.06	27,504.61	34,655.81	43,666.32
- Inversiones	243,000.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00	42,800.00	22,800.00
- Existencias	0.00	100,000.00	30,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00
Flujo acumulado	57,000.00	44,061.15	128,140.99	219,776.07	301,169.40	409,586.09

Tabla 33 Flujo de Caja - Análisis 3

TIRM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Interna de Rentabilidad al final de cada año	-72.81%	24.86%	43.88%	46.19%	44.57%

Tabla 34 Tasa de Interés - Análisis 3

VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual Neto al final de cada año	-78,978.45	-2,020.45	63,604.91	120,395.36	168,741.38

Tabla 35 Valor Actual Neto - Análisis 3

Con los resultados de los tres escenarios evaluados, y desde el punto de vista financiero, VAN, es posible obtener un valor positivo hasta el quinto año, para el escenario esperado y en el tercer año para el escenario optimista, lo cual evidencia la complejidad económica para concretar el éxito del proyecto, evaluar nuevas herramientas de financiamiento, más económicas, sin duda son la mejor alternativa para el minimizar el riesgo. El escenario pesimista demuestra completa inviabilidad, bajo las condiciones evaluadas.

10. Resultados generales

De la información revisada, se evidencia que el modelo de negocio resulta innovador para el sector de casas hospedaje de categoría 4 y 5 estrellas. Lo cual posiciona a esta iniciativa el convertirse en una gran oportunidad de negocio como todo emprendimiento innovador pero, se debe destinar una significativa inversión en crear el mercado, es decir, empujar a las familias clase A (del Perú y Latinoamérica) a pasar vacaciones en la sierra norte del Perú.

Durante el desarrollo de la tesis, en el apartado financiero se evidencia un elevado costo de inversión inicial requerido para dar inicio al proyecto (característico de las inversiones inmobiliarias) incrementa el riesgo. Se plantea una estructura de capital compuesta por 30% de patrimonio de los accionistas y del 70% de préstamo en una entidad financiera (a 10 años con una tasa de 26% tasa de interés promedio para nuevas PYMES previa presentación de prendas inmobiliarias).

Los altos costos financieros condicionan el análisis de viabilidad a una tasa de descuento del 30%, lo cual eleva el riesgo de éxito de un proyecto de estas características, sumados a los factores externos que afronta el mundo, pronóstico de crisis económica para el siguiente año (el Fondo Monetario Internacional (FMI) vaticinó que el impacto negativo de la crisis generada por el covid-19 sobre la economía mundial será el peor que ha vivido el mundo en casi un siglo).

Del análisis de sensibilidad se concluye que la variable disponibilidad es la más influyente en cuanto a efectos en el VAN, por lo tanto, un cambio porcentual en la disponibilidad produce como consecuencia un cambio más que proporcional en el VAN.

Se determinó, además, un precio de referencia promedio en USD 230 por persona por noche (con una variación del 4% interanual), resultando muy similar al precio promedio de la competencia (USD 200), lo que brinda un margen de competitividad.

Del análisis de factibilidad económica se concluye, que el éxito del proyecto se consigue con una tasa de ocupación del 60%, la cual es la tasa promedio en temporada alta de la región, y representa un desafío en toda la estructura organizacional del proyecto y sobre todo del marketing de posicionamiento.

Respecto a la disponibilidad es un tema clave en el éxito del proyecto de estas características, se concluye que en el modelo de negocio debe tener un sólido apoyo económico en acciones de marketing online, debido a que la inversión genera un mayor retorno.

El valor de retorno de la inversión está proyectado en torno a los siete años, dependiente de una estabilidad en el índice de ocupación del proyecto, la cual es

una variable muy sensible a diversos factores externos (políticos, naturales, tendencias, etc.). Esto hace importante la necesidad de articular o utilizar el efecto red digital para lograr una mayor ocupación.

Los resultados y mejoras en la propuesta de valor, que se incrementan con el pilotaje de la misma, requieren de tiempo y de mayores estrategias comunicacionales a fin de recolectar información mucho más valiosa, que optimice el modelo y permitir afinar su diseño hasta su puesta en marcha definitiva.

11. Conclusiones

El propósito de esta iniciativa fue la evaluación de la factibilidad económica de un proyecto particular, que consiste en la construcción y alquiler de una casa en la sierra norte del Perú (localidad de Colcamar – Chachapoyas - Amazonas). Este proyecto se caracteriza por dos cualidades principales: la primera es que está desarrollado en una zona natural turística poco reconocida en el país donde se pueden desarrollar diversas actividades de aventura y la segunda es la acomodación de la casa, construida y equipada al nivel de un hotel cinco estrellas, en conjunto con la incorporación de tecnología que la convierten en una construcción de nivel superior e inteligente.

Del estudio de mercado se evidencia que el sector industrial del turismo representa una oportunidad de negocio sostenible en el mercado peruano, debido a las tasas de crecimiento y al espacio que existe para el desarrollo de nuevas alternativas. Este pronóstico se fortalece con las políticas públicas desplegadas por el gobierno, en las que se incluye el Plan de Desarrollo en Infraestructura, que en la actualidad es deficitaria en el Perú. Este ámbito es primordial para el sector de turismo receptivo de calidad a fin de poder competir con otras regiones y países por la captura de demanda con mayor capacidad de gasto.

Los turistas de aventura entre las edades de 25 a 50 años encuentran en la conexión con la naturaleza, el respeto al medio ambiente, mejorar su calidad de vida (comer sano, viajar, relajó, descanso) y el posicionamiento social; éstas son las principales características que influyen su accionar y por ende el planificar sus vacaciones, a esto se apunta con la propuesta de valor.

Para el diseño de la iniciativa se utilizó la metodología de la propuesta de valor y el Business Model Canvas integrado con el análisis de viabilidad económica, apoyado con el aporte del Minimum Value Product, obligatorio en esta etapa del proyecto, debido a que permite minimizar enormemente el riesgo y la incertidumbre de realizar grandes inversiones (característico del sector inmobiliario) sin haber sido probadas y validadas en el mercado real. Se evidencian hallazgos que ayudan a conocer la aceptación o no del modelo inicial, y que ha permitido realizar mejoras en el diseño iterativo.

Hasta la fecha de culminación del documento de tesis, la página de aterrizaje desarrollada (www.wirohouse.com) sigue vigente a fin de lograr determinar, en publicaciones posteriores, el tiempo recomendable de recolección, y las herramientas que posibilitan a tener mejores resultados para los MVP de emprendimientos inmobiliarios.

La principal propuesta de valor diseñada para la iniciativa se encuentra en base a las características del segmento objetivo, la cual considera el desarrollo de actividades rodeados de naturaleza manteniendo las comodidades de casa y con absoluta privacidad. El perfil lo complementa personas que viven en la ciudad de Lima (mayor concentración de personas de la clase social nivel A) abrumadas por la congestión, caos y el estrés laboral buscan espacios de relajó y descanso verdadero, junto con disponer de tiempo de calidad con su familia o amigos. Los atributos anteriores son los principales dolores sobre los que la propuesta de valor enfoca el desarrollo del modelo de negocio.

El resultado preliminar de los estudios realizados, indican que el proyecto es factible económicamente; sin embargo, existen variaciones en variables claves del tipo de negocio que reducen la conveniencia o viabilidad económica de la iniciativa; la principal variable que incide en el desarrollo de una iniciativa de las características diseñada, es el índice de ocupación.

De acuerdo al análisis económico financiero realizado para la iniciativa establece un precio medio de 230 USD por persona por noche de estadía, junto con una ocupación esperada de 50% anual, en estas condiciones se obtiene un VAN positivo a partir del quinto año junto con una TIR en torno al 20,88% en el mismo período.

El modelo de negocios diseñado se apoya en dos ámbitos claves: El diseño de plan de marketing y el diseño de plan de operaciones, esenciales para garantizar estabilidad en los índices de ocupación requeridos que garanticen el retorno de la inversión en plazos menor a cinco años.

Existe el riesgo del financiamiento debido a las elevadas tasas de interés para PYMES en el Perú. En este escenario el buscar y obtener un financiamiento diverso o conjunto (Crowdfunding) o la búsqueda de capitales ángeles puede reducir este riesgo y lograr mejorar la viabilidad de una iniciativa con características similares.

Finalmente es necesario considerar el impacto positivo y el beneficio social que iniciativas con características similares son susceptibles de llevar adelante, posibilitando de esta manera contribuir al desarrollo regional y generar beneficios basado en un ecosistema junto a las comunidades cercadas a la localización de la iniciativa, permitiendo el desarrollo y mejoras en niveles de vida y empleabilidad.

12. Bibliografía

- Referencia 1: The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019 Travel and Tourism at a Tipping Point.
- Referencia 2: World Travel Awards (WTA), “Los Oscar del Turismo”.
- Referencia 3: Tesis para optar al grado de magister en gestión para la globalización: Modelo De Negocios Para La Atracción De Turistas E Inversionistas A La Reserva Costera Valdiviana.
- Referencia 4: “Why the Lean Start-Up Changes Everything” by Steve Blank – Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.
- Referencia 5: “How To Fix Twitter's Business Model” Written by Lucy Luo – Blog Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/blog/how-to-fix-twitters-business-model>.
- Referencia 6: Metodología Ágil del Emprendimiento para la Creación de Empresas Innovadoras – Escuela de Organización Industrial – España.
- Referencia 7: Precio del metro cuadrado en zonas rurales, región Cuzco. <https://gestion.pe/economia/precio-metro-cuadrado-chincho-llega-us-300-273109-noticia/?ref=gesr>
- How to create products and services customers want. Get Started with Value Proposition Design. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. 2014.
- You are holding a handbook for visionaries, game changer, and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow’s enterprises. It’s a book for the Business Model Generation. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. 2010.
- La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones. Luis Angel Guerras Martín, Jose Emilio Navas López. Quinta Edición (revisada y actualizada). 2016.
- Referencia 8: Lima tercera ciudad con mayor tráfico en el mundo. <https://gestion.pe/tendencias/lima-ciudades-peor-trafico-269483-noticia/>
- Referencia 9: Declaratoria de pandemia de la COVID 19. <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020#:~:text=Desde%20la%20OMS%20hemos%20llevado,19%20puede%20considerarse%20una%20pandemia>.
- Referencia 10: Emprendiendo con Lean Startup: <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2019/09/emprendiendo-con-lean-startup.html>.
- Referencia 11: Capítulo 1 del curso Marketing Digital “El enfoque global de marketing y comunicación” EMIB – ESCP 2018.
- Referencia 12: <https://www.cepal.org/es/noticias/turismo-sera-sectores-economicos-mas-afectados-america-latina-caribe-causa-covid-19>

13. Anexos

- **Anexo 1:** Resultados de encuesta preliminar de la propuesta de valor: El tamaño de la muestra no es significativo, pero es útil para moldear la propuesta.

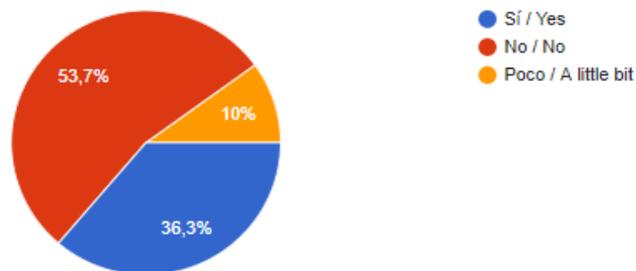
¿Alquilaría usted un casa aislada y a la vez inteligente (5 estrellas) para pasar sus vacaciones?
/ Would you rent an isolated and at the same time smart house (5 stars) to spend your holidays?

80 respuestas



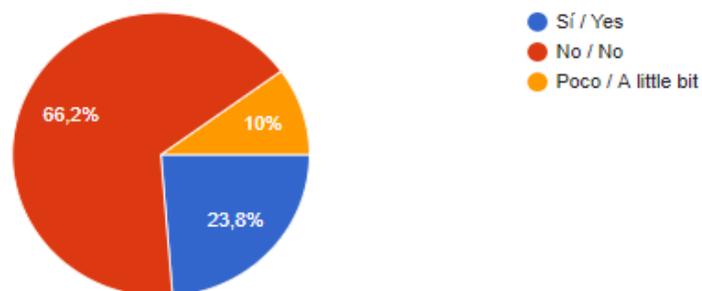
¿Conoce usted el concepto de Casa Inteligente? / Do you know the concept of Smart Home?

80 respuestas



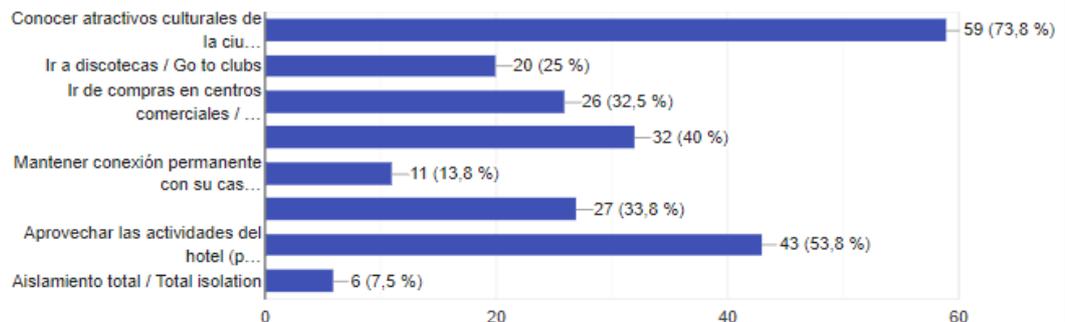
¿Conoce el concepto de Casa Aislada? / Do you know the concept of Isolated House?

80 respuestas

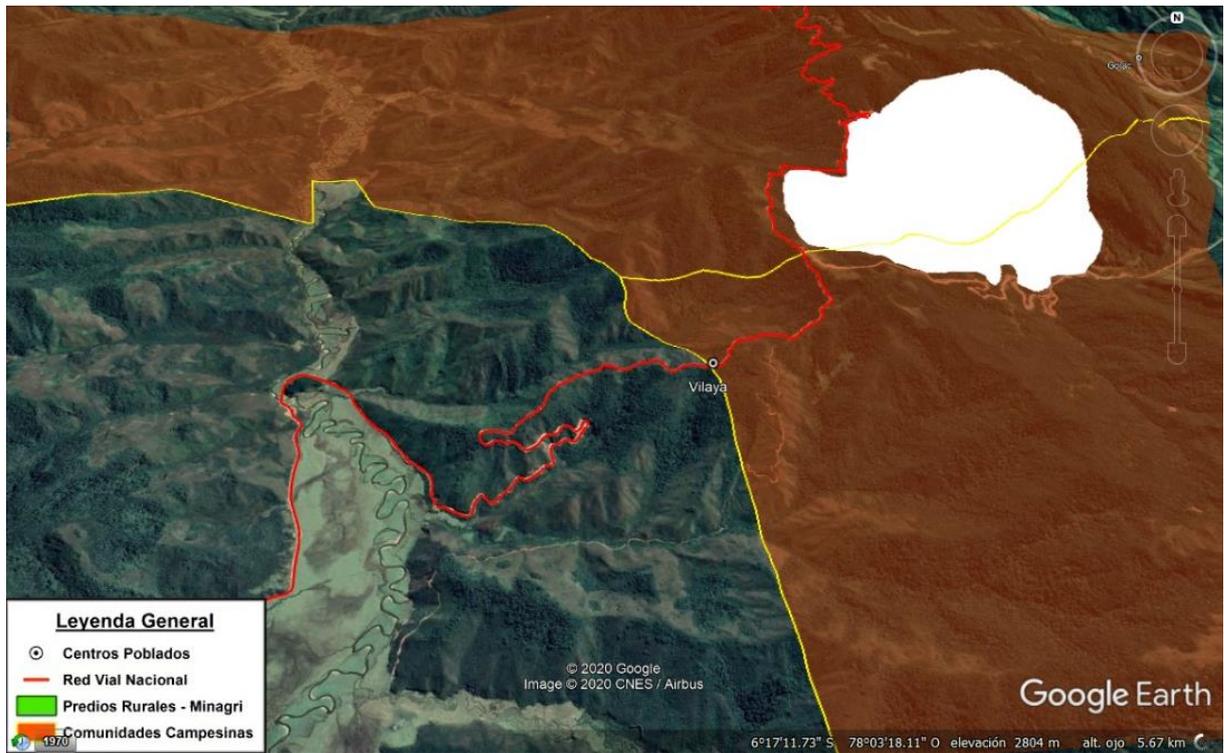


Seleccione las actividades que realiza durante sus vacaciones / Select the activities you do during your vacation:

80 respuestas



– **Anexo 2:** Ubicación geográfica del terreno en análisis:



- **Anexo 3:** Precio del metro cuadrado en la zona: Referencia tasaciones solicitadas por el Gobierno Regional de Amazonas, en zonas cercanas a la ubicación del proyecto.

Solicitante	Tipo tasación	Descripción	Distrito	Provincia	Dpto.	Vut \$/m ²
Gobierno Regional de Amazonas	Valor de tasación	Predios afectados por la ejecución de la obra de mejoramiento de la carretera Caclic - Luya - Lamud, región Amazonas.	Luya	Luya	Amazonas	0.50 / 0.70
Gobierno Regional de Amazonas	Valor de tasación	Predios afectados por la ejecución de la obra de mejoramiento de la carretera Caclic - Luya - Lamud, región Amazonas.	Chachapoyas, Lonya Chico	Chachapoyas, Luya	Amazonas	5.00 / 0.50 / 0.70

– **Anexo 4:** Flujo de caja en el escenario pesimista:

Flujos de ingresos y egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	394,200.00	503,700.00	547,500.00	569,400.00	592,176.00
- Aprovisionamientos	-118,260.00	-151,110.00	-164,250.00	-170,820.00	-177,652.80
+ Variación de existencias	100,000.00	30,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00
= MARGEN	375,940.00	382,590.00	413,250.00	418,580.00	434,523.20
- Gastos de personal	-202,800.00	-242,684.00	-283,909.47	-294,981.94	-306,486.23
- Otros gastos de explotación	-63,600.00	-65,534.40	-67,544.24	-69,632.47	-71,802.13
= EBITDA	109,540.00	74,371.60	61,796.29	53,965.60	56,234.83
- Amortizaciones	-32,156.67	-36,446.67	-40,736.67	-38,360.00	-42,650.00
= EBIT	77,383.33	37,924.93	21,059.62	15,605.60	13,584.83
- Gastos financieros	-52,000.00	-47,495.59	-41,820.04	-34,668.84	-25,658.33
= BAI	25,383.33	-9,570.66	-20,760.41	-19,063.24	-12,073.49
Impuesto sobre beneficios	-5,330.50	2,009.84	4,359.69	4,003.28	2,535.43
=RESULTADO NETO	20,052.83	-7,560.82	-16,400.73	-15,059.96	-9,538.06

– **Anexo 5:** Flujo de caja en el escenario esperado:

Flujos de ingresos y egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	492,750.00	629,625.00	684,375.00	711,750.00	740,220.00
- Aprovisionamientos	-147,825.00	-188,887.50	-205,312.50	-213,525.00	-222,066.00
+ Variación de existencias	100,000.00	30,000.00	30,000.00	20,000.00	20,000.00
= MARGEN	444,925.00	470,737.50	509,062.50	518,225.00	538,154.00
- Gastos de personal	-202,800.00	-242,684.00	-283,909.47	-294,981.94	-306,486.23
- Otros gastos de explotación	-63,600.00	-65,534.40	-67,544.24	-69,632.47	-71,802.13
= EBITDA	178,525.00	162,519.10	157,608.79	153,610.60	159,865.63
- Amortizaciones	-32,156.67	-36,446.67	-40,736.67	-38,360.00	-42,650.00
= EBIT	146,368.33	126,072.43	116,872.12	115,250.60	117,215.63
- Gastos financieros	-52,000.00	-47,495.59	-41,820.04	-34,668.84	-25,658.33
= BAI	94,368.33	78,576.84	75,052.09	80,581.76	91,557.31
Impuesto sobre beneficios	-19,817.35	-16,501.14	-15,760.94	-16,922.17	-19,227.03
=RESULTADO NETO	74,550.98	62,075.70	59,291.15	63,659.59	72,330.27