

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Travel, una propuesta digital que conectará con el turismo
peruano en la región Amazónica**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Juarez Yllia Jhancarlo David, DNI: 44484127

Lescano Martinez Pedro Gregorio, DNI: 70082660

Navarrete Vera Claudio Valentino, DNI: 44723895

Solis Jara Carlos Javier, DNI: 46759109

ASESOR

Nuñez Morales, Nicolás Andrés, DNI: 49011442

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2193-3830>

JURADO

Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Arana Barbier, Pablo José

Santiago de Surco, Setiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Travel, una propuesta digital que conectará con el turismo peruano en la región Amazónica”, de los autores:

Juarez Yllia Jhancarlo David, DNI: 44484127

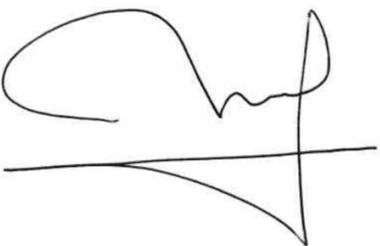
Lescano Martinez Pedro Gregorio, DNI: 70082660

Navarrete Vera Claudio Valentino, DNI: 44723895

Solis Jara Carlos Javier, DNI: 46759109, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 01/09/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 01 de Setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Agradecimientos

A mi familia, a mi novia y a mis grandes amigos que han dado un gran soporte durante todo el camino del MBA. Ellos siempre me han apoyado en cualquier tema que se ha requerido y sobre todo han estado en los momentos más difíciles que me ha tocado pasar, gracias a ellos sigo en este proceso de mejorar profesionalmente.

Claudio Navarrete

A mi esposa Angela Morales que me motiva a cada vez seguir creciendo como persona y profesional, a mi madre Nelly Martinez, a mi suegra Angelica Correa que son una inspiración para seguir adelante, a mi papá Pedro y a mi hermanito Sebastian que siempre me sacan una sonrisa. Finalmente, a mi mascota Arya, hija perruna, que llegó durante el MBA y me acompañó en varias noches de desvelo durante el desarrollo de las tareas y trabajos.

Pedro Lescano

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia y esposa por su apoyo incondicional durante todo el proceso de elaboración de esta tesis. Su amor, comprensión y paciencia fueron fundamentales para mi motivación y perseverancia. Esta tesis no habría sido posible sin su inestimable ayuda y apoyo

Jhancarlo Juarez

Agradezco a mi esposa Lis por su amor, apoyo y confianza incondicional en mí, a mis padres Javier y Silvia por su amor y por darme la oportunidad de cumplir muchos sueños y a mi hermano Jeanpool por estar junto a mí en todo momento.

Carlos Solis

Dedicatorias

Dedico la presente tesis a mi madre que me ha acompañado a lo largo de mi vida personal y profesional, y que me ha apoyado en cada paso que he dado. Este es un objetivo cumplido y el comienzo de una serie de logros que, como persona y profesional, me he planteado realizar para los próximos años.

Claudio Navarrete

Dedico esta tesis a mi esposa, mis padres, mi suegra y a mi hermano menor por ser el motor de mi vida con su amor sincero. Este logro no habría sido posible sin su ayuda. Por último, dedico esta tesis a todas las personas que luchan por alcanzar sus metas y sueños, sin importar los obstáculos que se presenten en el camino.

Pedro Lescano

Dedicado a mi madre, esposa y hermana, así como a la memoria de mi padre y abuelos, quienes han contribuido en mi formación y siempre me apoyaron a seguir estudiando.

Jhancarlo Juarez

A mi familia y amigos, por ser mi motor de superación, por su apoyo y amor incondicional que siempre me han brindado.

Carlos Solis

Resumen Ejecutivo

Según UNWTO (2022), el turismo internacional experimentó un crecimiento anual del 5% entre 2010 y 2019, pero la pandemia lo impactó negativamente en 2020 y 2021. Esto indica una correlación importante entre el turismo y la pobreza a nivel internacional.

A pesar de la creciente demanda de turistas, tanto nacionales como extranjeros, en la selva peruana, el empleo formal ha disminuido en los últimos años, lo que ha afectado la calidad del servicio turístico y la competencia entre las agencias informales.

Después de examinar los momentos positivos y negativos del usuario, se identificó que el tiempo de espera entre clientes es el momento crítico que genera mayor dolor al usuario, y la falta de herramientas para reducir la espera y mejorar el flujo de clientes es un problema común entre las personas que trabajan en turismo.

Para resolver estos problemas, se propone un modelo de negocio que busca exponer los servicios de calidad brindados por las empresas y guías turísticos a más clientes.

La solución propuesta, demuestra ser deseable, viable y factible, evaluaciones que se han realizado mediante encuestas, simulaciones y con datos publicados en diversas fuentes de información. Estas encuestas fueron realizadas a 356 personas, por lo cual, los resultados obtenidos con una confiabilidad de 95%, presentan un error muestral del 5.2%, mientras que los resultados del Valor Actual Neto (VAN) financiero del proyecto *Travel* asciende a 4'281,332 soles, lo que equivale a 1'115,008 dólares, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 280%.

Tras la evaluación completa del presente trabajo, se realizan una serie de conclusiones y recomendaciones que son importantes tomar en cuenta para la implementación de esta propuesta de solución a un problema latente y vigente en el país.

Abstract

According to UNWTO (2022), international tourism experienced an annual growth of 5% between 2010 and 2019, but the pandemic negatively impacted it in 2020 and 2021. This indicates a significant correlation between tourism and poverty at the international level.

Despite the increasing demand for both national and foreign tourists in the Peruvian jungle, formal employment has decreased in recent years, which has affected the quality of tourist services and competition among informal agencies.

After examining the positive and negative moments of the user, it was identified that the waiting time between customers is the critical moment that generates the most pain for the user, and the lack of tools to reduce waiting and improve customer flow is a common problem among people working in tourism.

The proposed solution proves to be desirable, viable and feasible, evaluations that have been carried out through surveys, simulations and with data published in various sources of information. These surveys were carried out on 356 people, therefore, the results obtained with a reliability of 95%, present a sampling error of 5.2%, Meanwhile the results of the Financial Net Present Value (NPV) of the Travel project amount to 4'281,332 soles, which is equivalent to 1,115,008 dollars, and the Internal Rate of Return (IRR) is 280%%.

After a complete evaluation of this work, a series of conclusions and recommendations are made, which are important to take into account for the implementation of this proposed solution to a latent and current problem in our country.

Tabla de Contenido

Capítulo I. Definición del Problema.....	1
1.1. Contexto del Problema por Resolver	1
1.2. Presentación del Problema por Resolver.....	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	4
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	5
2.1. Descripción del Mercado o Industria	5
2.2. Análisis Competitivo Detallado	7
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	10
3.1. Perfil del Usuario	10
3.1.1. Síntesis de Respuestas Obtenidas	11
3.1.2. Elaboración del Lienzo Meta Usuario.....	11
3.1.3. Definición de Arquetipo. (User-Persona).....	13
3.1.4. Mapa de Experiencia de Usuario.....	13
3.1.5. Síntesis de Respuestas Obtenidas.....	13
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	14
3.3. Identificación de la Necesidad	14
Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio.....	17
4.1. Concepción del Producto o Servicio	17
4.2. Desarrollo de la Narrativa	19
4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio	20
4.4. Propuesta de Valor	22
4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)	23
Capítulo V. Modelo de Negocio	28
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	28

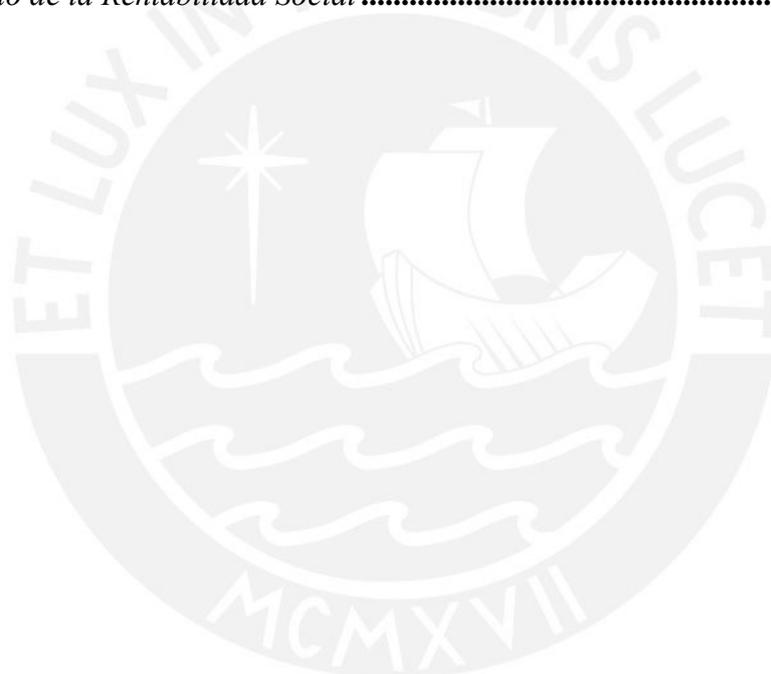
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	29
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	30
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	32
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable	34
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	34
6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	35
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	36
6.2.1. Plan de Mercadeo	36
6.2.2. Plan de Operaciones	43
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad	47
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	49
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	50
6.3.2. Análisis Financiero	52
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis	56
Capítulo VII. Solución sostenible	59
7.1. Relevancia Social de la Solución	59
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	61
Capítulo VIII. Decisión e implementación.....	65
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.	65
8.2. Conclusiones	66
8.3. Recomendaciones.....	67
Referencias.....	69
Apéndices	75
Apéndice A: Rivalidad entre Competidores Existentes	75
Apéndice B: Poder de Negociación de los Proveedores.....	75

Apéndice C: Amenaza de Nuevos Entrantes	76
Apéndice D: Poder de Negociación de los Compradores	76
Apéndice E: Amenaza de Productos Sustitutos	77
Apéndice F: Estructura de Entrevista	77
Apéndice G: Sustentos de la Entrevista a Guías Turísticos	79
Apéndice H: Transcripción de las Entrevistas	81
Apéndice J: Utilización de la Sinéctica para Hallar Soluciones	81
Apéndice K: Elaboración del Perfil de Usuario	84
Apéndice L: Mapa de Valor	85
Apéndice M: Encuestas a Clientes por el Uso de <i>Travel</i>.....	85
Apéndice N: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio	89
Apéndice O: Ficha de Buyer Persona	91
Apéndice P: Horas de Desarrollo para Funcionalidades	94
Apéndice Q: Estructura del Personal	95
Apéndice R: Cronograma de Cuotas por Préstamo Financiero.....	95

Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Matriz de Atractividad y Poder de cada Fuerza de Porter.</i>	7
Tabla 2: <i>Síntesis de Respuestas en la Primera Parte de la Entrevista</i>	11
Tabla 3: <i>Síntesis de la Segunda Parte de la Entrevista</i>	13
Tabla 4: <i>Lienzo 6x6</i>	18
Tabla 5: <i>Cuadro Comparativo de Patentes Encontradas</i>	22
Tabla 6: <i>Validación de Hipótesis de Deseabilidad</i>	35
Tabla 7: <i>Cantidad de Arribos de Turistas a Departamentos de la Amazonía</i>	37
Tabla 8: <i>Inversión en Marketing Mix en Soles</i>	42
Tabla 9: <i>Inversión en Campaña de Lanzamiento</i>	42
Tabla 10: <i>Cantidad de Clicks Contratados en los Primeros Cinco Años</i>	43
Tabla 11: <i>Inversión en Marketing Mix por Clicks Contratados en Soles</i>	43
Tabla 12: <i>Mapa de Viaje</i>	44
Tabla 13: <i>Cálculo del LTV y CAC para los Próximos 5 Años.</i>	47
Tabla 14: <i>Análisis de Sensibilidad del LTV y CAC</i>	48
Tabla 15: <i>Simulación Montecarlo del LTV y CAC</i>	48
Tabla 16: <i>Resultados de Simulación Montecarlo: Eficiencia del Plan de Marketing</i>	49
Tabla 17: <i>Resumen de la Inversión Inicial</i>	50
Tabla 18: <i>Depreciación de Activos en Soles</i>	51
Tabla 19: <i>Resultados de Encuestas Tomadas a Clientes</i>	52
Tabla 20: <i>Proyección de Ventas Anuales (Año 1 - Año 5)</i>	53
Tabla 21: <i>Estado de Resultados (Año 1 - Año 5), en soles</i>	53
Tabla 22: <i>Flujo de Caja Libre y Valor Actual Neto (VAN) de Travel</i>	55
Tabla 23: <i>Cálculo del WACC</i>	55

Tabla 24: <i>Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio</i>	57
Tabla 25: <i>Análisis de Sensibilidad en Cinco Escenarios</i>	57
Tabla 26: <i>Resultado de la Simulación Montecarlo</i>	58
Tabla 27: <i>Ahorro Generado en Tiempo de Búsqueda de un Paquete Turístico</i>	62
Tabla 28: <i>Ahorro Generado en CO2 de Búsqueda de un Paquete Turístico</i>	62
Tabla 29: <i>Determinación del Costo de Emisión de CO2 por Laptops Usadas</i>	63
Tabla 30: <i>Determinación del Costo de Emisión de CO2 por E-mails</i>	64
Tabla 31: <i>Determinación del Costo de Emisión de CO2 por Clicks en Marketing</i>	64
Tabla 32: <i>Cálculo de la Rentabilidad Social</i>	64



Lista de Figuras

Figura 1: <i>Evolución de Arribos Internacionales y Tasa de Desempleo.</i>	2
Figura 2: <i>Evolución de Arribos a los Departamentos de la Amazonía.</i>	6
Figura 3: <i>Competencia en el Mercado de Turismo</i>	9
Figura 4: <i>Lienzo Meta Usuario</i>	12
Figura 5: <i>Mapa de Experiencia de Usuario</i>	15
Figura 6: <i>Matriz de Costo-Impacto</i>	19
Figura 7: <i>Topo Coincidencias de Patentes Similares al Proyecto</i>	21
Figura 8: <i>Encaje del Perfil con Propuesta de Valor</i>	23
Figura 9: <i>Prototipo Travel: Página de Inicio</i>	24
Figura 10: <i>Prototipo Travel: Selección de Destino</i>	25
Figura 11: <i>Prototipo Travel: Planificación de Viaje</i>	25
Figura 12: <i>Prototipo Travel: Visualización de Guía Turístico</i>	26
Figura 13: <i>Lienzo Blanco de Relevancia.</i>	27
Figura 14: <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	28
Figura 15: <i>Mapa de Servicio</i>	46
Figura 16: <i>Eficiencia del Plan de Marketing con Simulación Montecarlo</i>	49
Figura 17: <i>Distribución Normal del VAN con Simulación Montecarlo</i>	58
Figura 18: <i>Flourishing Business Model Canvas</i>	60
Figura 19: <i>Cronograma de Actividades</i>	66

Capítulo I. Definición del Problema

En el presente capítulo se describe la evolución del contexto internacional y regional con respecto al turismo y la pobreza, a fin de entender la relación entre ambas variables. También se define el problema que se ha identificado y que se resolverá en este trabajo, sustentando la complejidad y relevancia de dicho problema.

1.1. Contexto del Problema por Resolver

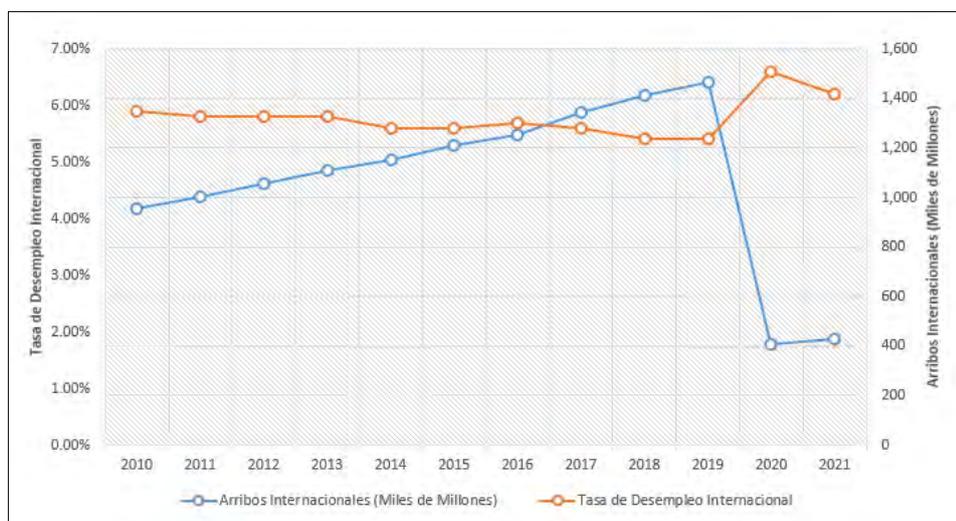
La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2021), habla sobre la importancia del turismo a un nivel económico, e informa que el sector turístico representó en el año 2019 el 10% del PBI de América Latina, y para Perú se destaca su participación con el 9.3%, a su vez afirmó que el turismo en América Latina es un sector con alta capacidad para generar empleos directos e indirectos para mujeres y jóvenes.

De acuerdo con lo publicado por *The World Tourism Organization* [UNWTO] (2022), la evolución de los arribos internacionales del mundo desde el 2010, han ido en crecimiento a un ritmo del 5% anual hasta el 2019, crecimiento que fue impactado en el 2020 y 2021 por la pandemia, es decir, que el turismo en el mundo iba a un ritmo creciente. Por otro lado, la evolución sobre la tasa de desempleo internacional iba disminuyendo desde el 2010 (5.9%) hasta el 2019 (5.4%), ratio que presentó un incremento fuerte en el 2020 y 2021 por la pandemia. (Statista, 2022). Al ver estas dos variables, se entiende que existe una correlación muy importante entre el turismo y la pobreza a nivel internacional, tal como se puede ver en la Figura 1.

El crecimiento de los arribos internacionales (sin considerar 2020 y 2021 por la pandemia) en la región de América también ha presentado un incremento constante del 4%, sin embargo, para el caso específico de Perú, este crecimiento desde el 2010 ha sido de un 8% en promedio. (UNWTO, 2022).

Figura 1

Evolución de Arribos Internacionales y Tasa de Desempleo.



Luego de ver los números macros, la región Amazónica (Loreto, Ucayali, San Martín, Amazonas y Madre de Dios) ha mostrado una reducción en el porcentaje de desempleo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), la tasa de desempleo promedio en los departamentos de la Amazonía aumentó de 21.6% en el año 2007 a 21.2% en el año 2021, menor al promedio nacional (24.8%). Por otro lado, en el reporte de la Tasa de empleo informal según ámbito geográfico (INEI, 2021), se informa que, en el año 2021, del total de 1'744,000 personas de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de la región amazónica, 1'404,000 personas tienen empleo informal representando el 80.5% en promedio de los departamentos de la Amazonía.

En sintonía con la reducción del desempleo, la región amazónica ha venido creciendo económicamente de manera constante desde el año 2007 hasta el año 2019 (antes del inicio de la pandemia por COVID-19). De acuerdo con los datos del INEI (2021), el PBI de los departamentos de la región amazónica creció de 16,875 millones de soles a 24,681 millones de soles, representando un crecimiento del 46% con respecto al año 2007, evidenciando un crecimiento promedio anual del 3.3%. Sobre el particular, el rubro de alojamiento y

restaurantes (asociado al sector turismo) creció de 6,315 millones de soles a 8,717 millones de soles entre el 2007 y 2021, un aumento del 38% del valor agregado bruto (INEI,2021).

Pese al crecimiento mostrado a nivel macro regional, las comunidades nativas, por ejemplo, la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP, 2021) considera que no han formado parte de este desarrollo, y, por el contrario, han expresado su molestia respecto ciertas empresas privadas que han destruido sus bosques de manera ilegal, impactando directamente sobre el medio ambiente. Por ello, es que en el departamento de Loreto ha pasado y sigue pasando por una migración de pobladores de comunidades nativas a lugares urbanos buscando nuevas oportunidades.

Finalmente, es importante mencionar que, durante el 2021, pese a que las medidas y restricciones contra el COVID-19 fueron disminuyendo, la cantidad de personas que viajan por vacaciones aún estaba lejos de los niveles mostrados durante el 2019, de tal manera que solo hubo una recuperación del 22% (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2022).

1.2. Presentación del Problema por Resolver

Se ha presentado un crecimiento económico en los departamentos de la región amazónica y también una reducción de la pobreza en los últimos años. Esto se ha visto acompañado de una alta demanda de turistas la cual ha ido en ascenso, tanto nacionales como extranjeros, y que son principales fuentes de ingreso para los departamentos. Sin embargo, el empleo formal ha disminuido en los últimos años (INEI, 2021), impactando directamente al sector turismo, que muestra mayores dificultades al momento de brindar un servicio de calidad. La competencia entre las diversas agencias informales de turismo se ha vuelto una especie de canibalismo, donde unos tratan de estar por encima de otros, dejando de lado la calidad del servicio y afectando a los pobladores de las comunidades, que podrían ser parte de este gran mercado turístico y aportar de manera significativa a la economía de su ciudad.

En general, la selva peruana requiere de una elevada cultura turística, fundamentada en el conocimiento del desarrollo sostenible en cuanto a su medio ambiente, social y económico, por ello, con el propósito de alcanzar esta imagen de destino será necesario comprometer a los habitantes de la Amazonía con acciones de autogestión turística para impulsar modelos de desarrollo sostenible que permitan valorar en toda su magnitud el patrimonio de uso turístico.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

Se trata de un problema complejo y con relevancia social porque un alto porcentaje de los departamentos de la Amazonía han mostrado un crecimiento económico de manera constante desde el año 2007, que en ese entonces mantenía un PBI de 6,315 millones de soles y llegó a alcanzar para el año 2021 un PBI de 8,717 millones de soles, es decir, creció 38%. Adicionalmente, al evidenciar una disminución en la tasa de desempleo, hace ver que, no necesariamente los crecimientos del PBI y reducciones de tasa de desempleo se ven reflejados en crecimiento de las comunidades del sector, por lo tanto, este problema se vuelve más complejo al momento de evaluar el cómo puede ayudar realmente a estas comunidades aprovechando este valor tan importante como lo es, el turismo.

Asimismo, de acuerdo con lo publicado por Gonzáles (2008), existe poca integración del espacio ambiental en la cultura de la sostenibilidad, además de un manejo irracional y deterioro en la calidad ambiental en las comunidades de la Amazonía, como es la deforestación. Esto sumado a la elevada informalidad en los servicios turísticos, que incrementan el predominio de establecimientos no certificados ni especializados y que incluso albergan algunos guías turísticos informales y sin licencia.

Capítulo II. Análisis del Mercado

En el presente capítulo se describirá cómo se comporta el mercado en los departamentos de la Amazonía peruana, con respecto a la demanda de visitantes que llegan a las ciudades a visitar los principales centros arqueológicos. También se dará a conocer cómo es la competencia directa o indirecta en este mercado tan enriquecido por el turismo.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

La región amazónica cuenta con diversos atractivos turísticos, los cuales son visitados de manera recurrente, por ejemplo, la ciudad de Iquitos, donde se pueden visitar lugares como La Casa de Fierro, la Reserva Nacional Allpahuayo-Mishana, el Caserío Santo Tomás, el Embarcadero Bellavista Nanay, el Quistococha Zoo, entre otros. (El Comercio, 2016). Por ejemplo, si se analiza el mercado en el centro turístico de Quistococha Zoo, ubicado en el departamento de Loreto, de acuerdo con lo publicado en el INEI (2021), la demanda de turistas al complejo llegó a su máximo en el año 2014 con 293 mil visitantes. A partir de dicho año, la demanda de este centro turístico empezó a disminuir llegando a tener 147 mil visitantes el año 2019 (antes de la pandemia por COVID-19), mostrando una reducción del 48%. Para este caso, existe predominancia del visitante nacional sobre el visitante extranjero (desde el 2004), siendo en promedio el 95% de visitantes del Complejo Turístico de Quistococha peruano, lo cual genera las siguientes preguntas ¿Por qué la demanda ha venido disminuyendo? ¿Están fallando las estrategias de promoción del turismo específicamente en este complejo?

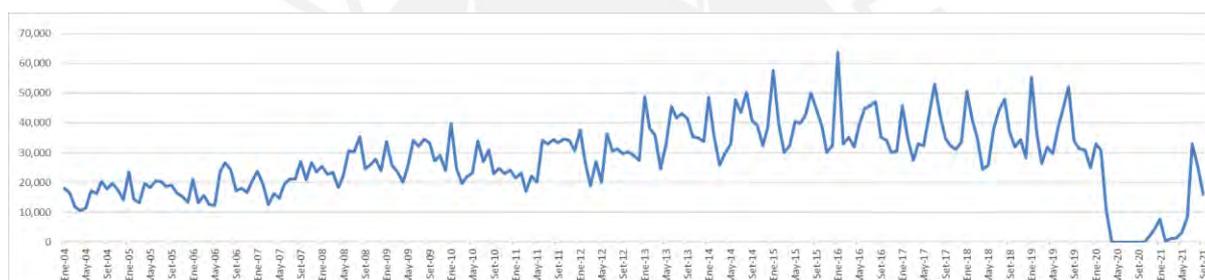
Por el contrario, si se analiza la Reserva Nacional de Pacaya, la demanda al centro arqueológico fue de 2 mil visitantes en el 2004, situación que ha crecido hasta el 2019, logrando alcanzar un pico de 13 mil visitantes durante ese último año (crecimiento del 650%). A diferencia del Complejo Turístico de Quistococha, la Reserva Nacional de Pacaya

es visitada mayoritariamente por extranjeros, los cuales representan el 82% del total de visitantes en los últimos 5 años.

Al ver el mercado de estos dos lugares turísticos, se puede notar una clara diferencia en relación con el crecimiento de visitantes, por lo cual se necesita realizar las siguientes preguntas ¿Realmente se tiene una demanda que atender? ¿Esta demanda está creciendo o disminuyendo? De acuerdo con lo publicado por el INEI (2021), el arribo de personas a los departamentos de la región amazónica ha tenido una tendencia creciente (ver Figura 2), en los últimos años hasta la pandemia por COVID-19.

Figura 2

Evolución de Arribos a los Departamentos de la Amazonía.



Adicionalmente a lo mencionado, las personas que viajan a la región amazónica se quedan en promedio 2 noches, por lo cual se podrá una demanda de 3 días por visitante, a los cuales se debería poder ofrecerles servicios turísticos de calidad. (En el 2019 se dieron 3'467,167 arribos a la región amazónica entre visitantes nacionales y extranjeros, los cuales estuvieron 1,46 noches en promedio por arribo).

Ahora se tiene la certeza que la demanda de visitantes al departamento de la región amazónica tiene una tendencia creciente, entonces se realizan las siguientes preguntas, si ¿los visitantes que llegan a la región Amazónica saben exactamente qué lugares van a conocer? o ¿recién lo definen una vez instalados en la ciudad? Sobre este punto, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2016) publicó que el 60% de personas busca información, previo a su viaje, sobre lugares turísticos a visitar. Por

otro lado, solamente el 16% de personas adquiere un paquete turístico, es decir, que el 84% de personas decide qué lugares visitar por su propia cuenta tomando en cuenta como ejemplo la región de Loreto.

2.2. Análisis Competitivo Detallado

Existen distintos factores que pueden influir en la compra de un pasaje o tour turístico, desde la forma de elección (online o presencial), la elección de los días, según recomendaciones o comentarios en redes sociales y que sean fuentes confiables para el usuario. Es por ello, que para el presente trabajo analizará las cinco fuerzas de Porter, viendo cada fuerza individualmente, seguido de una evaluación del grado de atraktividad y poder de cada fuerza, con el fin de determinar cuál fuerza será atractiva y cuál es la que tiene mayor poder, que deberá tenerse en cuenta a la hora de fijar los parámetros del negocio.

Los resultados finales del análisis de Porter se visualizan en la Tabla 1, donde se han evaluado cinco fuerzas de forma individual, cuyos detalles de evaluación se pueden ver desde el Apéndice A hasta el Apéndice E.

Tabla 1

Matriz de Atractividad y Poder de cada Fuerza de Porter.

Fuerzas existentes en el sector en orden de su poder de afectación al sector	PF	GA	Orden de prioridad para mejorar la posición competitiva
1 Poder de negociación de los compradores	0.43	0.58	1 Primera
2 Amenaza de productos sustitutos	0.36	0.64	2 Segunda
3 Rivalidad entre competidores existentes	0.35	0.65	3 Tercera
4 Amenaza de productos entrantes	0.33	0.67	4 Cuarta
5 Poder de negociación de los proveedores	0.23	0.77	5 Quinta

Nota. PF significa “poder de la fuerza” y GA significa “grado de atractividad”

Tras el análisis realizado de cada fuerza (por grado de atractividad) en el turismo sostenible, el poder de negociación de los proveedores es la fuerza con mayor grado, eso dice que en la actualidad los proveedores de turismo en las regiones de la selva y en la Amazonía

son normalmente conocidos y miembros de un conglomerado que en su mayoría se conocen entre sí. Estos proveedores son personas que pertenecen a la misma región, además, se ha encontrado que existen barreras con el tema de comunicación y transporte.

Respecto a las amenazas de nuevos entrantes (competidores), existe una gran posibilidad de generar economías de escala a través de un producto diferenciado, focalizado en la experiencia del usuario. Es importante destacar que existe una baja identificación de marca debido a la gran cantidad de empresas informales existentes, por lo que es, una gran oportunidad para posicionar una marca que brinde un servicio de calidad y con producto diferenciado.

En la actualidad los negocios de turismo muestran una diferenciación de sus servicios, dado que están repartidos en distintas regiones, enfocándose principalmente en las cualidades y lugares turísticos que ofrece cada región, sin embargo, debido a la gran cantidad de proveedores informales, se eleva el número de competidores existentes, y haciendo de este mercado, un nicho potencial a ser captado por un producto diferenciado. La estacionalidad es un factor importante que debe ser considerada al momento de elaborar un plan estratégico de ingreso de mercado.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos, en el negocio turístico podrían ser inexistentes si se ve desde un punto de vista, en donde el cliente no tiene otras opciones adicionales más que disfrutar del turismo, sin embargo, en la actualidad existen paquetes turísticos donde adicional al conocimiento de la zona, se brinda la experiencia del visitante en realizar su propia aventura, pero bajo la supervisión de un guía especializado a un costo mucho mayor.

Respecto a la negociación de compradores, se ha identificado una alta concentración de ellos con baja información del sector, por lo tanto, deben recurrir a diversas fuentes de información para armar un plan de turismo que satisfaga sus necesidades.

Finalmente, se ha realizado un análisis utilizando la herramienta virtual *Fanpage Karma*, en donde se ha identificado algunos de los principales competidores para el negocio propuesto, dentro de este ranking se ha encontrado que *Intriper* sería la página con mayor cantidad de fans en el mundo con un total de tres millones, sin embargo, con un cuarto de seguidores la página Conociendo Perú logra tener la misma cantidad de reacciones que *Intriper*, por su lado *Amazon Camp*, agencia de viaje de los guías turísticos cuenta aproximadamente doce mil fans y se encuentra en el último lugar de los perfiles de mercado evaluados. (ver Figura 3).

Figura 3

Competencia en el Mercado de Turismo

	Fans	Compromiso	Interacción de las publicaciones	Total de Reacciones, Comentarios, Compartidos	Número de publicaciones	Número de comentarios (total)	Índice de Rendimiento de la Página	Crecimiento de seguidores media semanal (en %)	Número de Me gusta
 Amazon Camp @amazoncamp	12k	0,15%	0,45%	475	🌐	44	⊖	⊖	371
 Conociendo Perú @conociendoperuoficial	758k	0,25%	0,23%	53k	🌐	1.2k	⊖	⊖	37k
 Intriper @intriper	3.0M	0,21%	0,012%	181k	🌐	18k	4,0%	-0,015%	85k
 Janet Travel @janettravel	199k	0,76%	0,089%	42k	🌐	14k	7,0%	-0,017%	14k
 Trivar Tours Peru Agencia de Viajes y Turismo @trivarboursperu	12k	0,16%	0,38%	560	🌐	53	⊖	⊖	228
 Turismo RARAZ @rarazperu	12k	0,16%	0,36%	510	🌐	55	⊖	⊖	368
 Visit Peru (PE) @yturquiplanta	834k	0,035%	0,022%	8.1k	🌐	241	2,0%	0,049%	5.5k
Promedio	695k	0,25%	0,22%	41k		4.7k	4,3%	0,0055%	20k

Nota. Adaptado de la página web de fanpagekarma (<https://www.fanpagekarma.com/>)

Capítulo III. Investigación del Usuario

En el siguiente capítulo se mostrarán las entrevistas realizadas a los usuarios, con la finalidad de entender cómo son sus creencias, problemas, círculo social, familia, entre otros que influyen en sus necesidades. Asimismo, mediante la elaboración de un mapa de experiencia de usuario, se ha identificado sus momentos de mayor dolor.

3.1. Perfil del Usuario

Los usuarios son personas que desarrollan actividad económica en el sector turismo, que viven en las principales ciudades de la Amazonía peruana, tienen entre 25 y 50 años de edad, cuentan con vivienda familiar y en algunas zonas no se cuentan con todos los servicios básicos. En ese sentido, para lograr un mayor conocimiento de los usuarios a los cuales se quiere llegar y brindarles soluciones que efectivamente satisfagan sus necesidades, se ha diseñado una estructura de entrevista en dos partes (ver Apéndice F), con el objetivo de conocerlos con mayor profundidad en el aspecto personal (logros, motivaciones, creencias, frustraciones, etc. y el aspecto laboral, es decir, conocer cómo lleva actualmente su negocio referente al turismo en la región Amazónica.

Esta entrevista permitirá elaborar el lienzo meta usuario, pero antes se explicará el sustento de las preguntas realizadas en la entrevista (ver Apéndice G) y luego se procederá a sintetizar las respuestas relevantes. Las transcripciones de las entrevistas realizadas a los usuarios se encuentran en el Apéndice H.

Para poder identificar el perfil del usuario y a su vez identificar sus dolores y necesidades durante el desarrollo de su actividades económica, se realizaron 11 entrevistas, esto debido a que, a medida que las entrevistas avanzaban ya no se hallaba información nueva referente a los dolores y necesidades, siendo así y teniendo en cuenta el concepto de punto de saturación que según Guest et al. (2006) es aquel punto en el cual nuevas entrevistas ya no añaden información diferente o relevante a las ya obtenidas.

3.1.1. Síntesis de Respuestas Obtenidas

Luego de haberse realizado las entrevistas a diferentes personas que se dedican a brindar servicios turísticos en la región amazónica, se ha realizado una síntesis de respuestas a la primera parte de la entrevista, lo cual permitió elaborar el lienzo meta usuario. Esta síntesis de respuestas se puede visualizar en la Tabla 2.

Tabla 2

Síntesis de Respuestas en la Primera Parte de la Entrevista

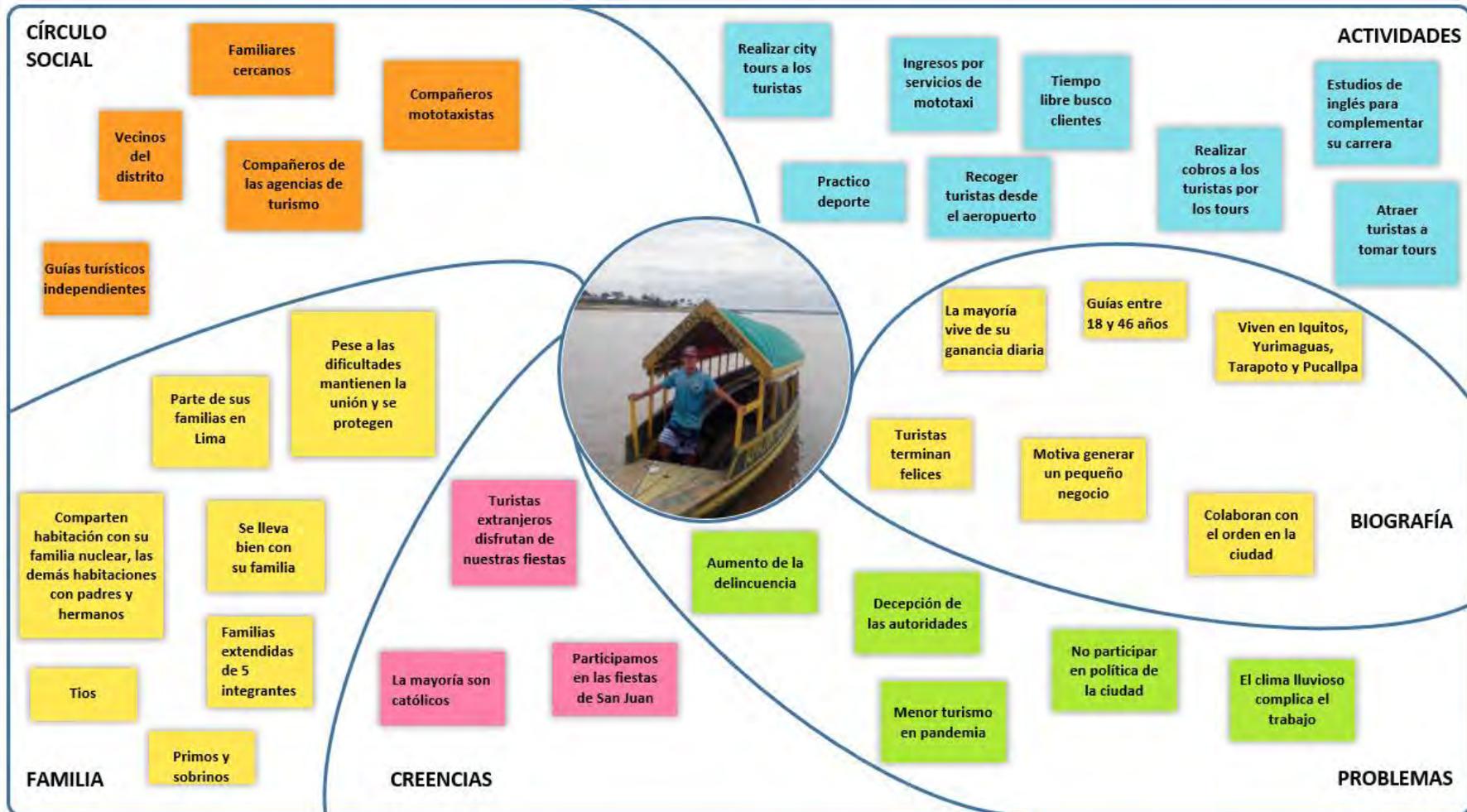
Ítem	Categoría de información	Información más relevante de la categoría
1	Datos generales.	Personas entre 18 y 46 años de las ciudades de Iquitos, Tarapoto y Yurimaguas
2	Principales objetivos y motivaciones.	Culminar sus estudios de turismo y formar una agencia de turismo
3	Quiénes componen su hogar.	Pareja, padres, hijos, hermanos y sobrinos
4	Cómo es su relación familiar y el manejo de problemas.	Buena relación en familia
5	Horarios de Trabajo y tiempo libre.	Mayormente realizan alguna actividad familiar o de estudios en sus tiempos libres
6	Sus mayores preocupaciones.	Delincuencia y bajo turismo
7	Principal problema para desarrollar sus actividades.	Clima, delincuencia y financiamiento para estudios
8	Creencias que tiene.	La mayoría practica alguna religión (mayormente católico)
9	Opinión de su comunidad.	Comunidad colaboradora
10	Nivel de participación de los integrantes de tu comunidad.	Participación media en las actividades grupales

3.1.2. Elaboración del Lienzo Meta Usuario

Luego de haberse categorizado la información obtenida en las entrevistas (primera parte) y destacado lo más relevante de la misma, como se ha mostrado en el apartado anterior, se procede a elaborar el lienzo meta usuario que se muestra a continuación (ver Figura 4).

Figura 4

Lienzo Meta Usuario



3.1.3. Definición de Arquetipo. (User-Persona)

Con la elaboración del lienzo meta usuario, se ha podido describir al usuario (creencias, entorno familiar, problemáticas, etc.), es por ello, que se puede concluir que el usuario tiene un perfil *millennials* (entre 25 y 40 años), dedicado al rubro del turismo, que admira y desea compartir con los demás lugares de su ciudad.

3.1.4. Mapa de Experiencia de Usuario.

Para poder elaborar el mapa de experiencia de usuario es que se ha diseñado la segunda parte de la entrevista vista en el Apéndice F. Con la información obtenida, se ha categorizado la información más relevante y finalmente se elabora el mapa de experiencia de usuario.

3.1.5. Síntesis de Respuestas Obtenidas.

Las siete preguntas mostradas en la segunda parte de preguntas del Apéndice F son utilizadas para obtener información relevante respecto a cómo funciona el turismo en la Amazonía y cómo los usuarios viven el día a día con esta situación. En Tabla 3 se puede ver esta categorización y síntesis de información relevante.

Tabla 3

Síntesis de la Segunda Parte de la Entrevista

Ítem	Categoría de información	Información más relevante de la categoría
1	Funcionamiento del negocio de turismo.	La demanda de turismo se ha reducido al 40%. Se ofrece paquetes turísticos dentro de la ciudad y dependiendo del clima se ofrece excursiones dentro de la selva.
2	Trato a sus clientes y facilidades de pago	Siempre amable y servicial para que el cliente los recomiende. Las reservas pueden realizarlas con el guía o en las oficinas. En implementación pago por Yape y Plin.
3	Opinión de los clientes acerca de su servicio	En la mayoría de los casos los comentarios son positivos. Pocos clientes manifiestan molestias por inconformidades con lo ofrecido.
4	Dificultades que enfrenta su negocio	Baja recuperación del flujo de turistas. La empresa no tiene los problemas de otras agencias, debido a que no ofrece servicios que luego no puede cumplir.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

En base a la segunda parte de la entrevista, se realizó la categorización y síntesis de información mostrada en el apartado anterior, brindando valiosa información acerca del negocio del turismo, y para elaborar el mapa de experiencia de usuario mostrado en la siguiente figura. Como se ha podido apreciar, el mayor punto de dolor que tienen los guías turísticos son los tiempos esperando conseguir clientes a quienes ofrecer sus servicios de turismo, sumado a ello, cuando logran tener contactos con algunos potenciales clientes, frecuentemente no desean pagar el valor ofertado inicialmente; por lo que, contratan servicios más económicos, sin considerar la experiencia y calidad del servicio que ofrecen otros competidores. Cabe resaltar que, los guías turísticos de la zona brindan un servicio de calidad, sin embargo, el cuello de botella que se ha analizado en esta experiencia usuario queda determinado por el tiempo de espera de clientes (ver Figura 5).

3.3. Identificación de la Necesidad

En el mapa de experiencia del usuario se pudieron identificar diez momentos en el desarrollo de su actividad comercial, que involucran momentos de dolor, tristeza, ansiedad y alegría. Al respecto, el tiempo de espera entre un cliente y otro, es el momento crítico que al usuario le genera mayor dolor, pues se ha identificado que es demasiado largo con respecto a lo que el usuario necesita de su negocio. Asimismo, este momento es el principal para el usuario, pues de este punto depende la cantidad de clientes que puede tener y por ende la cantidad de ingresos que puede generar.

Por otro lado, debido a la falta de predictibilidad en su negocio, si lograrse concretar la venta de su servicio, entra en un estado de preocupación para encontrar proveedores disponibles para cumplir con los servicios ofertados al cliente en caso lo requiera.

Figura 5

Mapa de Experiencia de Usuario

	Tiempo libre esperando usuarios del servicio de turismo	Llegada del Turista	Bienvenida de Turista	Cotización del servicio de turismo	Toma paquete turistico	Registro de la Venta	Preparar el servicio de turismo	Cobro del Servicio	Ejecución del servicio turistico	Cliente se retira de la comunidad
										
Pensamientos										
 Descripción	Espero que llegue un turista pronto. La pandemia ha impactado muy negativamente. Me falta ingresos	Espero que no me pida descuentos. Espero que acepte tomar mi servicio de guía. Espero que no pida pagar con tarjeta.	Bienvenido a nuestra comunidad, haremos todo lo posible para que tenga la mejor experiencia de su viaje. Le voy a ofrecer primero los servicios mas completos y si no le agradan los servicios económicos.	¿Le hago un descuento en la cotización o espero a ver si la acepta tal cual? Que tan detallado debo ser en la cotización. ¿Incluyo calificaciones de clientes anteriores?	Espero que mi servicio sea el que espera y llene sus expectativas. Ojala se anime tambien a adquirir un servicio complementario para que participen mas personas de mi comunidad.	Espero hacer correctamente la boleta. Ojala no tengo problemas con SUNAT. ¿Seria mejor un sistema electronico?	Cuento con todos los materiales para brindar el servicio? Los demas vecinos que participan estan preparados? Los guias estaran con la disposición adecuada?	Ojalá tenga sencillo Y si mejor cobro con tarjeta? Espero que no me den billetes falsos	¿El itinerario sera el adecuado? ¿Como se si algo le desagrada? ¿Deberia cambiar el itinerario sobre la marcha?	Ojala que regrese y me recomiende con sus amigos. ¿Le pido una crítica al servicio? En el futuro contaré con mejor infraestructura. Contaré con mayor cantidad de servicios y mas personalizados.
Emociones										
										

En ese sentido, la falta de herramientas para reducir la espera y mejorar el flujo de clientes (momento crítico), y la incapacidad de poder programar servicios de sus proveedores pone en riesgo la calidad del servicio ofrecido. Esto ha llevado a identificar sobre las personas que desarrollan sus actividades en turismo, la necesidad de formar parte de un canal de ventas donde puedan ofrecer sus servicios a cientos de potenciales clientes. Esto impactaría directamente en mejorar sus tiempos de espera y brindarle capacidad de programar el servicio de sus proveedores, asegurando el nivel de servicio que ofrecen en cada venta.

Un segundo punto de dolor, son los precios por lo cual el cliente está dispuesto a pagar versus los precios que el guía turístico desea cobrar por su servicio, lo cual siempre se discute al momento de concretar una venta, y en reiteradas oportunidades, el guía turístico tiene que disminuir su precio de venta para poder cerrar dicha venta y que el cliente no vaya con la competencia. La incertidumbre por no lograr el precio de venta que realmente vale el servicio brindado afecta a la economía del guía turístico, por lo que, para solventar sus necesidades, requiere de más ventas durante el día.

Como se ha podido apreciar, un factor común en los puntos de dolor mencionados (y los vistos en el mapa de experiencia usuario) es la incertidumbre, la lucha constante por la adquisición de clientes, esto debido a la falta de exposición que tienen los servicios de calidad brindados, punto que se reduciría significativamente si se puede brindar una solución que logre exponer a los guías turísticos y sus servicios a más clientes.

Capítulo IV. Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo se desarrollará el perfil del usuario, su comportamiento y como la solución que se propone le podrá ayudar. También, se va a desarrollar el prototipo del producto que se está elaborando para poder solucionar los problemas y frustraciones que se han identificado.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

Para diseñar la propuesta de solución se ha integrado el problema social relevante con el mapa de experiencia de usuario (ver Apéndice I), de esta manera se ha concluido que el momento crítico del usuario es la incertidumbre generada en la etapa de captar clientes para poder ofrecer sus servicios turísticos, esto se acentúa en temporadas bajas.

Para poder aliviar los puntos de dolor, se ha aplicado la técnica de Sinéctica para encontrar una posible solución que permita eliminar los dolores presentes en los guías de turismo (ver Apéndice J). Luego de realizarse este ejercicio, se ha hallado que una posible solución sería ofertar los servicios de los guías de turismo a través de un canal digital (página web), en la cual podrían inscribirse gratuitamente al igual que cualquier otra empresa de turismo y crear un mercado digital de libre competencia. Sin embargo, para que se pueda evaluar otras soluciones a todos los puntos de dolor mencionados, y con el objetivo de agilizar la captación de clientes quienes van a tomar un tour o un paquete turístico con alguna agencia representada, se ha utilizado el lienzo 6x6, en donde se ha podido explorar 36 posibles soluciones, y sobre ellas, tras un debate profundo se ha elegido seis potenciales soluciones (ver Tabla 4). las cuales las se ha analizado en una matriz costo-impacto (ver Figura 6). Con el objetivo de lograr el máximo beneficio posible, es que se ha decidido descartar aquellas soluciones independientes de bajo impacto, como lo son la aplicación de marketing digital, manejar listado de materiales, elaboración de proformas estándar y brindar diversos canales de pago. La creación de grupos en redes sociales tiene un impacto y su costo

Tabla 4

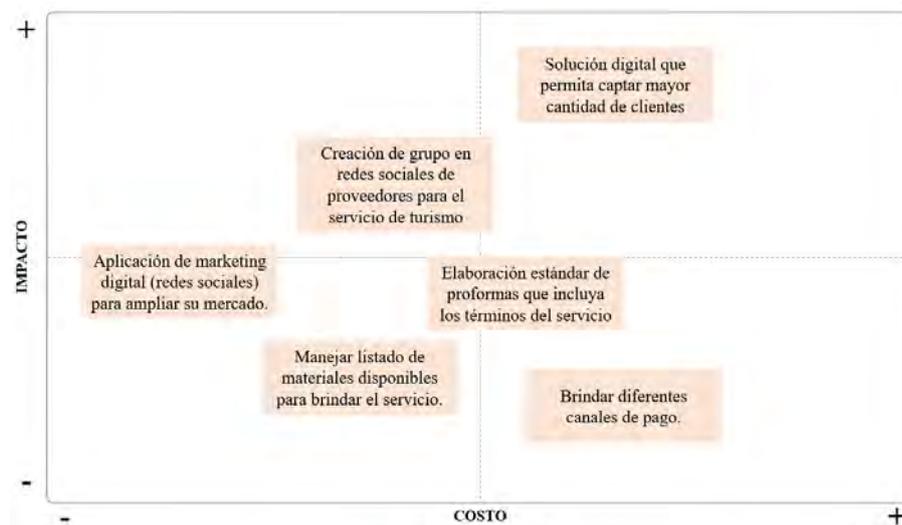
Lienzo 6x6

El usuario necesita reducir el estrés que le causa esperar clientes.	El usuario necesita aumentar sus ingresos afectados por la pandemia	El usuario necesita tener los materiales necesarios para atender sus servicios.	El usuario necesita saber qué proveedores están disponibles	Al usuario le preocupa que el cliente no acepte la cotización del servicio.	Al usuario necesita brindar facilidades de pago a los clientes
¿Cómo se puede ayudar a que el usuario reduzca los tiempos de espera por clientes?	¿Cómo se puede ayudar a que incremente sus ingresos en su negocio?	¿Cómo se puede ayudar a que cuente con materiales para brindar sus servicios?	¿Cómo se puede ayudar a que sus proveedores tengan disponibilidad?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a reducir su preocupación por el pago?	¿Cómo se puede ayudar al usuario a brindar facilidades de pago?
Cambiando su horario de atención a días con mayor afluencia de turistas.	Aplicación de marketing digital (redes sociales) para ampliar su mercado.	Proponiendo un stock mínimo de productos.	Creación de grupo en redes sociales de proveedores para el servicio de turismo	Que sepa que los precios se encuentran estandarizados para todos	Que cuente con contactos que tengan cambio en caso necesite dar vuelta a sus clientes.
Realizando otras actividades económicas en los tiempos de espera.	Brindando capacitación de la importancia de los canales virtuales.	Ubicando lugares con mayor disponibilidad de estos materiales.	Realizando coaching grupales para integración de los proveedores	Que sepa que existe una alta probabilidad de enganchar al cliente	Mostrándole los beneficios del dinero electrónico.
Salir a las calles a buscar clientes.	Ayudando a crear perfiles en las principales redes sociales.	Buscando proveedores que le brinden crédito para que maneje stocks.	Dando incentivos a proveedores para solicitar mayor disponibilidad.	Elaboración estándar de proformas que incluya los términos del servicio	Enseñándole a usar aplicaciones de pago electrónico.
Solución digital que le permita captar mayor cantidad de clientes.	Podría llamar a antiguos clientes buscando recomendaciones.	Que utilice materiales sustitutos de similar calidad.	Brindándole un celular que lo mantenga conectado siempre	Practicante y siendo consecuentes con el servicio que se brinde	Brindar diferentes canales de pago.
Por accesorios que avise cuando llegan clientes al instante.	Que incremente su material de fotos y videos para publicidad.	Que ofrezca servicios con el mínimo uso de materiales descartables.	Aprovechando las redes y medios de comunicación actuales	Teniendo formatos claros donde se está brindando el servicio	Aceptando criptomonedas como medio de pago.
Comparta su lugar de negocio con negocios complementarios.	Que segmenta a sus clientes, para ofrecer servicios personalizados.	Manejar listado de materiales disponibles para brindar el servicio.	Mostrando al proveedor beneficios con pronto pagos por sus servicios	Con capacitación continua para el usuario	Instalando y registrándose en pagos Plin, Yape, otros.
Solución digital que le permita captar mayor cantidad de clientes.	Aplicación de marketing digital (redes sociales) para ampliar su mercado.	Manejar listado de materiales disponibles para brindar el servicio.	Creación de grupo en redes sociales de proveedores para el servicio de turismo	Elaboración estándar de proformas que incluya los términos del servicio	Brindar diferentes canales de pago.

es bajo, sin embargo, la existencia de estas soluciones similares no asegura el éxito de este.

Figura 6

Matriz de Costo-Impacto



4.2. Desarrollo de la Narrativa

Para el desarrollo de la solución se siguió la metodología del *Design Thinking*, con el objetivo de perfeccionar la idea de negocio enfocada en la solución del problema identificado, para esto se recorrieron las siguientes etapas de la metodología:

- **Empatizar:** Para esta etapa se realizaron entrevistas a los usuarios a fin de identificar el perfil de los usuarios y también poder identificar el problema o punto de dolor de estos durante el desarrollo de su actividad económica. Con ayuda del lienzo de meta usuario se pudo conocer las principales características de los usuarios.
- **Definir:** Una vez ya identificadas las distintas necesidades de los usuarios en la etapa de “Empatizar” y con ayuda del mapa de experiencia del usuario se pudo definir de manera adecuada el principal punto de dolor de los usuarios.
- **Idear:** Para esta etapa se utilizó el desarrollo del lienzo 6x6, donde se abordó varios momentos de angustia del usuario como el tiempo libre que pasa esperando a clientes, cómo generar mayores ingresos, contar con medios pagos suficientes, entre otros.

Todos estos momentos se resumen a que el usuario siente angustia, ansiedad e

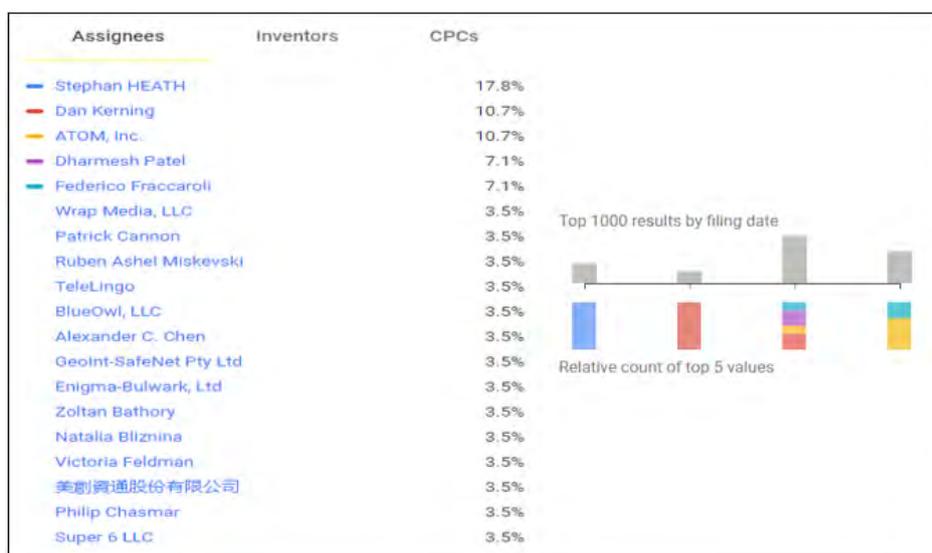
incertidumbre por saber si el cliente contratará o no el servicio, y se llevará una buena experiencia para luego brindar recomendación del servicio turístico a sus conocidos. En ese sentido, con las ideas en plasmadas en el lienzo 6x6, se realizaron propuestas con enfoque en el marketing digital, ampliación de medios de pago y uso de las redes sociales para fortalecer su cadena logística, las cuales fueron descartadas en la matriz de costo-impacto. Finalmente, luego de evaluar múltiples soluciones por ambas técnicas (Sinéctica y lienzo 6x6), se ha concluido que la mejor solución es crear una página web (canal digital), por el cual las empresas y guías de turismo podrán inscribirse y brindar sus servicios de manera gratuita. Esta solución permitirá conectar a los clientes con los guías o empresas de turismo de forma directa, donde la inscripción por parte de los usuarios será gratuita, con un sistema basado en recomendaciones y sobre la cual se podrán incorporar algunas soluciones que se han descartado inicialmente (marketing digital, medios de pagos diversos, etc.).

- Prototipar: Con la idea de solución ya definida en la etapa anterior, se hizo un prototipo del portal web a utilizar, el cual se detalla en el apartado 4.5.

4.3. Carácter Innovador del Producto o Servicio

Al revisar patentes y estudios de caso similares a la solución propuesta se encontró con la herramienta *Google Patents*, información relacionada al turismo sostenible a través de aplicativos móviles. Para ello se utilizó la siguiente combinación: ("*mobile app*" *tourism sustainable*) *after:priority:20100101 status:GRANT*.

En la Figura 7 se puede observar que en los últimos diez años se han encontrado veintiocho coincidencias con proyectos similares, sin embargo, las veintiocho coincidencias se reducen a tan solo cinco coincidencias principales, ya que Stephan Heath, Dan Kerning, ATOM, Darmesh Patel y Federico Fraccorilli son empresas innovadoras en servicios móviles que tienen la mayoría de las patentes registradas a su nombre.

Figura 7*Topo Coincidencias de Patentes Similares al Proyecto*

Nota. Tomado de "Google Patens"

De la investigación realizada, se procedió a comparar las patentes encontradas que tienen ciertas características relacionadas al proyecto (ver Tabla 5). Tras la revisión de las patentes mencionadas en los cuadros anteriores se puede llegar a la conclusión de que la propuesta planteada por el equipo para la captación y desarrollo del turismo sostenible mediante el uso de un aplicativo web, móvil u otro, que aproveche la tecnología actual podría ser altamente beneficiosa para los clientes potenciales y para las comunidades del sector.

En "*The Innovator's Solution*", Christensen y Raynor exploran el concepto de innovación incremental como una estrategia para el crecimiento sostenible de las empresas. Argumentan que la innovación incremental implica mejoras graduales y progresivas en productos, servicios o procesos existentes, en lugar de cambios radicales o revolucionarios. Destacan que la innovación incremental puede ser una poderosa herramienta para que las empresas mejoren y optimicen sus ofertas existentes, respondiendo a las necesidades cambiantes de los clientes y manteniendo una ventaja competitiva a largo plazo. Los autores proporcionan ejemplos y casos de estudio para ilustrar cómo las empresas exitosas han implementado estrategias de innovación incremental para impulsar su crecimiento y

mantenerse relevantes en el mercado. De esta manera se define la propuesta de *Travel* como una innovación incremental, donde a diferencia del mercado, no solo se puede brindar al cliente acceso a paquetes turísticos por medios digitales, sino que también puede planificar su viaje a su medida en función del tiempo que disponga, escogiendo las mejores opciones turísticas ya recomendadas por *Travel* según los criterios que considere valioso (costo, nivel de recomendaciones, comentarios, etc.)

Tabla 5

Cuadro Comparativo de Patentes Encontradas

Patente	Año de Publicación	Inventores	Principal Innovación	Patentes	Comentarios
<i>GeoDarm Connecting all the dots, business process model</i>	2016	Senthil Shanmugam	Creación de una nueva tecnología que permita unificar de forma limpia y sostenible a diferentes clientes en el mercado de servicios y productos.	<i>Application: AU 2016100052 A4 International Patent: G06Q (2012.01) Date of Filing: 2016.01.21</i>	Permite ahorrar en contaminación en la sustitución de los canales comunes por canales tecnológicos para la venta
<i>Mobile device system and method providing combined delivery system using 3D geo-target location-based mobile commerce searching/purchases, discounts/coupons products, goods, and services, or service providers-geomapping-company/local and socially-conscious information/social networking ("PS-GM-C/LandSC/I-SN")</i>	2011	Stephan HEATH	Crear una solución tecnológica que aplique el marketing b2b brindando cupones, descuentos, etc. en la venta de productos a través de una plataforma web, móvil, widget, otros. Donde las billeteras digitales sean una herramienta que ayude a mejorar el uso cliente en cualquier parte geográfica del mundo.	<i>Application: US 10140620 B2 International Patent: G06Q 30/02 (2012.01) Date of Filing: 2018.11.27</i>	Cuenta con una cartera de clientes y proveedores que interactúan a través de una compra directa y ahorra el tiempo al cliente y al proveedor con una comunicación de venta más fluida.
<i>LAND USE INDICATORS FOR REAL ESTATE MARKET Residential and Commercial Real Estate Market Data-Driven Decision-Making</i>	2019	Natalia Bliznina	Indicadores de uso del suelo para el mercado inmobiliario comercial y residencial en forma de informe digital para facilitar la toma de decisiones basada en datos	<i>Application: AU 2019101193 A4 International Patent: G06Q 50/16 (2012.01) Date of Filing: 2019.10.02</i>	Está enfocado en los negocios inmobiliarios en el uso de la tecnología para el desarrollo de la comunicación de forma digital basada en indicadores

4.4. Propuesta de Valor

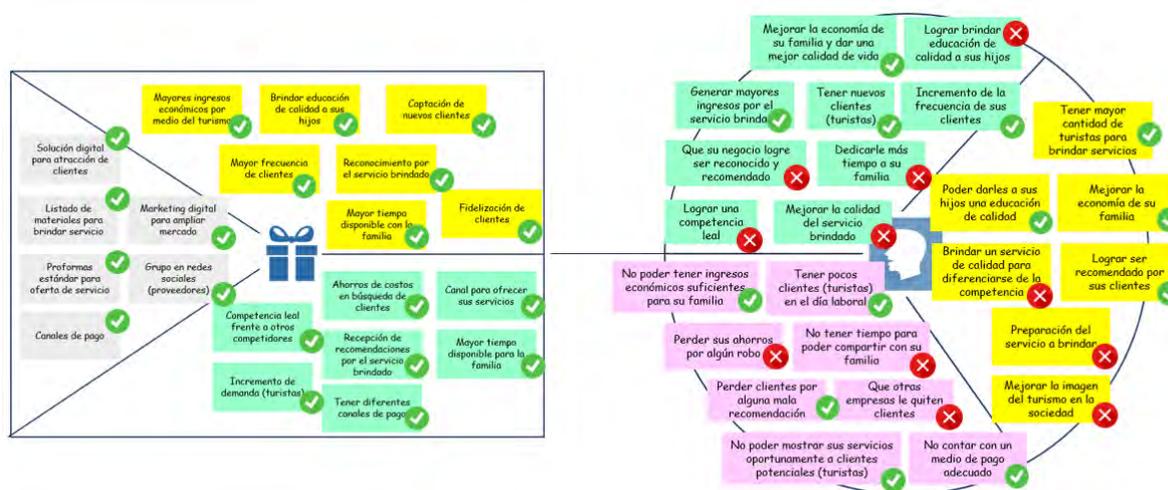
La propuesta de valor inicial permitió caracterizar el perfil de usuario, que incluye las alegrías, frustraciones y trabajos del usuario (ver Apéndice K) y el mapa de valor, que

incorpora el generador de alegrías, aliviadores de dolores y los productos y servicios (ver Apéndice L).

Los usuarios de *Travel* son agencias o guías de turismo, que ven esta actividad como una fuente de ingreso importante en su vida, cuya competencia informal dentro del sector turismo ha afectado a muchos usuarios, estancando el desarrollo económico de sus familias. La interrelación del perfil del cliente y el mapa de valor permitió definir la propuesta de valor, la misma que se puede visualizar en la Figura 8.

Figura 8

Encaje del Perfil con Propuesta de Valor



Finalmente, se puede resumir la propuesta de valor de *Travel* de la siguiente forma: “*La solución digital de Travel va a ayudar a los diferentes empresas y guías independientes dedicados al turismo que desean brindar sus servicios de una forma más rápida y eficiente, a través de una captación directa de clientes que se realiza con mayor facilidad y flexibilidad. De esta forma, los clientes de Travel obtienen mayores beneficios económicos al tener una amplia cartera de demanda disponible.*”

4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

Luego de las iteraciones sucesivas llegó a formularse un producto mínimo viable el cual será una página web que ayudará a los clientes finales a poder armar un paquete turístico

predefinido. La información o data del aplicativo sería llenado por diversas agencias o guías turísticos de forma gratuita (inscripciones), de esta manera el cliente final tendría un abanico de posibilidades para la selección del mejor tour que desee tomar y poder planificar todo su viaje desde un solo lugar.

Para el desarrollo del producto mínimo viable se elaboró un prototipo del producto el cual contiene diversas características pensadas en su diseño, usabilidad, fiabilidad y funcionalidad, donde no solamente se busca brindar solución a una necesidad detectada, sino también que sea de fácil uso para el cliente y usuario.

Y es así, cómo en la Figura 9, se puede visualizar la página de inicio de *Travel*, donde el cliente se da una idea que la solución no solo sirve para seleccionar un paquete turístico, sino que también puede planificar su viaje durante su periodo de visita, lo cual lo haría ingresando a la opción “Planifica”

Figura 9

Prototipo Travel: Página de Inicio



Luego de acceder a la opción “Planifica”, el cliente podrá comenzar con esta funcionalidad seleccionando la ciudad que va a visitar en la selva peruana, indicando pocos detalles como la cantidad de personas que realizarán el viaje, fechas de su estancia y correo electrónico de contacto. (ver Figura 10).

Figura 10*Prototipo Travel: Selección de Destino*

Luego el cliente podrá seleccionar los lugares que desea visitar, escogiendo los servicios disponibles brindados por los guías o empresas de turismo. La selección podrá ser en función del número de valorizaciones que tenga el servicio, mejores comentarios, precio, duración, etc. estos criterios serán propios del cliente y para seleccionarlos simplemente los arrastrará a su calendario disponible (ver Figura 11). De esta forma, no solamente seleccionas un tour que deseas llevar, sino que armas tu plan de viaje en un mismo lugar de acuerdo con sus necesidades.

Figura 11*Prototipo Travel: Planificación de Viaje*

Pero no basta solamente con seleccionar servicios disponibles, sino que también es importante conocer quién brindará este servicio. Por ello, *Travel* te permitirá conocer aquellos guías de turismo que has seleccionado, con sus principales características y valorizaciones de otros clientes. (ver Figura 12).

Figura 12

Prototipo Travel: Visualización de Guía Turístico

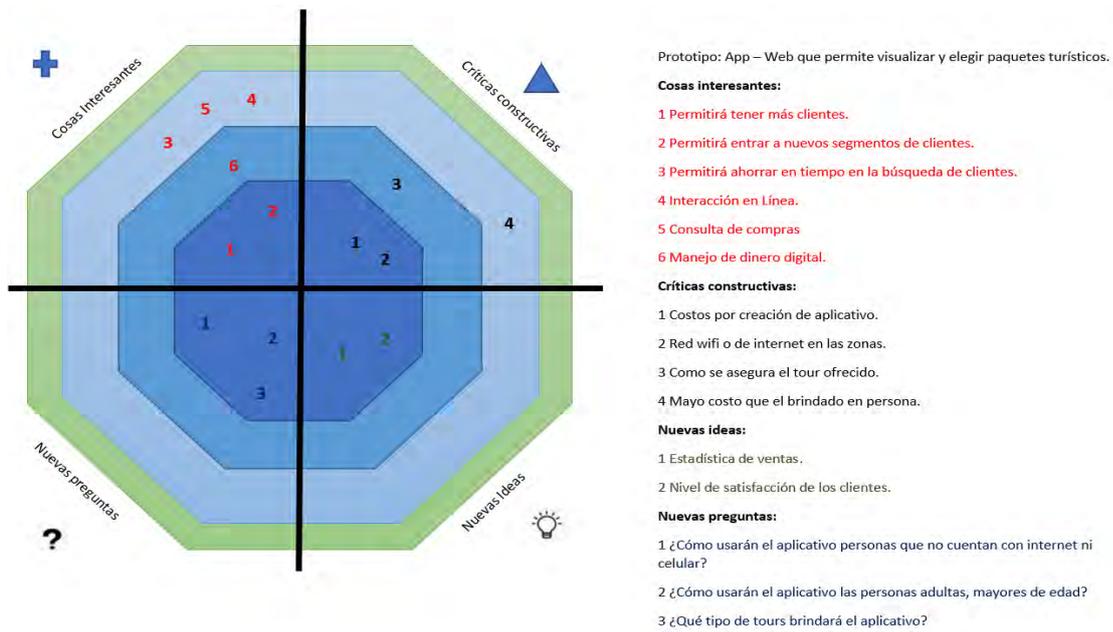


De esta forma, se conecta a los turísticos con los guías de turismo, generando un contacto directo, reduciendo el número de intermediarios y dando la posibilidad a muchos guías de turismo a que puedan ofrecer sus servicios de manera independiente, en un mercado nuevo y totalmente competitivo, donde resaltaré la calidad del servicio brindado.

Las interacciones sobre el prototipo han permitido elaborar el Lienzo blanco de relevancia (ver Figura 13), el cual plantea una página web que interactúa con el usuario mostrándole un abanico de opciones para la toma de decisión de su próximo tour a realizar. Dentro de este lienzo se tomó en cuenta las interacciones del usuario y fue dividido en las cosas interesantes que se puede encontrar con este desarrollo de prototipo, seguido de las críticas constructivas que se hizo como grupo y se ha generado nuevas ideas como también nuevas preguntas que ayudarán en el desarrollo del producto final.

Figura 13

Lienzo Blanco de Relevancia



Capítulo V. Modelo de Negocio

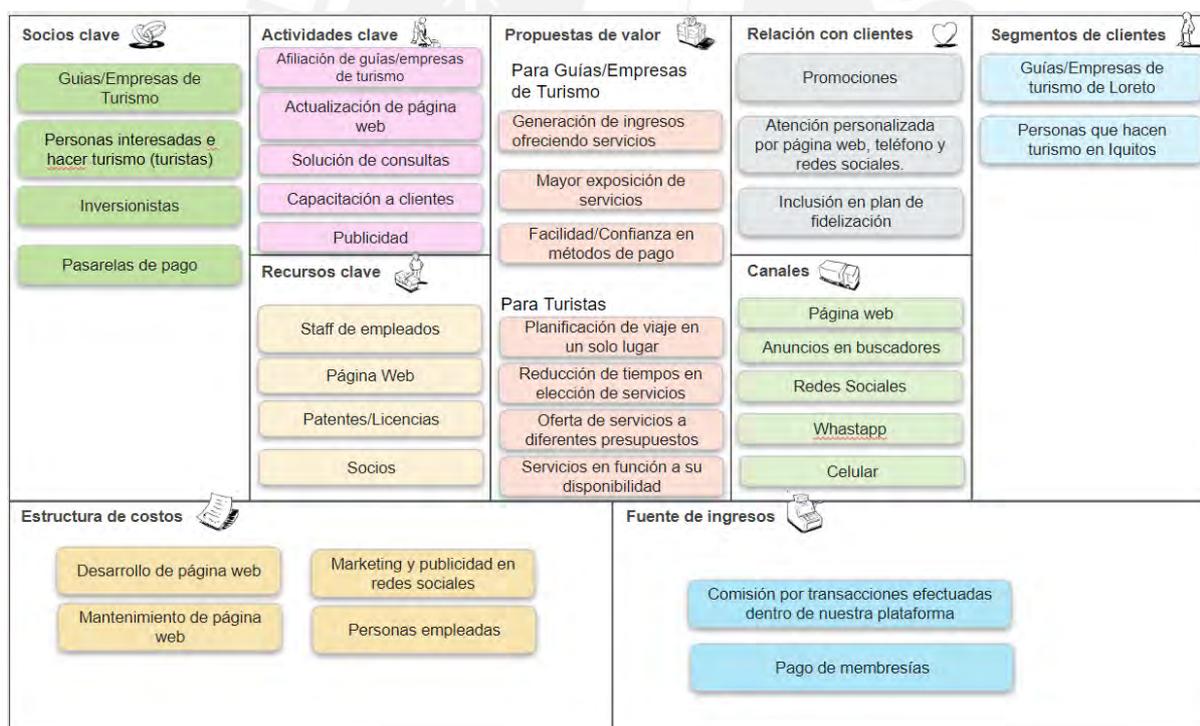
En el presente capítulo se muestra el lienzo que se ha elaborado para presentar el modelo de negocio de *Travel*, posteriormente, en base a unas encuestas realizadas, se muestra la viabilidad del modelo de negocio y su escalabilidad que este tiene, se finaliza presentando la sostenibilidad del modelo de negocio de *Travel*.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

En la Figura 14, se muestra el lienzo elaborado para la solución propuesta *Travel*, el cual permitirá conectar a los diferentes turistas con empresas y guías de turismo que deseen brindar sus servicios:

Figura 14

Lienzo del Modelo de Negocio



Nota. Para la elaboración del lienzo, se utilizó una plantilla brindada en el curso de Metodología de Investigación Aplicada.

Cómo se puede ver en el lienzo de la Figura 11, el modelo de negocio de *Travel* busca ser una solución a los problemas existentes dentro de las transacciones turísticas, es por ello

que, se ha definido como segmentos a donde se quiere llegar, a las empresas y guías de turismo y a clientes que hacen turismo en la Amazonía, para esto se ha podido identificar mediante encuestas realizadas, que los clientes finales si están dispuestos a pagar por una solución como la que el modelo de negocio plantea, ser una plataforma digital, que mediante una página web, anuncios en buscadores y redes sociales busca generar que tanto turistas como empresas o guías de turismo se junten en un mismo lugar digital y puedan interactuar en beneficio común, y mediante esta interacción entre ambos, el modelo de negocio plantea obtener como fuentes de ingreso el pago de comisiones por el uso de la plataforma.

Siendo así, en el Apéndice M se ha dejado evidencia de los resultados que se ha podido obtener de las encuestas de aceptación de la propuesta de negocio por parte de los clientes finales. De los resultados de la encuesta se puede identificar que 92% de personas encuestadas estarían dispuestos a pagar por lo menos 5% como comisión por el uso de *Travel*. Por otro lado, un 27% de personas encuestadas, pertenecen al nivel socioeconómico A y B, suelen utilizar herramientas digitales para hacer reservas por turismo y están dispuestas a utilizar la solución *Travel*. Teniendo estos resultados se cree que el modelo de negocio será aceptado por los clientes finales y se podrá lograr penetrar en el mercado.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

La principal fuente de ingreso se encontrará en las comisiones que los clientes (turistas) van a pagar por utilizar la plataforma, esta estará incluida en el precio final. De acuerdo con lo publicado por el INEI (2021), hasta el 2019 se veía un crecimiento del turismo de nacionales y extranjeros, lo cual se vio afectado por la pandemia por COVID-19. Ante la incertidumbre actual, se considera que en el primer año la cantidad de turistas que arriben a la Amazonía será el promedio de los arribos entre el año 2012 y 2018, es decir, 1'901,147 clientes. De acuerdo con el desarrollo y análisis financiero del proyecto que se muestra el capítulo 6.3.2, el VAN financiero obtenido en un periodo de cinco años, es igual a 4'281,332

soles, con una Tasa de Interna de Retorno (TIR) de 280%. En este sentido, dese muestra que el modelo de negocio es viable y rentable.

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Dentro de las consideraciones a tener como fuentes de ingresos, se menciona las variables consideradas dentro de la evaluación de resultados y basado en las encuestas realizadas, se obtiene los siguientes valores:

- Porcentaje de penetración de clientes en el primer año (NSE A y B) = 25%
- Comisión por servicios a través de la plataforma digital = 5.0%

Con estos resultados, como se ha mencionado antes, se esperar lograr 104,563 clientes durante el primer año que viajan a la región Amazónica, sin embargo, se sabe que todavía hay 1'796,584 clientes que estarían viajando a la dicha región y con una mayor inversión en Marketing se podría captar.

Como se indica el proyecto *Travel* tiene el alcance inicial mucho mayor a un solo departamento, sino que abarca toda la selva peruana. En línea con el estudio publicado por Michael y Yuri (2016), el proyecto *Travel* tiene un Propósito de Transformación Masiva (PTM), ya que no solo está pensado en quedarse en la selva peruana, sino abarcar todos los departamentos del Perú en donde se pueden visitar lugares espectaculares (Machupicchu, Sacsayhuaman, Ollantaytambo, líneas de Nazca, Chavín de Huantar, las Islas de los Uros, el Colca, etc.). Un ejemplo claro de las intenciones de expansión está en el nombre "*Travel*", que indica que somos una solución dedicada a viajeros, sin importar el lugar destino.

Dentro del estudio, se mencionan ciertas características internas denominadas IDEAS y externas llamadas SCALE, que tienen en común las organizaciones exponenciales, para los cuales se detallan algunas de ellas con respecto a *Travel*:

- *Staff on demand (S)*: se buscará colaboradores independientes que busquen trabajar para *Travel*, y no serán muchos trabajadores internos, permitiendo de esta manera ampliar la capacidad de ser ágiles frente a los cambios espontáneos del mercado.
- *Community & Audience (C)*: con la solución se buscará nutrir a las comunidades que son fuentes de turismo, que compartan la visión de *Travel* y se utilizará los medios digitales (redes sociales) para fortalecer la comunidad y alcanzar mayor número de personas.
- *Leveraged assets (L)*: se busca minimizar la cantidad de activos necesarios durante el proyecto, tan es así que no se contará con oficina propia, sino que cada colaborador podrá trabajar desde la comodidad de su hogar.
- *Engagement (E)*: se priorizará la experiencia usuaria a través de una plataforma sencilla y de fácil uso, sumado al constante soporte que los asistentes brindarán ante cualquier duda del cliente.

Se mencionó cuatro de cinco características externas que *Travel* posee de las organizaciones exponenciales, dejando de lado por el momento la característica *Algorithms*, dado que el uso de inteligencia artificial está pensado para un futuro, cuando el negocio ya se encuentre como mínimo a nivel nacional y permita realizar las inversiones necesarias. Por otro lado, *Travel* también posee algunas características internas como:

- *Interfaces (I)*: El diseño de las interfaces de *Travel* es sencillo, fácil de usar e intuitivo, lo cual permitirá que el cliente pueda usar la solución de una manera eficiente.
- *Dashboard (D)*: Al ser una propuesta digital, todas las decisiones que se tomen serán en base al análisis de datos y los resultados estadísticos que muestren las transacciones ejecutadas y las encuestas de satisfacción.

- *Experimentation (E)*: la cultura de *Travel* se basa en el aprendizaje continuo que saldrán de las encuestas de satisfacción que se realizará por cada transacción realizada. De esta manera y con una planilla ágil, se logrará adaptar con mayor facilidad a las necesidades de los clientes y del mercado en general.

De esta forma, *Travel* cumple con tres de cinco características internas de las organizaciones exponenciales, es decir, en tal está cumpliendo con seis de diez características de las organizaciones exponenciales. En conclusión, la solución *Travel* es escalable debido al diverso mercado disponible con el cual se cuenta y a las características internas y externas que la propuesta de solución posee.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

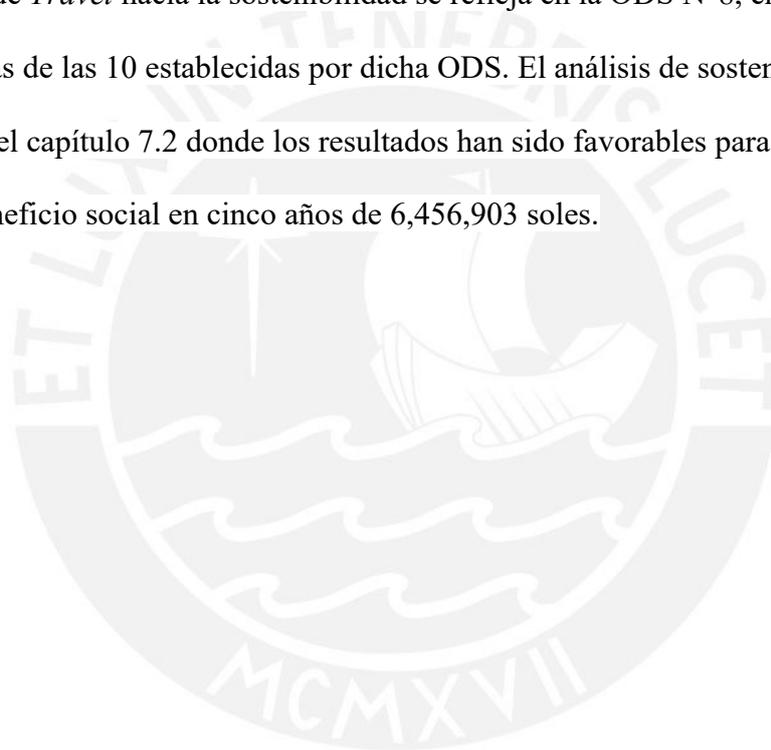
La sostenibilidad hoy en día es sumamente importante para la implementación de un negocio, ya que se debe pensar en cómo la empresa va a durar en el tiempo y como se desarrollará con su entorno.

Para el desarrollo del negocio se toma como ejemplo a las empresas *Airnb* y a *Booking* para el análisis de sostenibilidad. *Airnb* (s.f.), por ejemplo, cuenta en su página web con artículos de sostenibilidad y brinda a su público, clientes y personas interesadas orientación en el camino del desarrollo sostenible. Por otro lado, *Booking* (s.f.) también realiza publicaciones de diversos artículos respecto a su impacto en la sostenibilidad y medio ambiente, donde se visualizan temas como ciudades con transporte sostenible, equilibrio entre sostenibilidad, higiene y salud, entre otros.

Al igual que estas empresas, la solución *Travel* utilizará la página web y las redes sociales para impulsar la sostenibilidad en el turismo y en ser una empresa responsable con los pilares de la sostenibilidad y la búsqueda del desarrollo de los objetivos de la sostenibilidad (ODS):

- *Social*: La empresa buscará la integración de la comunidad y los turistas, de manera que el trabajo para las comunidades cercanas y las agencias de viajes crezcan de la mano. Además de promover la sostenibilidad para los involucrados.
- *Económico*: La empresa también buscará generar margen hacia los accionistas y tener un desarrollo auto sostenible que en el tiempo pueda tener sus procesos automatizados, aprovechando al máximo los recursos que necesite para el desarrollo de sus actividades.

El aporte de *Travel* hacia la sostenibilidad se refleja en la ODS N°8, en la cual se impactan 5 metas de las 10 establecidas por dicha ODS. El análisis de sostenibilidad se ha desarrollado en el capítulo 7.2 donde los resultados han sido favorables para *Travel* y generaría un beneficio social en cinco años de 6,456,903 soles.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se validará que tan deseable es la solución por parte de los clientes y usuarios de *Travel*, a través de hipótesis que serán validadas con encuestas con sustento estadístico. También se verá la factibilidad y viabilidad con un plan de mercado, operativo y financiero, empleando simulaciones Montecarlo para evaluar diversos escenarios.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para medir la deseabilidad de la solución digital *Travel* se ha realizado encuestas a turistas y guías de turismo, con el objetivo de conocer el nivel de aceptación de la solución por ambos lados, es decir, cuántas personas y guías de turismo utilizarán a *Travel* para la planificación y oferta de servicios de turismo.

Para medir la deseabilidad de los potenciales clientes (turistas), se decidió realizar un muestreo probabilístico. De acuerdo con lo publicado por Cristina (s.f.), el muestreo probabilístico consiste en seleccionar miembros de una población al azar, los cuales tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, siendo uno de los métodos más eficaces, el muestreo aleatorio simple, dado que permite ahorrar tiempo y recursos. En este sentido, se enviaron encuestas a múltiples personas por medio de cadenas de correo electrónico y publicaciones en redes sociales (*Whatsapp, LinkedIn e Instagram*), donde cada usuario tenía la misma probabilidad de ser seleccionado. Como resultado se logró encuestar a 356 personas de forma aleatoria, que basado en el cálculo del tamaño de muestra publicado por *Creative Research Systems* (s.f.), la confiabilidad de los resultados obtenidos es del 95% y su error muestral del 5.2%. En estas encuestas se realizaron 14 preguntas a potenciales clientes, donde se buscó validar las hipótesis 1 y 2 declaradas en el apartado 6.1.1.

De un modo diferente, para medir la deseabilidad de los guías de turismo (o empresas de turismo) y validar la intención de uso de *Travel*, se utilizó un muestreo no probabilístico, el cual consiste en seleccionar a los miembros de una población a quienes se les envió la

encuesta, los cuales no tenían la misma probabilidad de ser elegidos. Siendo un poco más precisos, el método utilizado en este caso fue el muestreo deliberado, donde la selección de personas a encuestar quedó a juicio de los investigadores, de esta forma se buscó validar el objetivo del estudio. (Cristina, s.f.). Como resultado de este muestreo, se realizó encuestas a 65 guías de turismo de diversas zonas de la selva, de los cuales el 70.8% indicó que si utilizará la plataforma *Travel* y el 21.5% pensaría sobre su utilización.

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

A continuación, se definen las hipótesis propuestas sobre los turistas y guías de turismo, por medio de las cuales, se validará la deseabilidad de *Travel*, las mismas que están plasmadas con tarjetas de pruebas de hipótesis (ver Apéndice N). A continuación, se declaran las hipótesis 1 y 2 relacionada a turistas y la hipótesis 3 relacionada a guías de turismo:

- Hipótesis 1 (H1): Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a pagar entre 5% y 9% de comisión por planificar todo su viaje por medio de *Travel*.
- Hipótesis 2 (H2): Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a utilizar la solución *Travel* para planificar su viaje de turismo.
- Hipótesis (H3): Los guías de turismo en el Perú utilizarán la solución *Travel* para ofertar sus servicios.

Las tres hipótesis se evaluaron mediante los métodos de muestreo probabilístico y no probabilístico indicados en el apartado anterior, las mismas que fueron aceptadas de acuerdo con los resultados de las encuestas, y se pueden ver a manera de resumen en la Tabla 6.

Tabla 6

Validación de Hipótesis de Deseabilidad

Hipótesis	Prueba	Criterio Mínimo de Aceptación	Resultado	¿Se acepta?
Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a pagar entre 5% y 9% de comisión por planificar todo su viaje por medio de <i>Travel</i> .	Encuestas	El 70% esté dispuestos a pagar por lo menos 5% a más de comisión	El 92% esté dispuestos a pagar por lo menos 5% a más de comisión	Si

Hipótesis	Prueba	Criterio Mínimo de Aceptación	Resultado	¿Se acepta?
Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a utilizar la solución <i>Travel</i> para planificar su viaje de turismo.	Encuestas	El 25% esté dispuesto a utilizar <i>Travel</i> para planificar su viaje	El 27% están dispuestos a utilizar <i>Travel</i> para planificar su viaje	Si
Los guías de turismo en el Perú utilizarán la solución <i>Travel</i> para ofertar sus servicios.	Encuestas	El 50% está dispuesto a utilizar <i>Travel</i> para ofrecer sus servicios	El 71% está dispuesto a utilizar <i>Travel</i> para ofrecer sus servicios	Si

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Con la finalidad de validar la factibilidad de la plataforma *Travel*, y las hipótesis expuestas en el apartado anterior, se establecerá un plan de *marketing* adecuado y eficaz, con un plan de operaciones que asegure el éxito del proyecto propuesto. Se evaluarán diferentes escenarios, utilizando la Simulación Montecarlo, a fin de asegurar un VAN positivo en los primeros cinco años de operación.

6.2.1. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo de la solución tecnológica comienza por identificar el mercado meta, que conozcan la plataforma y sus ventajas de utilizarlo frente a canales tradicionales, adhesión de guías de turismo locales, y lograr el nivel de ventas necesario para la continuidad del negocio.

Respecto al plan de mercadeo, se utilizará la estrategia de segmentación para el éxito del plan de *marketing* de *Travel*, porque permite concentrar los recursos y esfuerzos en grupos de clientes clave, reduciendo costos y aumentando el impacto de sus actividades de *marketing*. De esta forma, el producto ofrecido se ajusta a las deseos y necesidades únicos del grupo de clientes, cuyo público objetivo en este caso, serán los turistas que viajan a la selva peruana y que pertenecen a los sectores socioeconómicos A y B.

En consecuencia, luego de establecer la estrategia, se ha propuesto como objetivo principal: “Lograr una participación de mercado del 25% de turistas nacionales e internacionales del que viajan la región amazónica (Loreto, Ucayali, San Martín, Amazonas y

Madre de Dios) durante el primer año de operación y que pertenecen al nivel socioeconómico A y B". Un segundo objetivo, será lograr un crecimiento anual de transacciones igual a 3.2% entre clientes nuevos y clientes retenidos.

Participación de Mercado. De acuerdo a lo publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022), entre el año 2015 y 2022 se tiene un promedio de 2'956,139 de arribos de turistas en la región Amazónica (ver Tabla 7), sobre este número se ha proyectado que para el primer año se recibirá 3'204,180 arribos, de acuerdo a las encuestas realizadas la frecuencia de viaje de todos los encuestados es de 1.69 veces por año, por lo tanto se estima una cantidad 1'901,147 turistas que viajarán durante el primer año, representando el mercado total o TAM (*Total Addressable Market*). Por otro lado, PROMPERÚ (2022), sólo el 22% de los viajeros pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, por lo tanto, se espera 418,252 arribos como mercado disponible o SAM (*Serviceable Available Market*). Finalmente, la capacidad operativa se proyecta en base al 25% de clientes que en las encuestas realizadas respondieron que utilizarían *Travel* para el planeamiento de sus viajes, obteniendo 104,563 clientes para el primer año de operaciones, representando el mercado accesible o SOM (*Serviceable Obtainable Market*) en el primer año de servicio.

Tabla 7

Cantidad de Arribos de Turistas a Departamentos de la Amazonía

Región / Cantidad de turistas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Est. 2022
San Martín	1,115,553	1,217,043	1,273,032	1,292,896	1,290,187	566,332	1,040,388	1,145,972
Loreto	710,873	685,763	647,844	687,501	740,072	253,500	523,465	544,699
Ucayali	475,289	440,140	376,248	433,380	467,083	247,283	357,473	417,234
Amazonas	364,764	398,775	433,604	461,628	484,690	200,121	388,115	480,643
Madre de Dios	387,177	434,344	442,676	481,148	485,135	248,940	493,262	514,837
Total	3,053,656	3,176,065	3,173,404	3,356,553	3,467,167	1,516,176	2,802,703	3,103,385

Descripción de los Competidores. Dentro de los competidores identificados, se ha visto a las plataformas de comercialización de boletos aéreos, paquetes turísticos,

alojamiento, entre otros, estos son competidores indirectos dado que no brindan un servicio exactamente igual a la propuesta *Travel*, que está basada en el planeamiento y personalización del usuario. Como empresas competidoras se ha identificado a Despegar.com, Agoda, *Booking.com* y *AirBNB* entre otros. Para conocer mejor a los competidores indirectos, se ha identificado sus fortalezas:

- Alta presencia en el mercado.
- Empresas con servicios confiables y dan garantías de servicio.
- Brindan servicios complementarios a la actividad turística (hospedaje, vuelos, etc.)
- Ahorro de tiempo en planificación de estadía.
- Gama de paquetes por programar.
- Experiencia en la contratación de proveedores de servicios turísticos

Adicionalmente, se ha realizado una identificación de las principales debilidades de los competidores indirectos:

- Precios elevados (altas comisiones)
- No personalizado a la necesidad del usuario y muestran poca flexibilidad. (paquetes predefinidos).
- No cuentan con marketing especializado en la Amazonía peruana.
- Algunas plataformas como *AirBNB*, solo permiten planificar tu estadía (donde dormir)
- No se puede planificar actividades turísticas a realizar.
- Algunas empresas solo especializan en una ciudad determinada.
- Demora en el tiempo de respuesta en sus canales virtuales.

Descripción de los Segmentos y Buyer Persona. A continuación, se describirá la segmentación del Buyer Persona (representación de los clientes) tomando como referencia lo publicado en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (Ministerio de Comercio Exterior

y Turismo [MINCETUR], 2016), de acuerdo con el estilo de vida y motivo de viaje de los turistas. Luego elaborará la plantilla de Buyer Persona producto de esta segmentación.

La segmentación por estilo de vida (*Millennials*) se conforma por personas que nacieron entre 1979 y 1995 y se diferencian por haber internalizado en su vida diaria el uso de la tecnología. Al respecto, de acuerdo con la publicación realizada por la *World Youth Student and Educational Confederation* (2014), los principales motivos de viaje de los *Millennials* son interactuar con personas locales, vivir la experiencia diaria de las comunidades e incrementar sus conocimientos hacer y obtener recuerdos inolvidables. Por otro lado, se preocupan por las acciones que impactan en el medio ambiente, la inequidad social y la actualidad respecto a la económica internacional. Así como tienen una actitud más flexible al adquirir servicios turísticos, exigen acuerdos reales de la empresa con su entorno, sociedad y planeta; también exigen que el operador turístico que le ofrece los servicios se transforme en un agente para promover sus valores éticos.

Por otro lado, la segmentación por motivo de viaje (vacacionistas), buscan viajar por ocio o por recreación, siendo la edad promedio de estos vacacionistas entre 25 y 54 años. La nacionalidad de los turistas principalmente es de países latinoamericanos (Chile, Argentina, Brasil y Colombia) y algunos países de otros hemisferios como son Canadá, Estados Unidos, Francia y España. Los turistas también suelen viajar en pareja, y entre amigos, y normalmente se hospedan en hoteles de 1 a 3 estrellas. Las noches promedio son aproximadamente 9 y les gusta visitar lugares arqueológicos que gran historia y disfrutar de la gastronomía del país. Su fuente de información principal para realizar estos viajes es el internet y se conectan con agencias de viaje.

En el apéndice O se ha agregado la ficha del *Buyer Persona*, donde se concluye que el motivo principal de su viaje en *Millennials* es vacacionar.

Estrategias de Precios. Para determinar el precio del producto, se ha considerado la inversión inicial cuyo monto asciende a 447,208 nuevos soles y los gastos de operaciones del primer año, el cual es igual a 1'337,625 soles. Los detalles de estos montos se evaluarán en el apartado 6.3.1 del presente capítulo.

En ese sentido, el mínimo porcentaje de comisión que se podría cobrar para recuperar la inversión es de 2.17%, considerando un gasto promedio de 322.69 soles por cada transacción de acuerdo con los resultados de las encuestas (punto de equilibrio), por ende, el precio promedio para recuperar la inversión es de siete soles por transacción. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de las encuestas, el 92% de los encuestados estaría dispuesto a pagar como mínimo 5% de comisión para utilizar la plataforma *Travel* en la planificación de sus viajes. En ese sentido, se utilizará para evaluación financiera el escenario más conservador, considerando 5% como porcentaje de comisión por cada transacción, es decir, un precio de 16.1 soles por transacción en promedio.

Embudo Comercial. Se describirá el proceso de cierre del negocio, desde el momento de captación del cliente hasta la conversión final de compra en *Travel*, mediante los siguientes cinco pasos:

- **Conocimiento:** Los turistas tienen la necesidad de realizar la planificación en pocos días y de paquetes personalizados. La plataforma *Travel* ofrece estos servicios centralizando la oferta. Se invertirá en una campaña de lanzamiento y publicidad en redes sociales en los primeros 5 años de operación.
- **Consideración:** El cliente evalúa si la proforma cumple con las necesidades de planificación, flexibilidad y seguridad para realizar su viaje. Asimismo, compara la plataforma *Travel* con otras que ofrecen servicios por separado como Despegar.com o las agencias de turismo locales. En esta etapa los testimonios en redes sociales servirán para acercarlo a la decisión de compra.

- **Preferencia:** Mediante la muestra de datos en los tiempos de planificación promedio, y de testimonios del uso de la plataforma se logrará que el cliente se incline por adquirir el servicio a través de *Travel*. Contar la historia de la marca para crear confianza y empujar al cliente hacia la compra.
- **Compra:** Se le brinda las facilidades en el método de pago para que el cliente complete el proceso de compra (pasarela de pagos con tarjetas de crédito y débito, enlaces de pago, plin, yape y transferencias). Asimismo, ante una disconformidad con el servicio, el cliente podrá contactar directamente con el *Call Center*, *Whatsapp* u otras redes sociales para poder asistirlo y solucionar su inconveniente. Para empujar al cliente a completar la compra se utilizarán ofertas por lanzamiento, como cupones de descuento.
- **Recompra:** El cliente recibirá información de novedades en la plataforma y lugares de interés para que realice una nueva compra en la plataforma, también le permitirá recomendar a nuevos clientes mediante un testimonio. Al respecto, de acuerdo con los resultados de las encuestas, los clientes que manifestaron que si utilizaran *Travel* realizan en promedio 1.79 transacciones por año. Se les enviará boletines con información de interés basado en su actividad en la plataforma para mantener su mente en la marca *Travel*.

Mix de Canales y Mix de Medios. El canal de ventas será la plataforma web de *Travel*, pudiendo a futuro tener una versión de aplicativo pero que, de momento, no forma parte de este proyecto. Por otro lado, los medios de difusión para que la marca se conozca son anuncios en buscadores y redes sociales (*Whatsapp*, *Instagram*, *Facebook* y *Tiktok*) y publicidad con *influencers* que son el medio más utilizado por los *millennials*.

En la siguiente Tabla 8 se muestra el resumen de la inversión en marketing mix:

Tabla 8*Inversión en Marketing Mix en Soles*

Canal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lanzamiento (Cupones + Influencer)	143,442					
Facebook		184,307	151,132	143,575	136,396	122,757
Reproducciones en Youtube		191,987	157,429	149,558	142,080	127,872
Instagram		32,638	26,763	25,425	24,154	21,738
Tiktok		80,634	66,120	62,814	59,673	53,706
Total	143,442	489,566	401,444	381,372	362,303	326,073

Como se puede observar, se realizará una inversión de 143,442 soles en una campaña de lanzamiento a través de *influencers* y cupones, a fin de hacer conocer la solución. (el detalle de esta campaña de lanzamiento se muestra en la Tabla 9).

Tabla 9*Inversión en Campaña de Lanzamiento*

Inversión de Campaña de Lanzamiento (<i>Influencer</i> y Cupones)	
Influencer	
Cantidad	2
Costo por Campaña	19,199
Cantidad de Campañas por <i>Influencer</i>	3
Subtotal Contratación de <i>Influencer</i>	S/ 115,192
Campaña Cupones	
Cantidad de Cupones	250
Gasto Promedio en Turismo	S/ 322.69
% Descuento por Cupón	35%
Regalo Máximo en Cupón	S/ 113
Sub Total Campaña Cupones	S/ 28,250
Total de Inversión en Lanzamiento	S/ 143,442

Durante los primeros cinco años de operación, la inversión en el *marketing mix* está basado en la publicidad por redes sociales, las cuales se costean en función al número de clicks disponibles a pagar por *Travel*. De acuerdo con los presupuestos establecidos, se realizó una estimación del número de *clicks* necesarios en cada canal para lograr los objetivos de crecimiento (ver Tabla 10), los cuales, en función de sus precios actuales resulta los gastos

estimados en *marketing mix* para los cinco años de operación (ver Tabla 11) y que formarán parte del análisis financiero.

Tabla 10

Cantidad de Clicks Contratados en los Primeros Cinco Años

Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	2,400,000	1,968,000	1,869,600	1,776,120	1,598,508
Reproducciones en Youtube	1,000,000	820,000	779,000	740,050	666,045
Instagram	17,000	13,940	13,243	12,581	11,323
Tiktok	300,000	246,000	233,700	222,015	199,814
Total	3,717,000	3,047,940	2,895,543	2,750,766	2,475,689

Tabla 11

Inversión en Marketing Mix por Clicks Contratados en Soles

Canal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	184,307	151,132	143,575	136,396	122,757
Reproducciones en Youtube	191,987	157,429	149,558	142,080	127,872
Instagram	32,638	26,763	25,425	24,154	21,738
Tiktok	80,634	66,120	62,814	59,673	53,706
Total	489,566	401,444	381,372	362,303	326,073

6.2.2. Plan de Operaciones

Para el inicio de las operaciones de la plataforma *Travel* se necesitará desarrollar un mapa de viaje con el análisis de cada etapa del proceso de compra. Asimismo, se desarrollará un mapa de servicio con los pasos que siguen los clientes al utilizar la plataforma. Finalmente, se listarán los recursos requeridos para el inicio de las transacciones.

Estas actividades mencionadas, brindarán a los clientes una mejor experiencia en todas las etapas del uso de la plataforma, facilitando su registro, incentivando su compra y brindando confianza en el pago, de esta forma, se busca conseguir un crecimiento del negocio a través de la adquisición de nuevos clientes y mejorar la retención de clientes actuales.

Cabe resaltar que, según lo publicado por Totalmedios (2022), el 55% de los usuarios de aplicativos móviles o plataformas web de nuevos negocios son retenidos. En este sentido, bajo las estimaciones realizadas del proyecto, y para asegurar la factibilidad de este, es

importante mantener entre 105 mil y 120 mil clientes por año, además, a partir del segundo año de operación la cantidad total de clientes será conformada por la incorporación de entre 50 mil y 55 mil clientes nuevos anualmente.

Mapa de Viaje. Con el mapa de viaje, se puede identificar los puntos de mejora en las diferentes etapas del proceso de compra (ver Tabla 12).

Tabla 12

Mapa de Viaje

Etapas del comprador	1. Reconocimiento	2. consideración	3. Decisión	4. Compra
Tipos de contenido	Publicación en redes sociales de <i>influencers</i>	Publicidad en páginas web de turismo, y testimonios de éxito en compras	Mostrar datos que generen confianza para realizar la compra e historia de la marca para crear confianza	Brindar facilidad en los medios de pago, oportunidades de último minuto y cupón de descuento en la primera compra
Comportamiento del Buyer	Un joven <i>millennial</i> desea planificar su viaje y busca páginas web de turismo	Consulta los Marketplace de diversos operadores de turismo	Decide que la plataforma <i>Travel</i> es la que ofrece mejor personalización y rapidez en la planificación.	Realiza la compra impulsada por la facilidad de pago y oportunidad de compra con descuento.
Información que busca	Visita páginas de viajes y agencias de turismo	Revisa los comentarios en redes sociales y las calificaciones a los servicios prestados, empresa comprometida con el entorno	Analiza la flexibilidad en la planificación de los paquetes turísticos, el tiempo de respuesta de los guías y agencias, y reputación de la plataforma.	Si la pasarela de pago es segura, sus datos de pago no quedan guardados y si puede utilizar un descuento. Garantías en caso de no recibir lo esperado.
Palabras clave	- Turismo - Viaje - Amazonas - Redes sociales - <i>Influencers</i> - Aventura	- Paquete turístico - Empresa responsable - Sociedad - Medio ambiente - Testimonios	- Personalización - Flexibilidad - Rapidez - Oferta centralizada - Reputación	- Seguridad - Facilidad pago - Oportunidad - Descuento

- En la etapa de reconocimiento, trabajar con *influencers* que tengan mejor reputación en el nicho de viajeros *millennials* por motivos vacacionales. Asimismo, se contratará la publicidad en redes sociales para llegar al mercado objetivo.
- En la etapa de consideración, cuidar la imagen en redes sociales, evitar el “*hate*” porque esos comentarios desincentivan a los posibles compradores. Resaltar el

compromiso con el desarrollo de la sociedad en la Amazonía y el cuidado del medio ambiente.

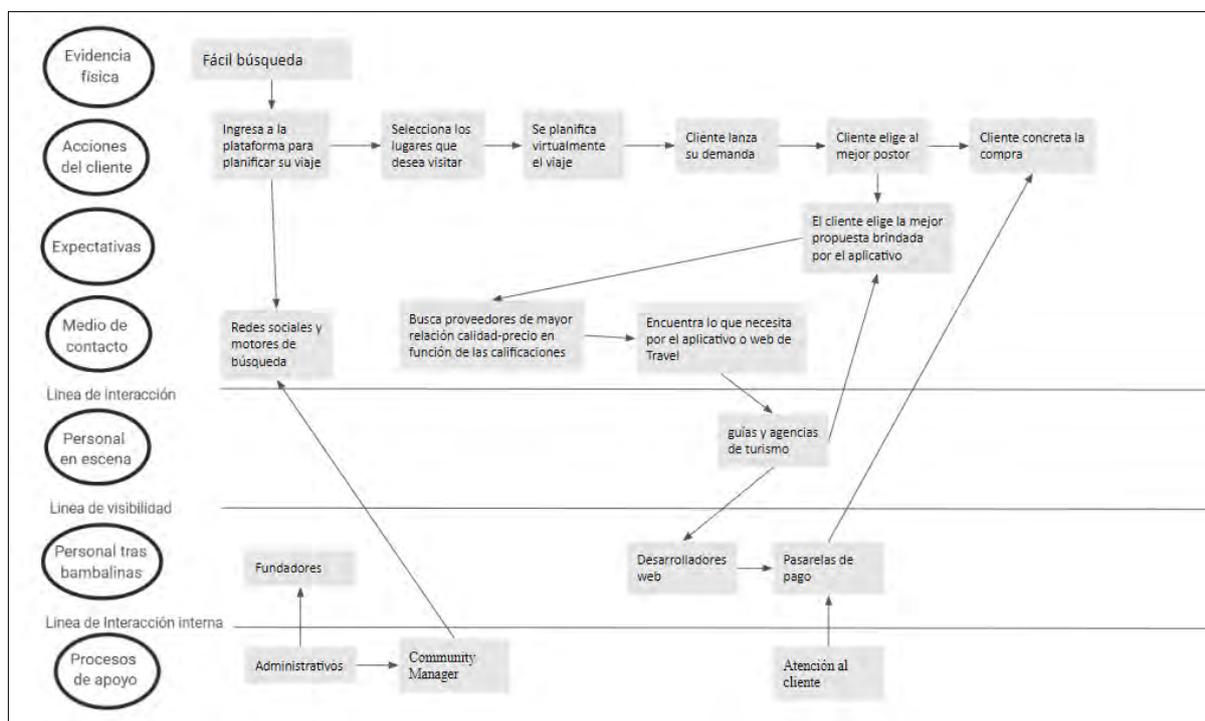
- En la etapa de decisión, la plataforma debe ser lo más sencilla posible para la elaboración de un paquete personalizado; también debe ser sencillo el uso por parte de los guías para ofertar sus servicios.
- En la etapa de compra, obtener los certificados de pago seguro para que el cliente se sienta confiado de realizar la compra.

Mapa de Servicio. Luego de elaborar el mapa del servicio, se puede identificar los principales pasos que realiza un usuario cuando ingresa a la plataforma *Travel*, por ejemplo, el ingreso a la plataforma para la planificación de un viaje, selección de lugares a visitar, búsqueda de la mejor oferta calidad-precio (en función de las calificaciones), preparación de planes virtuales, entre otros.

Dentro de la evidencia física, se puede visualizar que la plataforma digital tiene la característica que la búsqueda es fácil de usar y muy amigable, que le permite a cualquier usuario guiarse sin la necesidad de leer un manual.

Las expectativas que tienen los clientes de *Travel* es que encontrarán las mejores ofertas en términos de calidad de servicio y precio, esto confiando en la publicidad que ha llegado hacia ellos por redes sociales (un medio muy importante y utilizado por los jóvenes hoy en día). Por tal motivo, es que los medios de contactos serán las redes sociales, con lo cual se hará conocedor la solución *Travel*.

Ante las dudas o consultas de los clientes se contará con un personal de apoyo, que en este caso serán personal administrativo y de atención al cliente, que se encontrarán disponibles para atender sus solicitudes o posibles reclamos. (ver Figura 15)

Figura 15*Mapa de Servicio*

Recursos Requeridos. Con relación a los recursos requeridos para el desarrollo de *Travel*, es de vital importancia la construcción de la plataforma digital por medio de la cual, se podrá conectar a los turísticas y guías/empresas de turismo. Sin embargo, no solo basta la construcción de la plataforma digital, sino también mantenerla a la par con el avance tecnológico del mercado y contar con el personal necesario para poder gestionar el negocio de una forma adecuada. Por ello se ha indicado que los recursos necesarios son diversos como la construcción de la plataforma web, mantenimiento del sistema (dominio, internet, etc.), compra de equipos informáticos para el personal interno, contratación de personal para el desarrollo de operaciones de la compañía y gastos en marketing. Estos conceptos se detallan en el apartado 6.3.1 del presente capítulo (presupuesto de inversión).

Adicionalmente a lo mencionado, es importante también generar alianzas estratégicas con diferentes empresas y guías de turismo para que se conviertan en usuarios de la plataforma digital y así poder asegurar una oferta atractiva para los clientes.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad

Con el objetivo de validar la factibilidad del plan de *marketing*, se utilizó el método de Simulación Montecarlo, donde se ha ejecutado cinco mil interacciones para evaluar la relación que existe entre el Valor del Tiempo de Vida del Cliente (LTV) y el Costo de Adquisición del Cliente (CAC). La hipótesis, para asegurar la factibilidad del plan de *marketing* es que la relación entre el LTV y CAC debe ser superior a tres. En consecuencia, se realizó un análisis de los ingresos y costos asociados a los nuevos clientes para obtener el LTV y CAM en los próximos 5 años, el resultado de este análisis se puede ver en la Tabla 13

Tabla 13

Cálculo del LTV y CAC para los Próximos 5 Años.

Conceptos Calculados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1-5
Nº Clientes Nuevos	104,563	50,449	52,088	53,779	55,526	316,405
Nº Transacciones de Clientes Nuevos	187,358	90,396	93,332	96,362	99,493	566,941
Comisiones (S/)	16.1	16.6	17.0	17.4	17.8	16.9
Ingreso Total por Clientes Nuevos (S/)	3,022,949	1,502,251	1,588,282	1,679,201	1,775,359	9,568,042
Ingreso Unitario por Cliente Nuevo (S/)	28.9	29.8	30.5	31.2	32.0	30.2
Costo Unitario por Cliente (S/)	21.3	16.0	15.3	13.3	12.4	16.6
Nº Transacciones por Cliente	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79
LTV	13.6	24.6	27.1	32.1	35.0	24.5
CAC	6.1	8.0	7.3	6.7	5.9	6.2
LTV / CAC	2.2	3.1	3.7	4.8	6.0	3.9

Con respecto al cálculo del LTV, se considera que se tendrá una tasa de retención de 55% anual a partir del año 2, por lo tanto, todos los años se debe invertir en *marketing* para conseguir un 45% de clientes que utilizarán *Travel* por una sola vez, y que luego no lo utilizarán más. (Totalmedios,2022). Por otro lado, todos los costos totales asociados al proyecto, como lo son el mantenimiento de la plataforma, costos de personal, software, entre otros, han sido prorrateados de forma lineal, a fin de determinar los costos en clientes nuevos.

La relación entre el LTV y el CAC para el primer año es de 2.2, esto debido a la inversión inicial que incrementa el costo unitario de cada cliente nuevo, sin embargo, conforme pasan los años, esta relación va mejorando producto de una reducción de costos en

marketing e incrementos en los ingresos producto de la inflación. Durante todo el proyecto, desde el primer hasta el último año, el LTV es de 24.5 nuevos soles y el CAC es de 6.2 nuevos soles. Estos valores obtenidos no son fijos, por lo que, como equipo, se asume un crecimiento esperado, para a partir de ello, evaluar los valores LTV y CAC promedio en una simulación Montecarlo (ver Tabla 14)

Tabla 14

Análisis de Sensibilidad del LTV y CAC

Crecimiento	LTV	CAC
0%	24.46	6.20
15%	28.13	7.13
25%	30.58	7.75
40%	34.25	8.68
50%	36.70	9.30
Promedio	30.83	7.81
Desviación Estándar	4.85	1.23

Como se mencionó anteriormente, se ha utilizado la simulación Montecarlo con los valores LTV y CAC promedios obtenidos para el proyecto, mostrando los primeros resultados que se visualizan en la Tabla 15.

Tabla 15

Simulación Montecarlo del LTV y CAC

Concepto	LTV / CAC	CAC	LTV
Promedio Esperado	3.95	7.81	30.83
Desviación Estándar	1.00	1.23	4.85
Primera Simulación	4.88	5.38	31.82

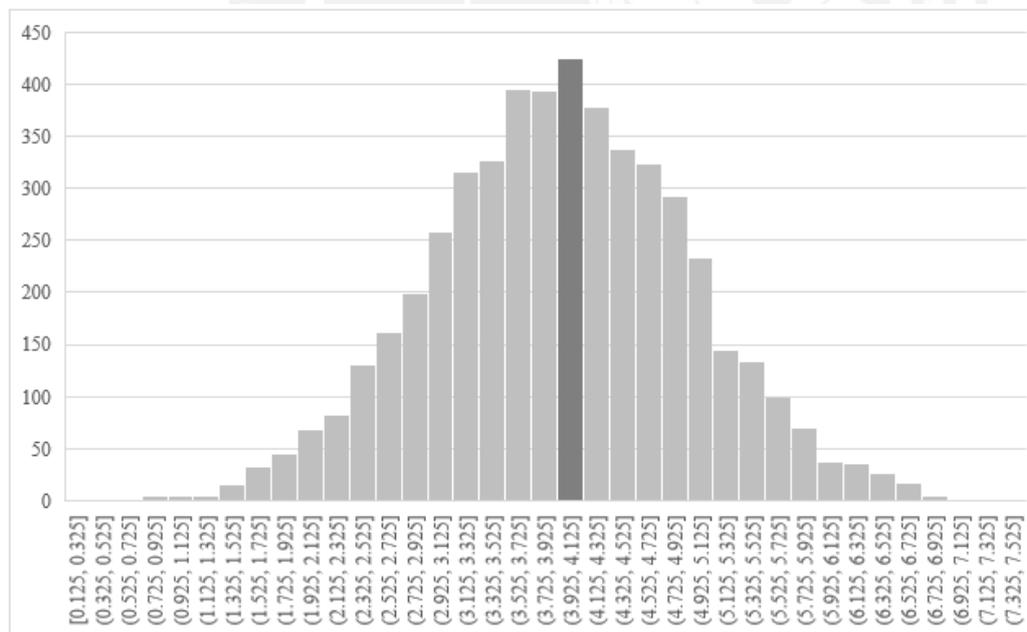
Nota. Para calcular los valores de promedio esperado, como equipo se ha asumido un crecimiento del LTV y CAC del 15% para el segundo año, 9% para el tercer año, 12% para el cuarto año y 7% para el quinto año. (crecimientos respecto al año anterior).

En la siguiente Tabla 16, se presenta el resultado de las cinco mil interacciones realizadas con la Simulación Montecarlo.

Tabla 16*Resultados de Simulación Montecarlo: Eficiencia del Plan de Marketing*

Concepto	Resultado
Promedio	3.888
Desviación Estándar	0.982
Mínimo	0.268
Máximo	6.568
Alta Eficiencia: > 3.00	83.48%

Como se visualiza en los resultados, la eficiencia del plan de *marketing* es de un 83.48%, lo cual implica que el desempeño del *marketing* es altamente eficiente. La distribución de la eficiencia del plan de *marketing* utilizando la simulación Montecarlo, sigue una distribución normal, como se puede apreciar en la Figura 16.

Figura 16*Eficiencia del Plan de Marketing con Simulación Montecarlo***6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución**

En este apartado, se demostrará la viabilidad de *Travel*, para lo cual se comenzará realizando una inversión inicial a través de un financiamiento propio en moneda nacional de 50,000 soles por cada accionista, es decir que el aporte total de los accionistas será de

200,000 soles, y la diferencia se obtendrá mediante un préstamo a una entidad financiera cuyo monto será igual a 247,208 soles, luego se realizará simulaciones Montecarlo sobre los flujos de cajas proyectados para los próximos cinco años en diversos escenarios.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

En la Tabla 17, se muestra un detalle de todos los conceptos que se han considerado dentro de la inversión inicial, que corresponden al año cero del análisis:

Tabla 17

Resumen de la Inversión Inicial

Concepto	Cantidad	Precio Unitario (Soles)	Inversión Total (Soles)
Laptops	10	7,000	70,000
Microsoft 365 Empresa Premium	10	1,014	10,137
Registro de la Compañía	1	2,000	2,000
Campaña de lanzamiento	1	143,442	143,442
Construcción de plataforma	1	221,629	221,628
Total			447,2058

Se está considerando la compra de diez laptops, correspondiente a las diez personas que trabajarán en *Travel*, estos equipos tendrán el siguiente requerimiento mínimo: (1) Procesador Core i7-1165G7 2.80GHz, (2) Memoria RAM de 16 GB, (3) Disco duro de 1 TB, (4), Memoria gráfica Intel® Iris® Xe, (5) Pantalla LED 15.6" Full HD Táctil. (Magic Technologies [MAGITECH], 2023). Estos equipos tendrán una renovación en el año cuatro del proyecto y en línea con el equipamiento informático, se comprarán diez licencias de *Microsoft 365* para la gestión del día a día. (Microsoft, 2022).

Por otro lado, se estima una inversión de 2,000 soles para el registro de la compañía, esto dependerá de la notaría. Con ello, se plantea cubrir los gastos asociados a la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), pago de minuta, escritura pública, inscripción en servicios públicos entre otros. (Jaramillo, s.f.).

También se evaluó realizar una fuerte inversión para que la solución *Travel* sea conocida por los turistas, por ello, se ha planteado ejecutar una campaña de lanzamiento, con un presupuesto máximo de 143,422 soles. Por ello, en primer lugar, se realizarán tres campañas de promoción a través de dos *influencers* con más de 250 mil seguidores, con un presupuesto máximo de cinco mil dólares por campaña (Tecnología MN, s.f), ejecutándose estas campañas durante los últimos tres meses del año cero. Y, en segundo lugar, se ofrecerá 250 cupones de descuento del 35% del valor reservado o un valor máximo de 113 nuevos soles, ascendiendo esta iniciativa a un presupuesto máximo de 28,250 soles.

Para el desarrollo de la plataforma web, se ha tomado como referencia las horas dedicadas por los programadores para poder elaborar una serie de funciones mínimas que requiere *Travel* (Affde, 2021), por ello, el diseño requiere como mínimo 1,924 horas (ver Apéndice P). Por otro lado, según lo publicado por Lorena P. (2021), el costo de desarrollo por hora está entre 20 y 40 dólares, por ende, se estableció una media de 30 dólares la hora como costo promedio de programación. De esta forma el costo por implementar la página web será de 221,629 soles.

Finalmente, luego de la evaluación de todos los conceptos de inversión para la propuesta digital *Travel*, se determina que para los casos del desarrollo web, así como también para las compras de laptops, serán activos que se depreciarán en cinco años de forma lineal, tal y como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Depreciación de Activos en Soles

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	221,629					
Laptops	70,000				73,830	
Activo Fijo	291,629	291,629	291,629	291,629	365,460	365,460
Depreciación		58,326	58,326	58,326	73,092	73,092

6.3.2. Análisis Financiero

Para el análisis financiero realizado para los próximos cinco años, se ha considerado algunos valores obtenidos de las encuestas realizadas a los potenciales clientes. Estas encuestas fueron realizadas a 356 personas, por lo cual, los resultados obtenidos con una confiabilidad de 95%, presentan un error muestral del 5.2%. Los principales resultados de las encuestas se muestran en la Tabla 19.

Tabla 19

Resultados de Encuestas Tomadas a Clientes

Concepto	Valor
Gasto Promedio de Clientes en Turismo	S/ 322.69
Frecuencia de Viaje del Total de Encuestados	1.69
Frecuencia de Viaje del Total de Encuestados que Utilizarían <i>Travel</i>	1.79
% Clientes que Utilizarían <i>Travel</i> (NSE A y B) y utilizan canales digitales	27%
% de Clientes Dispuestos a Pagar entre 5% y 9% de Comisión	92%
Comisión Promedio por Transacción	S/ 16.1

Con los datos mostrados en la Tabla 19, se realizó las estimaciones de ingresos que *Travel* lograría en los primeros cinco años, los cuales están asociados al número de transacciones por año, Adicionalmente, considerando la evaluación realizada en el plan de mercado visto en el presente capítulo, apartado 6.2.1 (participación de mercado), se resumen los resultados que se muestran en la Tabla 20.

Tabla 20*Proyección de Ventas Anuales (Año 1 - Año 5)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado meta (N° Clientes)	1,901,147				
Participación en el mercado (%)	5				
Cantidad de Clientes (N°)	104,563	107,959	111,465	115,085	118,823
Crecimiento Anual de Clientes (%)	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2
Frecuencia de pedidos	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79
Total de Transacciones (N°)	187,358	193,443	199,725	206,202	212,910
Ingreso por Transacción (Soles)	16.1	16.6	17.0	17.4	17.8
Total Ventas Anuales (Soles)	3'022,949	3'214,762	3'398,822	3'593,425	3'799,184

Se ha considerado un crecimiento anual de 3.2%, que es el crecimiento promedio que ha tenido la Amazonia en los arribos anuales desde el 2015 hasta 2019. Este escenario es conservador, tomando en cuenta que se está viviendo una etapa de recuperación económica por un efecto rebote post pandemia COVID-19. Por otro lado, la comisión por transacción se incrementa anualmente por la inflación (Banco Central de Reserva del Perú [BCR], 2022). Tomando en consideración los ingresos y costos obtenidos por *Travel*, se estimó el estado de resultados para los primeros cinco años, el cual se puede ver en la Tabla 21.

Tabla 21*Estado de Resultados (Año 1 - Año 5), en Soles*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas Anuales	3'022,949	3'214,762	3'398,822	3'593,425	3'799,184
Costos de Operación:					
Mantenimiento de Plataforma	- 23,038	- 23,730	- 24,299	- 24,882	- 25,479
Personal	- 814,884	- 839,331	- 859,474	- 880,102	- 901,224
Marketing y Publicidad	- 489,566	- 401,444	- 381,372	- 362,303	- 326,073
Software	- 10,137	- 10,441	- 10,692	- 10,948	- 11,211
Total Costos Operativos	- 1,337,625	- 1,274,945	- 1,275,837	- 1,278,235	- 1,263,987
EBITDA	1,685,324	1,939,817	2,122,985	2,315,190	2,535,197
Depreciación	-58,326	-58,326	-58,326	-73,092	-73,092
Gastos Financieros	- 67,801	- 67,801	- 67,801	- 67,801	- 67,801
EBIT	1,559,197	1,813,690	1,996,858	2,174,297	2,394,304
Impuestos y Participación de Utilidades (29.5%)	- 459,963	- 535,039	- 589,073	- 641,418	- 706,320
Utilidad Neta	1,099,234	1,278,652	1,407,785	1,532,879	1,687,984

Para comprender de mejor forma la proyección de estados de resultados en los próximos cinco años, se menciona algunas premisas importantes a considerar:

- Los costos incurridos son en mantenimiento de plataforma, sueldos de personal y software van creciendo anualmente por el IPC, según las proyecciones del BCR (2022).
- Los costos de mantenimiento de plataforma incluyen diversos conceptos como son el dominio, alojamiento web, certificado SSL, correo electrónico, soporte técnico entre otros. (Laura, s.f.)
- Los costos de personal están asociados a la contratación de diez personas para controlar la operación de *Travel*, desde los analistas de atención digital, hasta el gerente general. (ver Apéndice Q)
- Los costos de *marketing* y publicidad fueron estimados en el plan de mercado del presente capítulo, apartado 6.2.1 (embudo comercial).
- Los costos de software hacen referencia a la licencia de Microsoft 365 Empresa Premium, que la compañía asumirá en los diez empleados. (Microsoft, 2022).
- Los gastos financieros corresponden al pago de cuotas mensuales que se realizarán durante los cinco años por el préstamo financiero solicitado para completar el monto total de inversión, que, en este caso, se solicitará 247,208 soles. (ver Apéndice R).

Finalmente, con los datos expuestos, se procede a calcular el Flujo de Caja Libre (FCL) y Flujo de Caja del Accionista (FCA), los cuales se pueden resumir en la Tabla 22. (PlantillasPyme, 2022).

Dentro de los principales resultados, el Valor Actual Neto (VAN) económico del proyecto *Travel* asciende a 4'634,948 soles, lo que equivale a 1'207,102 dólares, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 278%. Estos resultados fueron calculados utilizando el Flujo de Caja Libre (FCL) descontado al WACC (12.78%), cuyo detalle de cálculo se puede

visualizar en la Tabla 23. Por otro lado, el VAN financiero es de 4'281,332 soles, es decir, 1'115,008 dólares con una TIR de 280%. Para el cálculo del VAN financiero, se utilizó el FCA descontado del CAPM que tiene un valor de 16.36% (ver Tabla 23).

Tabla 22*Flujo de Caja Libre y Valor Actual Neto (VAN) de Travel*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Neto (S/.)		1,099,234	1,278,652	1,407,785	1,532,879	1,687,984
Depreciación (S/.)		58,326	58,326	58,326	73,092	73,092
Cash Flow (S/.)		1,157,560	1,336,977	1,466,111	1,605,971	1,761,076
Gastos Financieros (S/.)		30,424	25,180	19,201	12,383	,609
CAPEX (S/.)	-447,208				-73,830	
Flujo de Caja Libre: FCL (S/.)	-447,208	1,187,983	1,362,158	1,485,312	1,544,524	1,765,685
Amortización Anual Deuda (S/.)		-37,377	-42,621	-48,600	-55,418	-63,192
Gastos Financieros (S/.)		-30,424	-25,180	-19,201	-12,383	-4,609
Flujo de Caja del Accionista (FCA)	-447,208	1,194,937	1,379,598	1,514,711	1,587,559	1,824,268
Resultados de Análisis Económico						
WACC (%)	12.78					
VAN Económico(S/.)	4'634,948					
VAN (dólares)	1'207,102					
TIR (%)	278					
Resultados de Análisis Financiero						
CAPM (%)	16.36					
VAN Financiero (S/.)	4'281,332					
VAN (dólares)	1'115,008					
TIR (%)	280					

Tabla 23*Cálculo del WACC*

Concepto	Valores
Tasa de Interés Anual (Prestamype)	14.0%
Impuesto a la Renta	29.5%
Costo de Deuda (kd) = Tasa de Interés * (1- Tasa Impuesto)	9.89%
Valores publicados por Aswath Damodaran	
Tasa Libre Riesgo (rf) / T. bond 2022	3.88%
Prima de Riesgo de Mercado (rm-rf)	7.43%
Spread Riesgo País	2.43%
Beta Apalancado	1.4
Costo de Oportunidad de Capital (CAPM)=Rf+Bap x (P. de mercado)+R país	16.36%

Concepto	Valores
Cálculo del WACC	
% Pasivo (wd)	55%
% Patrimonio (we)	45%
$WACC = wd \times kd + we \times Re$	12.78%

Nota. Los valores publicados por Aswath Damodaran, fueron obtenidos de su página web <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.

Finalmente, teniendo en consideración que la deuda será de 247'208 soles, los cuales se obtendrán por un préstamo financiero, y el capital con fondos propios de 200,000 soles, se puede indicar que el ratio de deuda sobre capital es de 1.2.

Con estos valores se inicia la simulación Montecarlo en el siguiente apartado, a fin de evaluar diversos escenarios que pudieran suceder en el futuro producto de la incertidumbre.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Las hipótesis declaradas en el apartado 6.1.1, (deseabilidad de la solución), son evaluadas con los resultados de las encuestas, que como se ha mencionado en el apartado anterior, se realizó a 356 clientes, que con una confiabilidad del 95%, se obtiene un error muestral del 5.2%. Por el otro lado, se realizó encuestas a 65 guías turísticos de diversas zonas de la selva, mediante un muestreo no probabilístico debido a la poca disponibilidad de personas a encuestar (población declarada estadísticamente no infinita). La evaluación de estas hipótesis y el resultado de aceptación con respecto a la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de *Travel* se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24*Resultados de Validar las Hipótesis de Negocio*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Se acepta?
Deseabilidad	Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a pagar entre 5% y 9% de comisión por planificar todo su viaje por medio de <i>Travel</i> .	Encuestas	El 92% está dispuestos a pagar por lo menos 5% a más de comisión	Si
Deseabilidad	Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a utilizar la solución <i>Travel</i> para planificar su viaje de turismo.	Encuestas	El 27% están dispuestos a utilizar <i>Travel</i> para planificar su viaje	Si
Deseabilidad	Los guías de turismo en el Perú utilizarán la solución <i>Travel</i> para ofertar sus servicios.	Encuestas	El 71% está dispuesto a utilizar <i>Travel</i> para ofrecer sus servicios	Si
Factibilidad	Desempeño del Plan de <i>Marketing</i>	Simulación Montecarlo	El LTV/CAC promedio es de 3.888 y la eficiencia del plan de Marketing es de 83.46%	Si
Viabilidad	VAN del Proyecto	Simulación Montecarlo	El VAN promedio en los cinco escenarios es de 4'281,332 soles	Si

Respecto a la factibilidad del negocio, se evaluó cinco escenarios que van desde el muy pesimista hasta el muy optimista, en donde el VAN financiero sufre variaciones porcentuales que como equipo se acuerda (ver Tabla 25).

Tabla 25*Análisis de Sensibilidad en Cinco Escenarios*

	Crecimiento	VAN
Muy Pesimista	-67%	S/ 1'412,839
Pesimista	-33%	S/ 2'868,492
Neutral	0 %	S/ 4'281,332
Optimista	40%	S/ 5'993,865
Muy Optimista	60%	S/ 6'850,131
Promedio		S/ 4'281,332
Desviación Estándar		S/ 2'222,378

Tras la evaluación de diversos escenarios, se procede a realizar simulaciones Montecarlo con 1,000 iteraciones respecto al VAN promedio. El resultado de estas simulaciones se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

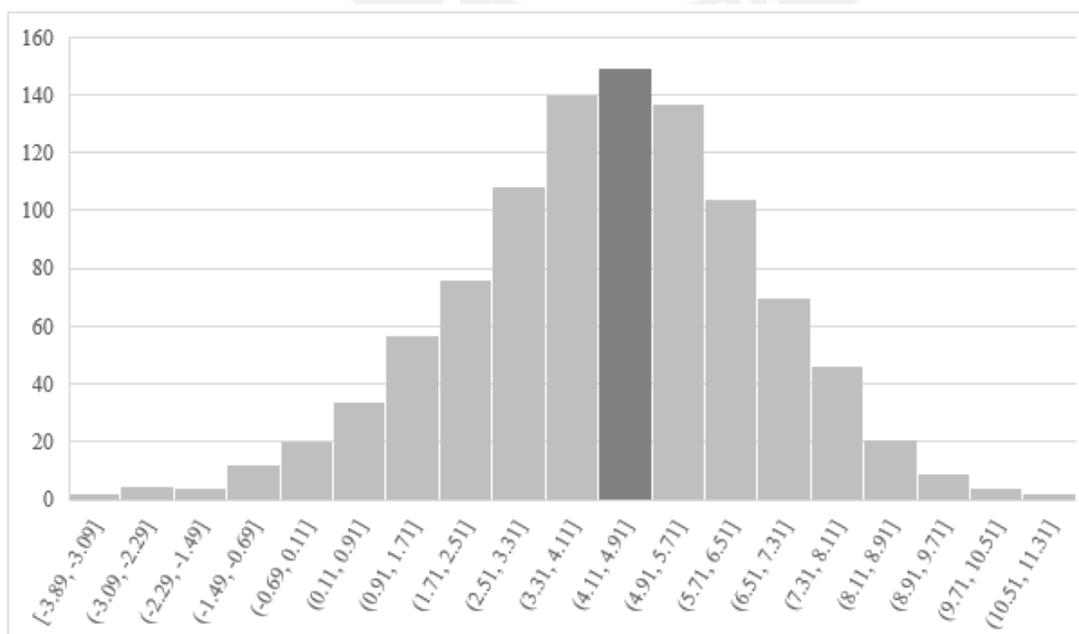
Resultado de la Simulación Montecarlo.

	Valores
VAN Promedio Simulado	S/ 4'403,082
VAN Desviación Estándar Simulada	S/ 2'301,827
VAN Mínimo	S/ - 3'118,622
VAN Máximo	S/ 12,307,913
Riesgo de Pérdida: VAN < 1 MUSD	39.40%

De acuerdo con el análisis realizado con la simulación Montecarlo, se puede apreciar que el riesgo de no superar el umbral de ganancia del proyecto es de 39.40%, lo cual lo hace recomendable. La distribución aplicada, es una Distribución Normal, como se muestra en la Figura 17.

Figura 17

Distribución Normal del VAN con Simulación Montecarlo



Capítulo VII. Solución sostenible

En este capítulo se analizará el *Flourishing Business Canvas* y así poder mostrar cómo *Travel* impacta en las siguientes tres dimensiones: ambiental, económica y social. También se verificará la relevancia social del negocio, a través de la revisión de las ODS y metas que se impactan a través de *Travel* y se calculará la rentabilidad social generada.

7.1. Relevancia Social de la Solución

En la Figura 18 se puede observar el desarrollo del *Flourishing Business Canvas* del negocio y cómo éste impacta en las tres dimensiones antes mencionadas.

En la dimensión ambiental, el negocio busca, a través de la generación de servicios turísticos de calidad, fomentar el cuidado de los distintos paisajes de los atractivos turísticos de la selva.

En la dimensión social, *Travel* busca brindar igualdad de oportunidades tanto a agencias de viaje como guías turísticos a tener negocios digitales y así puedan ser más eficientes, a su vez, se busca reducir el tiempo de los turistas para poder planificar un viaje y que este sea de buena calidad.

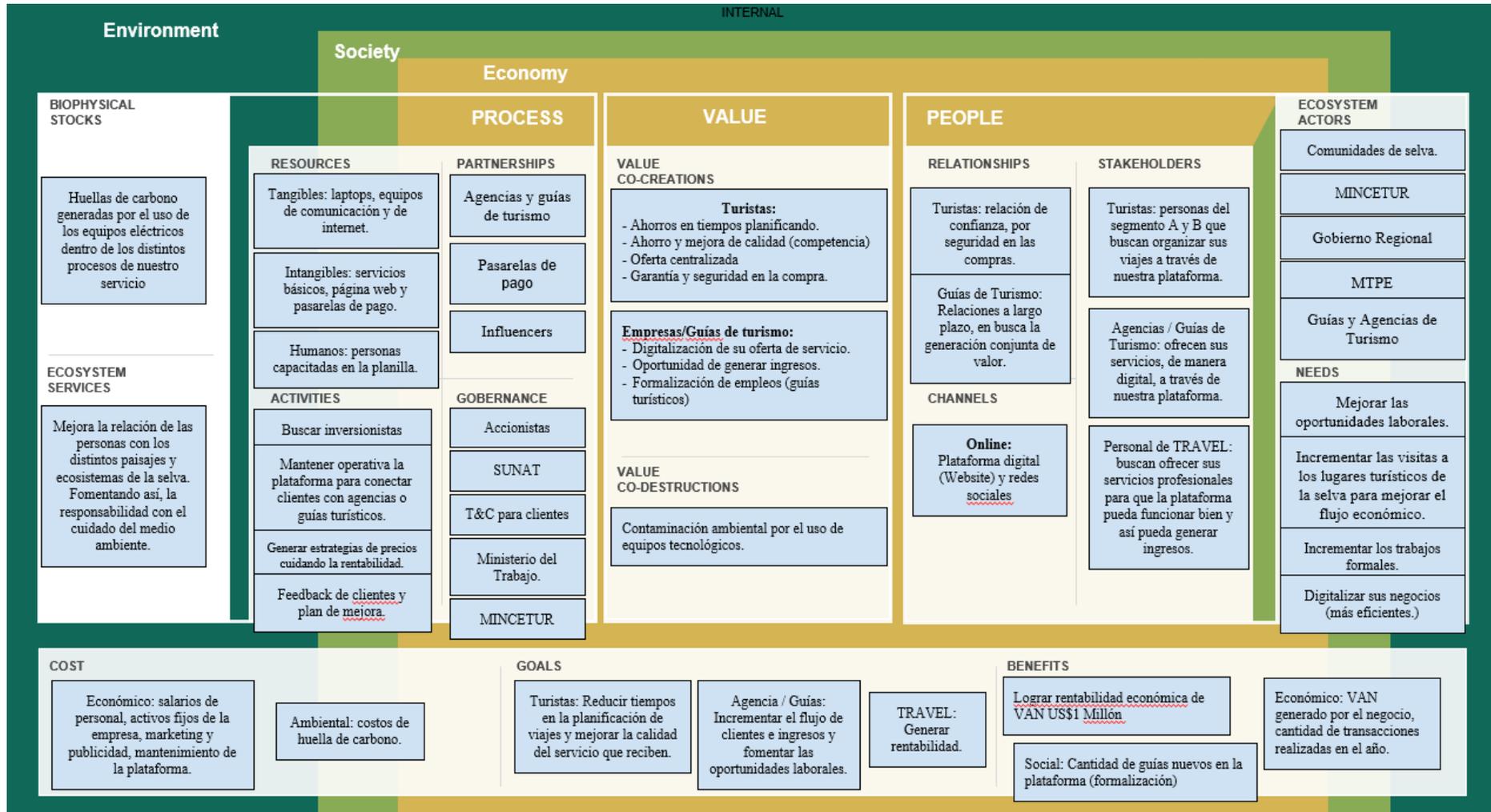
En la dimensión económica, se busca fomentar la cantidad de empleos formales en el sector turismo, que los negocios tanto de guías y agencias se vuelvan más eficientes y productivos a partir de la digitalización que genera *Travel*.

En cuanto a la relevancia social, *Travel* busca impactar en cinco metas de la ODS 8 de sus diez metas establecidas, a continuación, se presenta la justificación del impacto en cada una de estas 7 metas:

- Meta 8.2: Desde *Travel*, guías turísticos y agencias de turismo, podrán digitalizar su negocio, haciendo de estos negocios más eficientes mejorando así su capacidad de gestión y productividad.

Figura 18

Flourishing Business Model Canvas



- Meta 8.4: Desde *Travel*, se promocionará el medio ambiente y el cuidado del mismo como fuente principal de su actividad económica, pues basa su operación en el turismo en la selva realzando así la importancia de su cuidado.
- Meta 8.5: *Travel* ofrece una plataforma donde brinda las mismas oportunidades a todos los hombres, mujeres, jóvenes y personas con discapacidad de poder ofrecer sus servicios de turismo.
- Meta 8.6: En *Travel*, cualquier persona que pueda ofrecer un servicio de calidad puede utilizar la plataforma para conseguir clientes, de esta manera, *Travel* es una plataforma donde los jóvenes pueden aprender a promocionar sus servicios mediante la experiencia generada al utilizar la plataforma.
- Meta 8.8: *Travel* es una plataforma que promueve el crecimiento comercial y la creación de fuentes formales de trabajo relacionado al turismo y brinda las mismas oportunidades para cualquier persona.

De las diez metas existentes en la ODS 8, *Travel* moviliza e impacta a cinco de ellas.

Siendo así, se pasa a realizar el cálculo del índice de relevancia social:

- Índice de Relevancia Social = Número metas movilizadas por *Travel* / Número de metas de la ODS 8.
- Índice de Relevancia Social = 5 / 10
- Índice de Relevancia Social = 50%

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Los beneficios sociales considerados para el proyecto están relacionados con el ahorro del tiempo para la reserva y programación de un viaje generando 1.29 horas ahorradas por cada transacción realizada. (ver Tabla 27) y de los ahorros en CO2 generados por consecuencia de la menor utilización del tiempo por transacción, generando una menor contaminación por transacción realizada para los clientes de *Travel*. Este ahorro favorece en

un 26% del tiempo estándar de cada transacción. (ver Tabla 28). Para ello se ha medido la recurrencia media en el uso de *Travel*, el cual dio como resultado un tiempo de 3.71 horas versus las 5.0 horas que se toma en promedio una persona como mínimo para planificar un viaje, de acuerdo con un estudio realizado a 15,000 personas en 30 países (Expedia, 2017).

Tabla 27

Ahorro Generado en Tiempo de Búsqueda de un Paquete Turístico

Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiempo Promedio Teórico Actual en el peor Escenario (horas)	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Tiempo Promedio Teórico de Uso de <i>Travel</i> (horas)	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
Beneficio Social Generado por <i>Travel</i> (horas)	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29
Valor social del tiempo (soles/hora) (MEF)	6.81	6.81	6.81	6.81	6.81
Beneficio Social Generado por <i>Travel</i> en (soles por persona)	8.78	8.78	8.78	8.78	8.78
Número de Transacciones Generadas por año	187,358	193,443	199,725	206,212	212,910
Beneficio Social	1,644,244.7	1,697,646.5	1,752,778.1	1,809,702.3	1,868,482.0

Tabla 28

Ahorro Generado en CO2 de Búsqueda de un Paquete Turístico

Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiempo Promedio Teórico Actual en el Peor Escenario (horas)	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Tiempo Promedio Teórico de Uso de <i>Travel</i> (horas)	3.71	3.71	3.71	3.71	3.71
Beneficio Social Generado por <i>Travel</i> (horas)	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29
Valor de CO2 Generado por uso de Laptop por Hora	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
Beneficio Social Generado por <i>Travel</i> en KWh	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
Número de Transacciones por Año	187,358	193,443	199,725	206,212	212,910
Beneficio Social	72,434	74,786	77,215	79,723	82,312

Por otro lado, se tienen los costos sociales relacionados a *Travel*, donde los principales factores a considerar están relacionados a la contaminación generada por CO2. El primer punto evaluado ha sido la generación de CO2 por el uso de los equipos de *Travel* en la puesta

en marcha del proyecto (MAPFRE, s.f.), tanto en la creación como en el desarrollo de la página donde el impacto de la generación de CO₂ por laptops utilizadas se ve en la Tabla 29.

Tabla 29

Determinación del Costo de Emisión de CO₂ por Laptops Usadas

Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Laptops	10	10	10	10	10
Consumo de energético teórico horario KWh	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
Horas de operación al año 48h semanales, 52 semanas	2,496	2,496	2,496	2,496	2,496
Consumo de energético teórico anual KWh	7,488	7,488	7,488	7,488	7,488
Factor de emisión CO ₂ -energía eléctrica	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43
Huella de carbono – E. eléctrica laptop (kgCO ₂ /año)	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240
Costo social	89.2	89.2	89.2	89.2	89.2

Para el primer cálculo se ha tomado en cuenta el uso de diez equipos laptops durante el periodo de cinco años y se han medido los consumos que estos equipos realizan año a año, lo que ha dado como resultado un costo de 89.2 soles anuales. Para la implementación se consideró la cantidad de horas ocupadas para el desarrollo del web generado por un total de 1,924 horas, dando un resultado en costo de S/ 6.9 en el año previo al inicio de operaciones.

Otro factor que se ha considerado para el proyecto es el uso de respuestas correos electrónicos y el impacto a nivel de CO₂ que estas generan a lo largo del proyecto evaluado (Hewan,2022), mostrando el impacto en la Tabla 30. Y finalmente se han considerado los niveles de CO₂ generados por el número de *clicks* que se generan en las transacciones de correo electrónico por el uso de *Travel*. (ver Tabla 31).

Tabla 30*Determinación del Costo de Emisión de CO2 por E-mails*

Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de transacciones	187,358	193,443	199,725	206,212	212,910
Número de mails 5	936,791	967,216	998,627	1,031,059	1,064,548
Huella de carbono – 4 gr por transacción	3,747	3,869	3,995	4,124	4,258
Costo social	103.2	106.5	110.0	113.5	117.2

Nota. Los mails contemplan en promedio las siguientes actividades por transacción: Reserva, pago, confirmación, recordatorio, encuesta de satisfacción

Tabla 31*Determinación del Costo de Emisión de CO2 por Clicks en Marketing*

Criterios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Clics Utilizados	3,717,000	3,047,940	2,895,543	2,750,766	2,475,689
Huella de Carbono–1.7 gr. por Transacción	6,319	5,181	4,922	4,676	4,209
Costo Social	174.0	142.7	135.5	128.7	115.9

El VAN social para el proyecto es de S/ 6,456,903, obtenido en una proyección de cinco años, a una tasa de descuento social del 8% según lo publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), que representa el costo de oportunidad en que se incurre. (ver Tabla 32). Concluyendo que el proyecto *Travel* es una solución que generará valor para la sociedad.

Tabla 32*Cálculo de la Rentabilidad Social*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor total de los beneficios sociales	0.0	1,645,107	1,698,537	1,753,697	1,810,652	1,869,462
Valor total de los costos sociales	-6.9	-366.3	-338	-334	-331	-322
Valor de beneficios netos sociales	-6.9	1,644,741	1,698,199	1,753,363	1,810,320	1,869,140
Resultados						
Tasa social de descuento (MEF)		8%				
VAN Social		6,456,903				

Capítulo VIII. Decisión e implementación

En el presente capítulo, se presenta el plan de implementación mediante un listado de actividades que culminan con el lanzamiento de la plataforma digital, también se define el equipo de trabajo, los responsables y los plazos de cada actividad. Finalmente, se presentará las conclusiones y recomendaciones.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.

La implementación del negocio la se ejecutará bajo un enfoque de proyecto, y apoyado de la elaboración de un diagrama *Gantt* donde se ha definido el proyecto en cuatro etapas con un periodo de ejecución de 12 semanas, para esto se ha asignado responsables por cada actividad en cada una de las etapas y asignado un tiempo para cada actividad.

En la primera etapa se realizan todas aquellas actividades preliminares como revisar el modelo de negocio, primer contacto con desarrolladores, búsqueda de financiamiento y terminando con la constitución de la empresa.

En la segunda etapa se da todo el desarrollo del negocio, tal como la implementación de la plataforma digital y del plan de operaciones, culminando esta etapa con la definición de la campaña de marketing.

En la tercera etapa, se dan las compras de los activos (equipos tecnológicos de trabajo), se generan las pruebas de la plataforma desarrollada con el equipo *Travel*. Con la plataforma ya desarrollada y probada se inician las capacitaciones a los primeros guías y agencias de turismo, continuando con el desarrollo de todo lo necesario para el lanzamiento de la plataforma digital, se dan también las negociaciones y contrataciones de las pasarelas de pago, se finaliza esta etapa con el lanzamiento o ejecución del plan de *marketing* y la contratación del personal de *Travel*.

Finalmente, la cuarta etapa, consiste en el lanzamiento de la plataforma digital *Travel*.

En la Figura 19 se puede observar el detalle del plan de actividades por etapa, donde se ha consignado a cada actividad ciertos responsables y ciertos tiempos de ejecución en semanas.

Figura 19

Cronograma de Actividades

Actividad	Responsable	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Etapa 1													
Revisión del modelo de negocio	JJ-PL-CS-CV	■											
Cotizar desarrolladores de plataformas digitales	JJ	■	■	■									
Definir perfiles del personal	PL-CV		■	■									
Búsqueda de financiamiento	JJ-PL-CS-CV		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Constitución de la empresa	JJ-PL-CS-CV		■	■									
Etapa 2													
Desarrollo de la plataforma digital	JJ-PL-CS-CV				■	■	■	■	■	■	■		
Implementar plan de operaciones	JJ-CV	■	■										
Definir campaña de marketing	CS	■	■										
Etapa 3													
Compra de activos	JJ-PL	■											
Pruebas de la plataforma digital	JJ-PL-CS-CV										■	■	■
Capacitación a agencias y guías en el uso de la plataforma	JJ-PL-CS-CV											■	■
Contratación de pasarelas de pago	JJ					■	■						
Lanzamiento de la campaña de marketing	CS											■	■
Contratación de personal	PL-CV								■	■	■		
Etapa 4													
Lanzamiento de TRAVEL	JJ-PL-CS-CV												■

Nota. Jhancarlo Juarez (JJ), Pedro Lescano (PL), Carlos Solis (CS), Claudio Valentino (CV)

8.2. Conclusiones

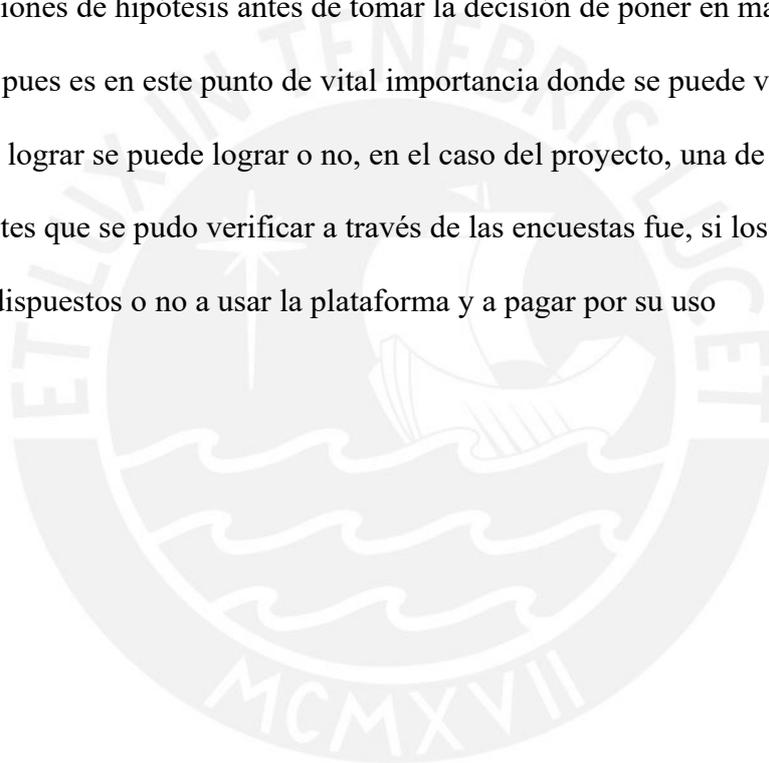
- Mediante el análisis de mercado se pudo identificar una oportunidad de negocio en la Amazonia del Perú en cuanto al sector turismo, pues se pudo identificar que a pesar de que el 60% de los que viajan, buscan información en internet, solo 16% adquieren un paquete turístico. Entonces, es ahí donde se ha identificado una importante brecha de clientes a captar mediante la digitalización.
- Después de hacer la investigación del usuario al cual se quiere impactar mediante la plataforma digital, se concluye que su principal dolor es la incertidumbre en cuanto a la consecución de clientes y la frecuencia con la cual estos llegan, es aquí donde *Travel*, al almacenar los potenciales clientes en un solo lugar, brinda la oportunidad de disminuir aquel dolor identificado.

- El desarrollo *Flourishing Business Canvas* de *Travel* ha permitido identificar la relevancia social de la propuesta de negocio, ya que impacta en las dimensiones ambiental, social y económica del turismo en la selva. Además, se ha comprobado que *Travel* contribuye a la consecución de 5 metas de la ODS 8 y se ha podido identificar que esta propuesta tiene un índice de relevancia social de 50%, lo que refuerza la importancia de esta solución para el desarrollo sostenible del turismo en la selva.
- Se concluye que *Travel* es una plataforma rentable en el periodo evaluado con el Valor Actual Neto (VAN) financiero del proyecto que asciende a 4'281,332 soles, lo que equivale a 1'115,008 dólares, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 280%, lo que lleva a considerar que el proyecto altamente aceptable. Adicionalmente se puede apreciar que el riesgo de no superar el umbral de ganancia del proyecto es de 39.40%, lo cual lo hace recomendable.
- Se concluye que *Travel* genera un VAN social positivo de S/ 6,456,903 y estaría dentro de los rangos propuestos para el trabajo, haciendo que *Travel* genera una rentabilidad social superior al millón de dólares.
- Se concluye que *Travel* mejorará la incertidumbre de la lucha constante por la adquisición de clientes haciendo que puedan llegar a mayor cantidad de guías turísticos y puedan brindar sus servicios a más clientes.

8.3. Recomendaciones

- Se espera que el mercado continúe creciendo. Tras la pandemia, este mercado fue bastante afectado, sin embargo, como se ha visto en el análisis realizado estaría en fase de recuperación. Por este motivo, se recomienda poder expandir la idea de *Travel* a nuevos horizontes además de la región amazónica, ya que se expusieron características de una organización exponencial, de las cuales seis de ellas comparte este proyecto.

- Aún hay mucho espacio para la digitalización en diferentes nichos de negocios o procesos, es por ello por lo que es de vital importancia seguir explorando en que sectores aún el mercado o la forma de hacer negocio sigue siendo muy tradicional y poder identificar los dolores de los usuarios y clientes que se podrían solucionar a través de la digitalización, es así donde distintos sectores se harán más eficientes en su forma de hacer negocio.
- Se recomienda que siempre el desarrollo de todo negocio incluya las validaciones y formulaciones de hipótesis antes de tomar la decisión de poner en marcha la idea de negocio, pues es en este punto de vital importancia donde se puede verificar si lo que se quiere lograr se puede lograr o no, en el caso del proyecto, una de las hipótesis importantes que se pudo verificar a través de las encuestas fue, si los clientes objetivo estaban dispuestos o no a usar la plataforma y a pagar por su uso



Referencias

- Airbnb. (s.f.). *Sostenibilidad*. <https://www.airbnb.com.pe/resources/hosting-homes/t/sustainability-49>
- Affde. (2021). *El costo de hacer una aplicación como Airbnb*.
<https://www.affde.com/es/how-to-make-an-app-like-airbnb.html>
- Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDSESEP]. (2021). *Declaración de los pueblos indígenas en Iquitos*.
<http://www.aidsep.org.pe/sites/default/files/media/CCA-IQUITOS/DECLARACION%20DE%20IQUITOS-VF.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR]. (2022). *Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022 - 2024*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022-presentacion.pdf>
- Booking.com Partner Hub. (s.f.). *Sostenibilidad*.
<https://partner.booking.com/es/sostenibilidad>
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (pp. 239). Boston, Massachusetts
https://www.academia.edu/25028182/Innovators_solution_revised_and_expanded_creating_and_sustaining_successful_growth
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016). *Conociendo al turista que visita Loreto 2016*.
https://www.promperu.gob.pe/turismo/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Loreto&url=~/Uploads/conociendoAlTurista/8/Conociendo_al_turista_Loreto_2016_interno.pdf&nombObjeto=conociendoAlTurista

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2022).

Perfil del potencial vacacionista nacional 2022.

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20potencial%20vacacionista%20nacional%202022&url=Uploads/infografias/1113/Potencial%20Vacacionista%20Nacional-Enero2022.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0>

Creative Research Systems. (s.f.). *Sample Size Formulas for our Sample Size Calculator.*

<https://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>

El Comercio. (2016). *Ocho destinos que sí o sí debes visitar en Iquitos.*

<https://elcomercio.pe/vamos/peru/ocho-destinos-debes-visitar-iquitos-390686-noticia/?ref=ecr>

Expedia. (2017). *¿Cuánto tiempo toma a una persona planificar su viaje?*

<https://www.expedia.com.sg/travel-trends/report/2017>

González, M. (2008). *Turismo sustentable para la Amazonia peruana.* (pp. 15-16). México

D.F. DOI: 10.22403/UQROOMX/TYP05/18

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How Many Interviews Are Enough?: An*

Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.

<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Alojamiento y restaurantes*

2007 - 2021. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Parte II: Resumen Económico y Social*.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1830/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *PERÚ: Producto Bruto Interno por Años, según Departamentos 2007 - 2021*.

<https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Población Económicamente Activa Ocupada, Según Ámbito Geográfico, 2007 - 2021*.

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Tasa de actividad según ámbito geográfico*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Tasa de Empleo Informal, Según Ámbito Geográfico, 2008 - 2021*. <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Avance Económico y Social Departamental, Marzo 2022. Parte II: Resumen Económico y Social*.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1851/index.htm

Jaramillo, L. (s.f.). *Cómo construir una empresa en Perú paso a paso*. <https://escuela-emprendedores.alegra.com/productividad/constituir-una-empresa-en-peru/>

Magic Technologies [MAGITECH]. (2023). *Laptop Dell Inspiron 15 3511-Touch, Core i7-1165G7 2.80GHz, RAM 16GB, Disco duro 1 TB, Gráficos Intel® Iris® Xe, LED*

15.6" Full HD Táctil, Windows 11 Home. <https://www.magitech.pe/laptop-dell-inspiron-15-3511-touch-core-i7-1165g7-2-80ghz-ram-16gb-disco-duro-1-tb-graficos-intelr-irisr-xe-led-15-6-full-hd-tactil-windows-11-home.html>

MAPFRE. (s.f.). *¿Cuánta electricidad consumen los artefactos del hogar y oficinas?*

<https://www.mapfre.com.pe/viviendo-en-confianza/hogar/cuanta-electricidad-consumen-los-artefactos-que-tenemos-en-casa/#:~:text=Computadora%3A%20Es%20uno%20de%20los,una%20hora%20diaria%20de%20uso>

Microsoft. (2022). *Microsoft 365 Empresa Premium*. <https://signup.microsoft.com/get-started/signup?products=cfq7ttc0k8mg:0001&mproducts=CFQ7TTC0LCHC:0002&term=PIY&fmproducts=CFQ7TTC0LCHC:0002&culture=es-mx&country=pe&ali=1>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Plan estratégico*

Nacional de Turismo 2025. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Anexo N° 11: Parámetros de Evaluación*

Social de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf

Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Hacia una recuperación sostenible del*

empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf

Ortega, C. (s.f.). *Métodos de muestreo: Ejemplos y usos*.

<https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-muestreo/>

Páez, L. (2021). *Cuánto cuesta hacer una página web sin ser un experto en programación*.

<https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web/>

PlantillasPyme. (2022). *Flujo de caja libre para el accionista, que es y cómo se calcula*.

<https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/finanzas-y-contabilidad/flujo-de-caja-libre-para-el-accionista-que-es-y-como-se-calcula>

Salim, M. & Geest, Y. (2016). *Organizaciones Exponenciales: Explorando las organizaciones exponenciales*. España: Bubok Publishing S.L.

https://www.academia.edu/30543776/Organizaciones_Exponenciales

Tecnología MN. (s.f.). *¿Cuánto cuesta contratar a un influencer en Perú?*

<https://www.mercadonegro.pe/noticias/cuanto-cuesta-contratar-a-un-influencer-en-peru/amp/>

The World Tourism Organization [UNWTO]. (2022). *International Tourist Arrivals*.

<https://www.unwto.org/tourism-data/country-profile-inbound-tourism>

Totalmedios. (2022). *Appsflyer: 45% de los usuarios de una app móvil la usan sólo una vez*.

<https://www.totalmedios.com/nota/47925/appsflyer-45-de-los-usuarios-de-una-app-movil-la-usa-solo-una-vez>

Vitrano, H. (2022). *¿Sabías que los correos electrónicos contaminan?*

<https://www.nextibs.com/noticias/sabias-que-los-correos-electronicos-contaminan/#:~:text=Como%20informa%20la%20BBC%2C%20la,50%20gramos%20por%20correo%20electr%C3%B3nico.>

World Youth Student and Educational Confederation. (2014). *Millennial traveler*.

<https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2014/11/Millennial-Traveller-executive-summary.pdf>



Apéndices

Apéndice A: Rivalidad entre Competidores Existentes

Características existentes	Dimensión	Puntuación	Dimensión
Crecimiento del sector	Bajo	3	Alto
Sobre oferta existente	Alta	3	No existe
Diferenciación del producto	Baja	3	Alta
Costo del cambio	Bajo	4	Alto
Número de competidores	Alto	5	Bajo
Barreras de salida	Alta	3	Baja
Costos fijos	Alto	4	Bajo
Estacionalidad	Alta	1	Baja
Sumatoria total		26	
Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x5)		0.65	
Poder de la fuerza (PF) = (1-GA)		0.35	

Nota. Puntuación del 1 al 5, siendo 5 un sector más atractivo con baja rivalidad y 1 un sector muy poco atractivo con alta rivalidad.

Apéndice B: Poder de Negociación de los Proveedores

Características existentes	Dimensión	Puntuación	Dimensión
Número de grandes proveedores	Pocos	4	Muchos
Concentración de proveedores	Alta	2	Baja
Volumen de venta de proveedores respecto a compras del sector	Alto	3	Bajo
Sustitubilidad del producto proveído	Bajo	4	Alto
Información de los proveedores respecto del sector	Alta	5	Baja
Costo por cambiarse de proveedor	Alto	4	Bajo
Amenaza de integración hacia delante por parte proveedores	Alta	5	Baja
Sumatoria total		27	
Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x5)		0.77	
Poder de la fuerza (PF) = (1-GA)		0.23	

Nota. Puntuación del 1 al 5, siendo 5 un sector más atractivo con menor poder de negociación y 1 un sector muy poco atractivo con alto poder de negociación.

Apéndice C: Amenaza de Nuevos Entrantes

Características existentes	Dimensión	Puntuación	Dimensión
Economías de escala	Pequeñas	5	Grandes
Diferenciación del producto	Baja	5	Alta
Identificación de marca	Baja	1	Alta
Costo de cambio	Bajo	3	Alto
Requisito de capital	Bajo	3	Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio	2	Restringido
Imitación del proceso	Fácil	2	Difícil
Regulación gubernamental restrictiva	Baja	4	Alta
Acceso privilegiado a materias primas	No	4	Si
Efecto de experiencia	No importante	5	Muy importante
Expectativa de reacción	Baja	4	Alta
Tecnologías de fabricación	Simple y artesanal	2	Compleja y alta
Sumatoria total		40	
Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x5)		0.67	
Poder de la fuerza (PF) = (1-GA)		0.33	

Nota. Puntuación del 1 al 5, siendo 5 un sector más atractivo con bajas amenazas de ingreso y 1 un sector muy poco atractivo con altas amenazas de ingreso.

Apéndice D: Poder de Negociación de los Compradores

Características existentes	Dimensión	Puntuación	Dimensión
Número de grandes compradores	Pocos	5	Muchos
Concentración de compradores	Alta	2	Baja
Volumen de compras de clientes respecto a las ventas del sector	Alto	2	Bajo
Diferenciación del producto	Bajo	3	Alto
Identificación de marca	Baja	1	Alta
Información de los compradores respecto del sector	Alta	5	Baja
Costo de cambio de los compradores	Bajo	2	Alto
Amenaza de integración hacia atrás	Alta	3	Baja
Sumatoria total		23	
Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x5)		0.57	
Poder de la fuerza (PF) = (1-GA)		0.43	

Nota. Puntuación del 1 al 5, siendo 5 un sector más atractivo con bajo poder de negociación y

1 un sector muy poco atractivo con alto poder de negociación.

Apéndice E: Amenaza de Productos Sustitutos

Características existentes	Dimensión	Puntuación	Dimensión
Posibilidad de sustitutos cercanos	Alto	3	Bajo
Costo de cambio de usuario	Bajo	4	Alto
Agresividad del producto sustituto	Alta	4	Baja
Propensión de los consumidores a cambiar de productos	Alta	3	Baja
Relación valor del producto sustituto/precio del producto sustituto	Alto	2	Bajo
Sumatoria total		16	
Grado de atractividad (GA) = Suma total / (número de características x5)		0.64	
Poder de la fuerza (PF) = (1-GA)		0.36	

Nota. Puntuación del 1 al 5, siendo 5 un sector más atractivo con baja amenaza de sustitución y 1 un sector muy poco atractivo con alta amenaza de sustitución

Apéndice F: Estructura de Entrevista

Muchas gracias por brindar un espacio de tu valioso tiempo, actualmente se está realizando entrevistas para conocer un poco más las personas que viven en Iquitos y se dedican al turismo. Esta entrevista está dividida en dos partes, la primera parte conocer más sobre ti y tus aspiraciones personales y la segunda parte, ya para conocer más a detalle lo relacionado al turismo propiamente dicho.

Primera parte de entrevista:

En primer lugar, te se hará algunas consultas como ya se ha comentado, para conocerte un poco más personalmente, sobre tus actividades, creencias, problemáticas generales, familia, círculo social entre otros:

1. Respecto a ti, con el objetivo de conocerte un poco más:
 - ¿Cuál es su nombre y su edad?
 - ¿Dónde vive actualmente?
 - ¿Cuáles son sus objetivos personales a corto y largo plazo?
 - ¿Qué es lo que te hace sentir orgulloso en la vida?
 - ¿Cuál consideras que es tu principal motivación?
2. Respecto a algunas actividades que realizas:

- ¿Cuáles son tus principales fuentes de ingreso? ¿A qué te dedicas?
- ¿Qué actividades haces en tu tiempo libre?

3. Con relación a tus creencias personales:

- ¿Practicas alguna religión? ¿Cuál?
- ¿Qué actividades culturales practican en tu comunidad? ¿Lo compartes?
- ¿Qué te parece la idea de compartir tus tradiciones locales con turistas nacionales y extranjeros?

4. Ahora puedes comentar acerca de algunos problemas personales:

- ¿Cuáles son tus principales preocupaciones o temores?
- ¿Qué hechos te han generado frustración alguna vez?
- ¿Cuáles son las dificultades diarias con las que tienes que lidiar?

5. Sobre tu entorno familiar:

- ¿Cuántas personas viven contigo (familia)?
- ¿Cómo te llevas con tu familia?
- ¿Qué rol consideras que cumples dentro de tu hogar?
- ¿Has tenido algún problema familiar? de ser así ¿Cómo resuelves en general cualquier problema familiar?

6. Respecto a tu círculo social:

- ¿Han organizado actividades con sus vecinos?, de ser así ¿todos apoyaron en las actividades?
- ¿Qué tanto estás dispuesto a apoyar a tu entorno social o comunidad? ¿Pondrías algunas condiciones para ayudar a tus amistades?
- ¿Qué opinas de tu comunidad/vecinos?

Segunda parte de entrevista:

Finalmente, se quiere conocer un poco más de tu trabajo relacionado el turismo:

7. ¿Cómo funciona tu negocio actualmente?
8. ¿Qué actividades sueles realizar en tu negocio cuando tienes que atender a un cliente?
9. ¿Tienes alguna forma especial de captar clientes?
10. ¿Cómo realizan los pagos tus clientes?
11. ¿Has pensado en alguna forma de mejorar tu negocio?
12. ¿Has recibido algunos comentarios de tus clientes sobre tu negocio? ¿Cuáles han sido?
13. ¿Qué dificultades consideras que se presentan en tu negocio actual?

Muchas gracias por brindar esta información sobre ti y tus actividades diarias, ha sido de gran ayuda y permitirá conocer un poco más de cerca la realidad del turismo y cómo viven esta actividad.

Apéndice G: Sustentos de la Entrevista a Guías Turísticos

Sustento de la primera parte de la entrevista:

N°	Pregunta	Sustento
1	¿Cuál es su nombre y su edad?	Información relevante para elaborar estadísticas respecto al público objetivo.
2	¿Dónde vive actualmente?	La zona geográfica también permitirá elaborar estadísticas para delimitar el público objetivo
3	¿Cuáles son sus objetivos personales a corto y largo plazo?	Permite conocer las aspiraciones que tiene el usuario, para evaluar una posible predisposición a optar por nuevas soluciones
4	¿Qué es lo que te hace sentir orgulloso en la vida?	Esta pregunta ayuda a entender diferentes aspectos que puedan generar motivación en él sin que lo mencione explícitamente.
5	¿Cuál consideras que es tu principal motivación?	Su motivación ayuda a entender si está predispuesto a optar por nuevas soluciones.
6	¿Cuáles son tus principales fuentes de ingreso? ¿A qué te dedicas?	Esta pregunta ayuda a entender las actividades que le generan ingresos y si estas pueden mejorar. A su vez que se conoce si solo depende de uno o más empleos.
7	¿Qué actividades haces en tu tiempo libre?	Ayuda a conocer del usuario los tiempos que tiene disponibles, algunas cosas que cuente y mejora la confianza del entrevistado.
8	¿Practicas alguna religión? ¿Cuál?	Esta pregunta ayuda a conocer otras motivaciones, creencias que son importantes y que en muchas oportunidades definen su actuar.
9	¿Qué actividades culturales practican en tu comunidad? ¿Lo compartes?	Esta pregunta permite conocer del usuario si solo ve el turismo como un empleo o lo hace parte de él, es decir, que tan importante puede llegar a ser el turismo para él en lo personal.

N°	Pregunta	Sustento
10	¿Qué te parece la idea de compartir tus tradiciones locales con turistas nacionales y extranjeros?	Esta pregunta ayuda a entender su opinión sobre su público, y si logra tener alguna confianza con ellos como para invitarlos a compartir vivencias compartidas.
11	¿Cuáles son tus principales preocupaciones o temores?	Con esta pregunta se conocerá del usuario qué problemas se podría solucionar, si solamente es referente al turismo u otros temas diversos.
12	¿Qué hechos te han generado frustración alguna vez?	Esta pregunta ayuda a conocer hechos específicos que le han sucedido, si están relacionados al tema económico u otros factores.
13	¿Cuáles son las dificultades diarias con las que tienes que lidiar?	Esta pregunta ayuda a entender si el usuario tiene problemas financieros, familiares u otra índole que sean relevantes para el estudio.
14	¿Cuántas personas viven contigo (familia)?	Esta pregunta permite conocer si comparte con muchos miembros de su familia diariamente o es una persona muy independiente.
15	¿Cómo te llevas con tu familia?	Permite conocer la relación con su familia a modo de conocerlo como uno de sus principales motivadores
16	¿Qué rol consideras que cumples dentro de tu hogar?	Esta pregunta ayuda a entender la responsabilidad que tiene el usuario, razón por lo cual podría estar buscando mejorar constantemente.
17	¿Has tenido algún problema familiar? de ser así ¿Cómo resuelves en general cualquier problema familiar?	Esta pregunta complementa el conocimiento del usuario sobre cómo se lleva con su familia, su forma de interrelacionarse con ellos.
18	¿Han organizado actividades con sus vecinos?, de ser así ¿todos apoyaron en las actividades?	Esta pregunta permite conocer del usuario la forma de interrelacionarse con sus vecinos, se muestran colaboración entre ellos, etc.
19	¿Qué tanto estás dispuesto a apoyar a tu entorno social o comunidad? ¿Pondrías algunas condiciones para ayudar a tus amistades?	Esta pregunta ayuda a conocer la disposición que tiene el usuario para apoyar a otras personas, no solamente velar por sus intereses propios sino también brindar apoyo a sus amistades
20	¿Qué opinas de tu comunidad/vecinos?	Es importante conocer cómo se siente él frente a sus amistades, esto define en muchas oportunidades la forma de actuar del usuario frente a ellos.

Sustento de la segunda parte de la entrevista:

N°	Pregunta	Sustento
1	¿Cómo funciona tu negocio actualmente?	Esta pregunta permite conocer el funcionamiento del negocio del usuario respecto al turismo.
2	¿Qué actividades sueles realizar en tu negocio cuando tienes que atender a un cliente?	Esta pregunta permite profundizar más en las actividades específicas del negocio y su relación con sus clientes
3	¿Tienes alguna forma especial de captar clientes?	Esta pregunta trata de averiguar la forma de atender y conseguir demanda para el negocio del usuario
4	¿Cómo realizan los pagos tus clientes?	Esta pregunta ayuda a conocer que tan digitalizado está la forma de pago del negocio del usuario.
5	¿Has pensado en alguna forma de mejorar tu negocio?	Esta pregunta ayuda a conocer las aspiraciones del usuario con respecto a su negocio, si ha detectado oportunidades de mejora.

N°	Pregunta	Sustento
6	¿Has recibido algunos comentarios de tus clientes sobre tu negocio? ¿Cuáles han sido?	Esta pregunta permite conocer si el <i>feedback</i> de los usuarios es tomado en cuenta, si existen oportunidades por mejorar que haya sido expresado por los clientes.
7	¿Qué dificultades consideras que se presentan en tu negocio actual?	Esta pregunta permite identificar algunos puntos de dolor que el propio usuario ha identificado y es consciente pero que no ha podido solucionar.

Apéndice H: Transcripción de las Entrevistas

La transcripción de las once entrevistas realizadas se encuentra en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/drive/folders/1FnRdJDLIZfxZ6WKNUIYeRxtKCW850KF?usp=s>

[haring](#)

Apéndice I: Momento Crítico Durante la Experiencia del Usuario

Qué	Quién	Cuánto	Dónde	Cómo
Indicar la carencia, déficit o situación negativa considerada relevante (el dolor)	Señalar el grupo de personas que se ven afectadas (usuarios o clientes)	Describir la magnitud en que se manifiesta la carencia o el déficit (ver métricas de ODS)	Delimitar el alcance geográfico o espacial de la carencia o el déficit (lugar)	Explicar de qué manera la carencia o déficit podría afectar a más gente (esponencialidad)
<p>La demora en la captación de clientes ocasiona menos ingresos económico de los que podría conseguir si atendiera una demanda constante, la incertidumbre sobre su trabajo no le permite planificarse de una mejor forma.</p> <p>Nota1: Captar clientes en menor o mayor proporción dependerá mucho de la temporada.</p> <p>Nota 2: El covid ha reducido a un 40% el total de clientes que se atienden actualmente</p>	<p>Turistas (clientes y usuarios): Gastan mucho tiempo en planificar sus viajes, buscando diversas fuentes de información que sean confiables. Optan por buscar tours baratos, disponibles según la temporada y lugares posibles a visitar utilizando mucho las recomendaciones de otros usuarios.</p> <p>Los guías turísticos (usuarios): Se ven afectados por llegadas no programadas o acordadas en sus comunidades, impidiendo que tengan un ingreso adicional al mostrar sus costumbres y artesanías que venden. Incertidumbre y competencia desleal en turismo que no permiten ofrecer sus servicios de una forma clara y confiable.</p>	<p>Falta de involucramiento de la mujer en este sector, ya que se encuentran en estancadas en tradiciones donde la mujer es la responsable del hogar y el hombre de llevar el dinero (ODS 5, Meta 5.5)</p> <p>Contribuir a la reducción de la pobreza, especialmente de personas que cuentan con una fuente de ingresos tan poderosa como lo es el turismo. (ODS 1, Meta 1.1, 1.2)</p> <p>Poner fin al hambre, brindando mayor trabajo a las personas de comunidades vulnerables (ODS 2, Meta 2.1, 2.2)</p>	<p>La ciudad de Iquitos</p> <p>Las personas suelen buscar los tours o son conducidos por los jaladores de agencias de tours, donde alguno de ellos no se encuentran al 100% capacitados o solo buscan cumplir con vender un servicio, sin preocuparse por la calidad del mismo.</p>	<p>Al ser menos eficiente en su captación de cliente, es menos productiva al generar menos ingresos, lo cual mantiene a la comunidad sin un desarrollo económico merecido. Esto influye directamente en el servicio que se brindará a los siguientes clientes que visitaran la agencia.</p>

Apéndice J: Utilización de la Sinéctica para Hallar Soluciones

La utilización de esta técnica consta de seis partes, las cuales se detallan a continuación:

a) Formular el Problema del Usuario

El uso creciente de canales de ventas para reservas de servicios turísticos en plataformas digitales ha reducido las cantidades de ventas directas a guías turísticos de la zona, los cuales captaban a sus clientes cuando éstos se acercaban a algunas agencias o

principales atractivos de la ciudad. Esto conlleva a emprendedores con menor conocimiento en el desarrollo de plataformas digitales de venta, a que pasen por momentos de angustia en su día a día esperando que algún cliente se acerque a pedir información.

b) Convertir lo Extraño en Algo Familiar

La tendencia a utilizar plataformas digitales para brindar servicios que faciliten la experiencia se está utilizando en la mayoría de los negocios. Por ejemplo, a comienzos del siglo veintiuno, todos los pagos de los servicios de hospedaje, restaurantes o turismo se realizaban con dinero en efectivo; sin embargo, ahora varios de los que ofrecen servicios turísticos a pesar de no contar con plataformas digitales para promocionar sus servicios, si cuentan por lo menos con facilidades de pago mediante YAPE, PLIN u otro medio para uso de dinero electrónico.

c) Proponer una Versión Inicial de la Solución

La solución debe permitir a los guías turísticos ofrecer sus servicios de manera directa a los potenciales clientes, utilizando diversos canales de comunicación, como los canales digitales que actualmente son un medio muy utilizado, efectivo y que está en constante crecimiento para todo tipo de solución. De esta forma los usuarios (turistas mayormente digitales) podrán contactar a los guías turísticos de una forma directa y bajo un sistema de competencia equitativa.

d) Mecanismos en Acción

- Analogía directa: El uso creciente de plataformas digitales para promoción y reservas de servicios turísticos se parece al uso de las plataformas de streaming reemplazando a las películas en los cines.
- Analogía personal: Si fuera yo, un cliente que busca servicios turísticos me gustaría tener la facilidad de obtener información de estos, simplemente con realizar la consulta en mi

equipo celular, y así tener la seguridad de tener mis actividades programadas en un lugar desconocido.

- Analogía fantástica: Me gustaría tener el poder de influenciar en las decisiones de las personas, transmitiendo mis pensamientos directo a ellos, como el Dr. Xavier en X-men.
- Analogía simbólica:



e) Hacer de lo familiar algo extraño

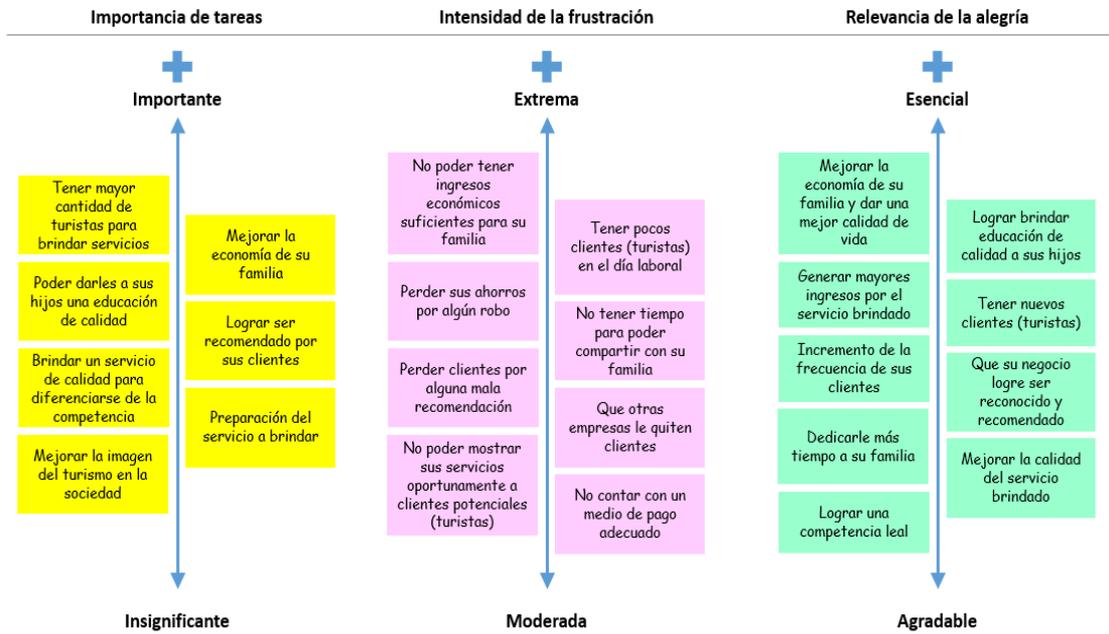
La solución permitirá que los servicios turísticos que siempre han ofrecido se muestren y vinculen en las principales redes sociales como *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* y *Youtube*. Asimismo, se interconectará con pasarelas de pago electrónico.

f) Solución del problema

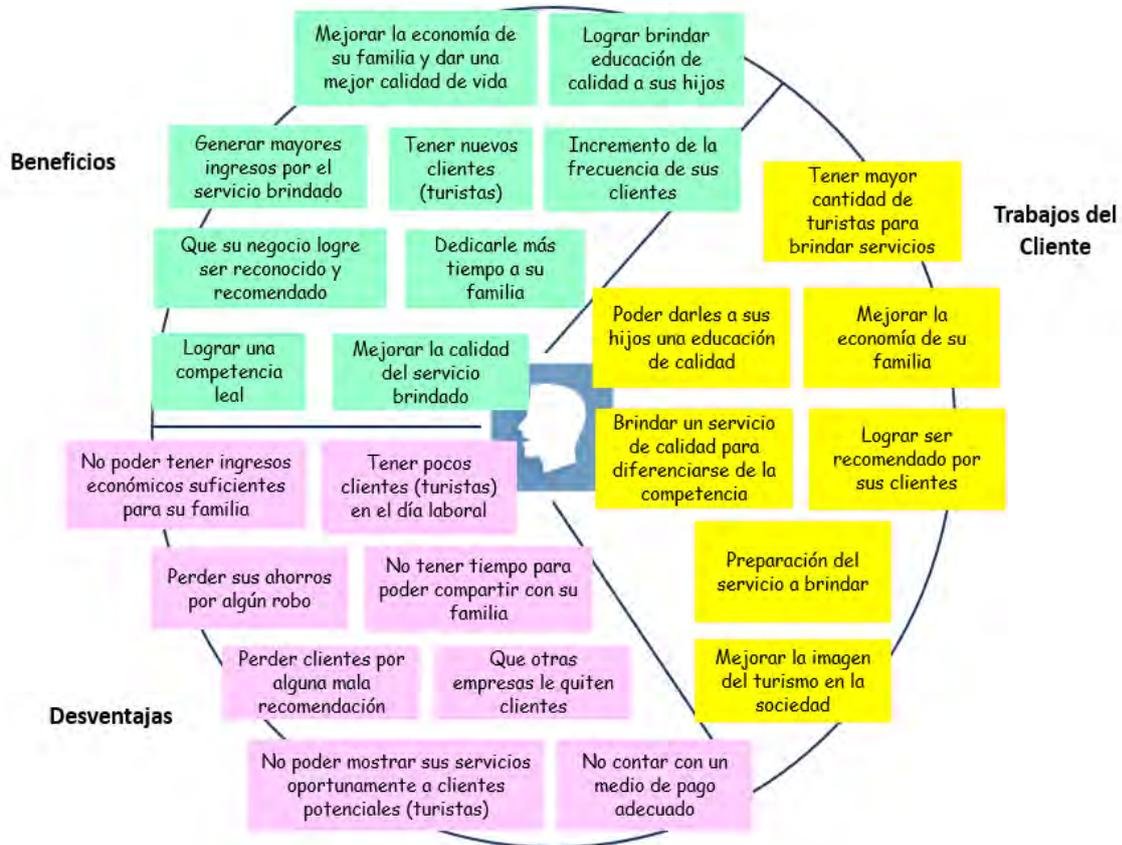
Los guías turísticos o empresas de turismo podrán ofrecer sus servicios de turismo de manera gratuita a través de una página web (plataforma digital), donde podrán inscribirse.

Apéndice K: Elaboración del Perfil de Usuario

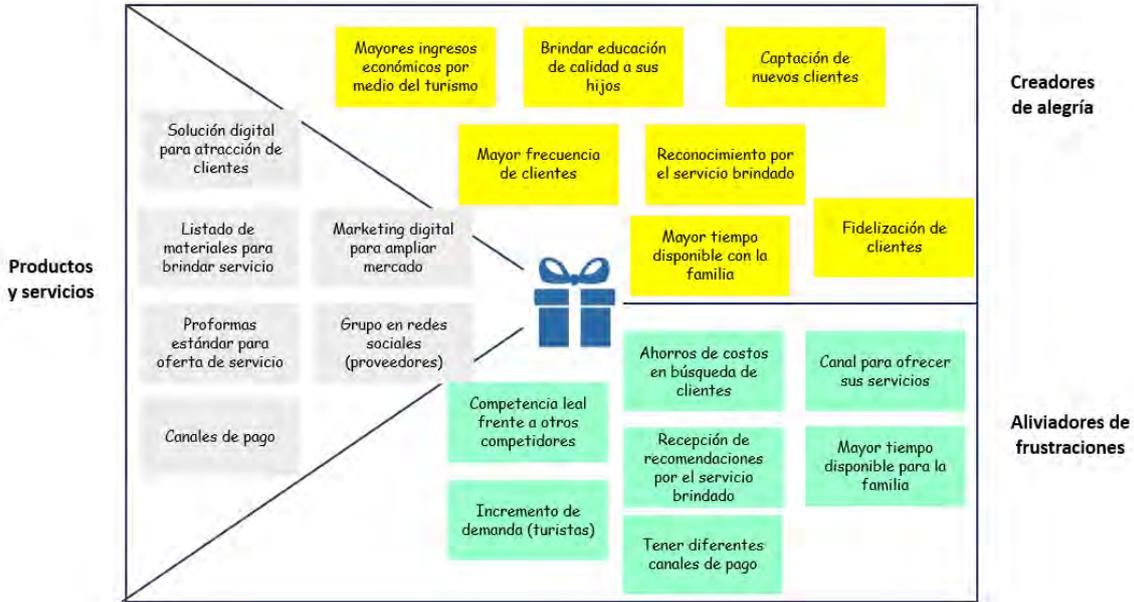
Priorización de trabajos, Frustraciones y Alegrías del Usuario



Perfil de Usuario

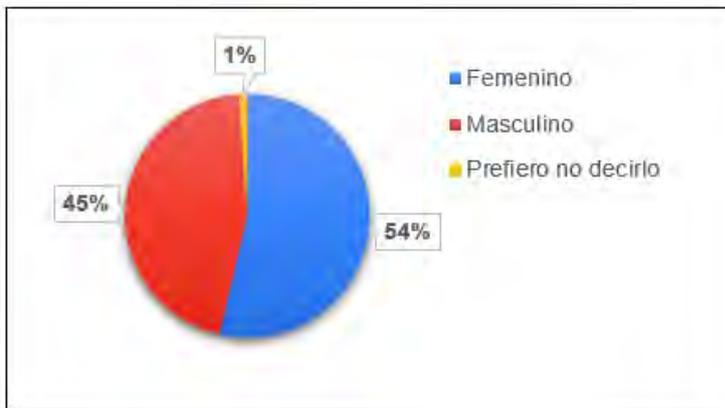


Apéndice L: Mapa de Valor

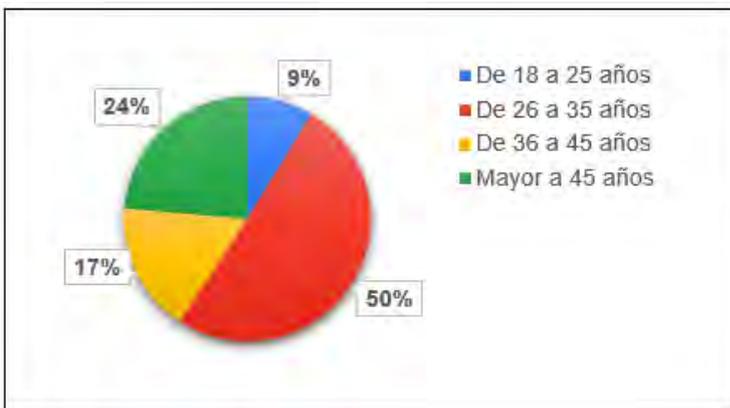


Apéndice M: Encuestas a Clientes por el Uso de *Travel*

Pregunta 1: ¿Cuál es tu género?



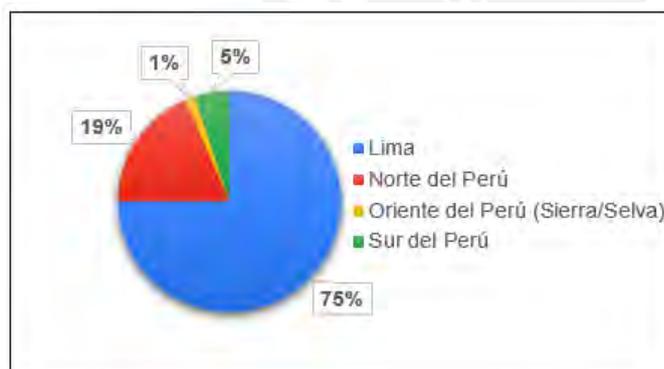
Pregunta 2: ¿En qué rango de edad te encuentras?



Pregunta 3: Considerando tus ingresos brutos mensuales, podrías comentar ¿Dentro de que rango salarial se encuentran tus ingresos?



Pregunta 4: Tomando como referencia central a la capital Lima ¿En qué parte del Perú vives?

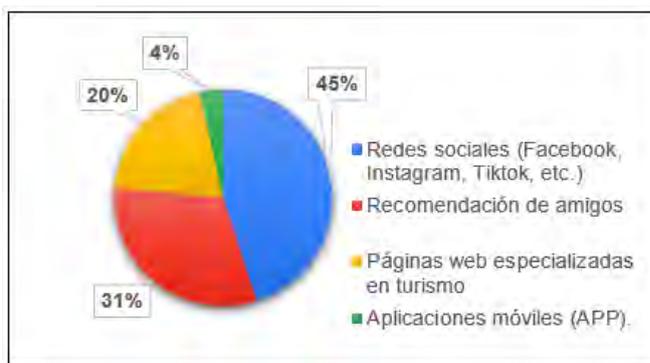


Pregunta 5: ¿Aproximadamente, con qué frecuencia realizas viajes de de turismo al interior del país?



Nota. De los 356 encuestados, 269 indicaron que utilizarían Travel y 147 que estarían dispuestos a pagar. Sobre el universo de 269 clientes, se calcula que los clientes viajan en promedio 1.79 veces por año.

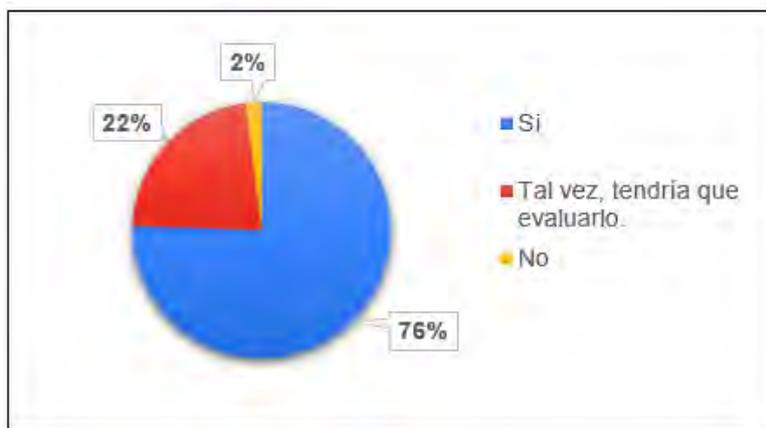
Pregunta 6: Cuando realizas un viaje de turismo. ¿Cómo buscas información relacionada a los servicios turísticos que deseas tomar?



Pregunta 7: Cuando planificas en viaje de turismo ¿cuánto tiempo te toma investigar sobre los lugares que deseas visitar?

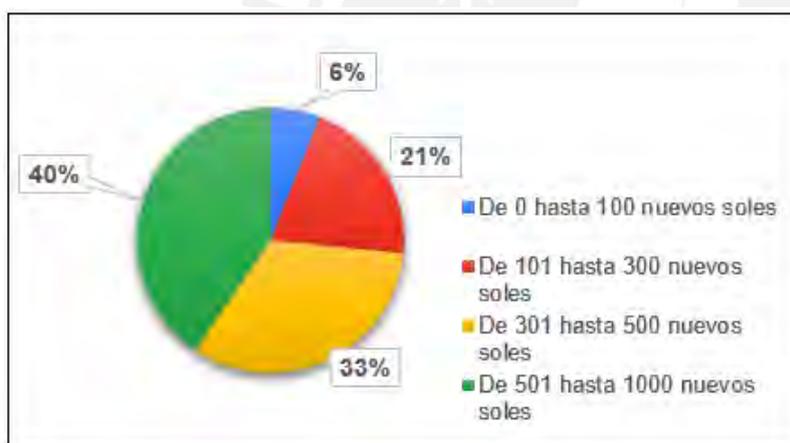


Pregunta 8: Si tuvieras una página web o aplicativo móvil, donde pudieras planificar todo tu viaje de acuerdo a tus horarios disponibles (escoger los lugares turísticos que deseas visitar, contratar guías turísticos independientes de la zona, recibir recomendaciones de lugares para visitar, etc.) y también podrías seleccionar al mejor proveedor de servicios que te convenga en base a precio, recomendaciones, calidad de servicio, etc. ¿Utilizarías esta página web o aplicativo móvil para planificar tu viaje de turismo?



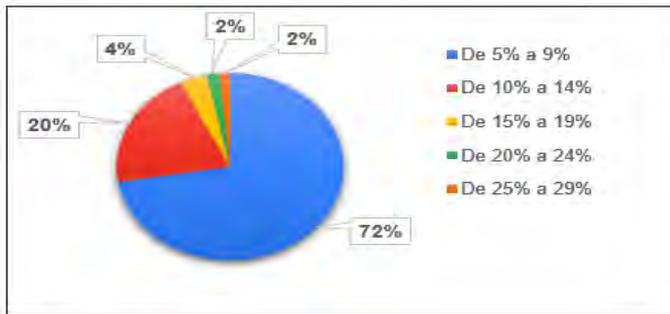
Nota. De los 356 encuestados, 269 indicaron que utilizarían Travel (79%), pero 97 de ellos, pertenecen el NSE A y B y, además, utilizan herramientas digitales para planificar su viaje (27%). Se confirma la hipótesis 2.

Pregunta 9: En un viaje de turismo que podría ser individual, grupal o familiar ¿Cuánto estima invertir en actividades turísticas?



Nota. De los 356 encuestados, se calcula que el gasto promedio mínimo en actividades turísticas es de 322.7 soles.

Pregunta 10: Asumiendo que en viaje de turismo de 3 días/2 noches, en el cual tengas un presupuesto de gasto para atractivos/actividades turísticas (incluyendo guías) de un promedio de 300 soles. ¿Qué porcentaje de comisión estarías dispuesto a pagar por planificar y contratar todo tu viaje por medio de esta página web o app móvil? (Porcentaje)



Nota. De los 356 encuestados, más del 94% está dispuesto a pagar como mínimo 5% de comisión. Se confirma la hipótesis 1.

Apéndice N: Tarjetas de Prueba para las Hipótesis del Modelo de Negocio

Hipótesis 1 (H1) sobre turistas:

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Hipótesis del cliente 1

Responsable Grupo 2

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠️ ☠️ ☠️)

Creemos que

Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a pagar entre 5% y 9% de comisión por planificar todo su viaje por medio de Travel.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas a personas que les gusta realizar viajes de turismo al interior del país.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

El porcentaje de comisión que los clientes están dispuestos a pagar por el uso de nuestra solución Travel.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Por lo menos, el 70% de los encuestados y que pertenecen al NSE A y B, está dispuesto a pagar como mínimo 5% de comisión por el uso de la solución Travel.

Hipótesis 2 (H2) sobre turistas:

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Hipótesis del cliente 2

Responsable Grupo 2

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que

Los clientes de Lima Metropolitana del NSE A y B están dispuestos a utilizar la solución Travel para planificar su viaje de turismo.

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas a personas que les gusta realizar viajes de turismo al interior del país y realizan reservas por medios digitales.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

La disposición del cliente para usar la solución Travel cuando desee planificar su viaje de turismo.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Por lo menos, el 25% de los encuestados pertenecientes al NSE A y B y suele usar canales digitales, está dispuesto usar la solución Travel para la planificación de su viaje.

Hipótesis 3 (H3) sobre guías de turismo:

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Hipótesis del usuario 3

Responsable Grupo 2

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🦠 🦠 🦠)

Creemos que

Los guías de turismo de Perú utilizarán la solución Travel para ofertar sus servicios.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas a personas que son guías de turismo, independientes o trabajadores a una empresa de turismo.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos

La disposición del guía de turismo para utilizar la solución Travel para ofertar por sus servicios.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Por lo menos, el 50% de los encuestados, está dispuesto usar la solución Travel para ofertar sus servicios de guía de turismo.

Apéndice O: Ficha de Buyer Persona

BUYER PERSONA	
¿A QUIÉN PREGUNTAR PARA CREAR TU BUYER PERSONA?	
La descripción del Buyer Persona será ficticia, pero se debe basar siempre en casos y clientes reales. Entrevista a clientes reales, leads potenciales y estudios cualitativos o <i>focus group</i> .	
Clientes actuales	No se cuenta con cliente actuales

BUYER PERSONA	
Leads potenciales	Millennials con motivos vacacionistas
Estudio cualitativo o <i>focus group</i>	Encuestas realizadas a personas del segmento mencionado
¿QUIÉN ES?	
En este punto se busca crear una imagen lo más real posible de los potenciales consumidores. Entender quién es.	
Darle un nombre	Juan
Perfil general	Empleado de mando medio y soltero.
Información demográfica	Hombre de aproximadamente 30 años, sueldo bruto aproximado de 5000 soles
Identificadores	Joven aventurero, deseoso de conocer nuevos lugares y personas
¿QUÉ LE MOTIVA?	
En este apartado se busca reflejar cómo puede ayudarles tu empresa a través de los siguientes puntos:	
Objetivos	Conocer nuevos lugares de la selva con experiencia personalizada, ayudando al desarrollo de las iniciativas locales y cuidado del medio ambiente
Retos	Planificar si viaje sin invertir más de tres días de su tiempo
¿Qué puede aportar tu empresa?	Información acerca de las preferencias en la configuración de la plataforma <i>Travel</i>
¿POR QUÉ TIENE ESTAS MOTIVACIONES O NECESIDADES?	
<p>Por sus estudios no ha viajado lo suficiente, ahora puede costearse los viajes con su trabajo.</p> <p>La selva peruana es una de las maravillas naturales del planeta.</p> <p>La comida de la selva es de las mejores del Perú.</p> <p>Desea conocer nuevas personas, y que su viaje contribuya con el desarrollo de las comunidades locales.</p> <p>Realizar turismo vivencial y obtener experiencias memorables.</p>	
¿CÓMO?	
Una vez entiendas en profundidad las necesidades de tus clientes, es hora de definir los mensajes que vas a utilizar para llegar a ellos:	
Mensajes de marketing	Solo 1 día en planificar tu viaje
Mensajes de ventas	Personalización y sostenibilidad en la planificación de tu viaje
PAIN POINTS (PUNTOS DE DOLOR)	
<p>Los turistas no consiguen paquetes turísticos personalizados.</p> <p>El tiempo de planificación del viaje puede superar la semana.</p> <p>No cuenta con un sitio que centralice los servicios y tiene que enviar solicitudes a cada operador turístico separado.</p>	
LISTADO DE PREGUNTAS	
Qué preguntas son las esenciales para que realices durante tu proceso de entrevistas y creación de tu Buyer Persona o diferentes Buyer Persona.	
¿Cómo te llamas?	Juan
¿Qué edad tienes?	30 años
¿Dónde vives?	Surco

BUYER PERSONA	
¿Qué has estudiado? ¿Nivel de estudios?	Universitario completo
¿Dónde trabajas?	Colchones Rosen
¿Qué cargo tienes?	Especialista de importaciones
¿Evolución de la carrera profesional?	Línea de carrera en Rosen desde asistente
¿Cuál es tu nivel de ingresos?	7000 soles
¿Cómo es el ambiente en el que vives y trabajas?	Buen ambiente laboral, vivo con mi familia
¿Situación familiar?	Próximo a comprar un departamento e independizarme
¿Hijos?	No tengo hijos
¿Ambiciones?	Estudiar un MBA, formar una familia, conocer las 7 maravillas naturales del mundo
¿Hobbies?	viajar
¿Qué te preocupa?	viajar a un lugar y que no se cumplan mis expectativas por falta de planeamiento
¿Qué medios de comunicación, soportes o dispositivos usas en tu vida diaria para obtener información?	Plataformas web y aplicaciones móviles
¿Dónde buscas información o consejo sobre el problema y solución?	Plataformas web y aplicaciones móviles
¿A quién escuchas para buscar formas de solucionar el reto?	Amigos que les guste viajar e influencers
¿Cuál es tu rutina diaria? Haz un relato de tu día a día que dé a entender tus problemas y oportunidades.	De lunes a viernes se transporta a su trabajo, para lo cual se levanta a las 6:30 am, y regresa a las 7 pm, lo cual le deja poco tiempo para realizar sus actividades de recreación.
¿Cuál es el objetivo o problema principal que la marca te podría ayudar a cumplir o solucionar?	A pesar de sus deseos de conocer nuevos lugares no cuenta con tiempo suficiente para realizar la planificación de un viaje personalizado.
¿Por qué no puedes al día de hoy lograr tu objetivo o solucionar tu problema? ¿Qué te lo impide o qué te falta?	No cuento con el tiempo ni los contactos para realizar la planificación del viaje
¿Cómo puede lograr el producto o servicio ayudarte a solucionar el problema o cumplir tu objetivo?	La plataforma ofrece la posibilidad de personalizar los paquetes turísticos y centraliza la oferta de guías y operadores turísticos, pudiendo reducir la planificación a 1 día.
¿Cuál es una meta a corto plazo para saber que vas en la buena dirección para solucionar tu problema?	Recibir ofertas a mis requerimientos personalizados de turismo en máximo 3 días.
¿Cuál es el efecto real y práctico de solucionar tu problema o lograr el objetivo? ¿Qué ganas?	Poder vivir una experiencia inolvidable conociendo la Amazonía peruana
¿Qué características, funcionalidades o beneficios valoras más del producto o servicio que solucionará tu necesidad?	Facilidad en la planificación personalizada del viaje y el tiempo de respuesta

BUYER PERSONA	
<i>¿Cuáles son tus principales objeciones o barreras para adquirir el producto o servicio?</i>	El monto o porcentaje que deba pagar para utilizarlo
<i>¿Qué piensas y sientes?</i>	Temor a que lo ofrecido por los guías de la comunidad no sea lo esperado, ¿A quién reclamo?
<i>¿Tienes presupuesto suficiente para satisfacer tu necesidad?</i>	Si cuento con un presupuesto de aproximadamente 1000 soles aparte de los boletos aéreos para realizar este viaje.
<i>¿Tienes la capacidad de decisión para lograr tu objetivo?</i>	Si cuento con la capacidad de decisión programando mis vacaciones para las fechas planeadas de viaje
<i>¿Solucionarás tu problema en breve o dentro de un cierto tiempo?</i>	Si conozco de alguna plataforma que me ofrezca estos servicios, lo utilizaré por lo menos para probar.

Apéndice P: Horas de Desarrollo para Funcionalidades

Funciones	Número de Horas
Funciones de Empresa de Turismo o Guía.	
Registro de Usuario	22
Bandeja de Entrada del Guía/Empresa de Turismo	40
Agregar Nuevos Servicios (descripción con detalles)	112
Detalle del Servicio Turístico (imágenes, funcional, comentarios, etc.)	192
Perfil del Guía/Empresa Turística (información, verificaciones, redes, etc.)	54
Estadísticas (calificaciones, visitas, estándar de servicio, etc.)	84
Registros de Pago	100
Mensajería de Texto	50
Soporte Online	150
Ciberseguridad	100
Funciones de Turistas (Clientes)	
Registro de Cliente	22
Bandeja de Entrada del Cliente	40
Explorar (búsqueda de servicio)	96
Perfil del Cliente (información, verificaciones, redes, etc.)	58
Servicios Guardados del Cliente	46
Solicitudes de Reserva	24
Estadísticas (calificaciones, visitas Reiteradas, etc.)	84
Registros de Pago	100
Armado de Paquetes	250
Mensajería de Texto	50
Soporte Online	150
Ciberseguridad	100
Total	1,924

Apéndice Q: Estructura del Personal

Perfil	Cantidad	Sueldo Básico	Total Costo Empresa
Gerente General	1	S/ 12,000	S/ 18,312
Especialista en Finanzas	1	S/ 6,000	S/ 9,156
Especialistas en Desarrollos digitales	1	S/ 4,000	S/ 6,104
Coordinador de Atención de Cliente	1	S/ 4,000	S/ 6,104
Analistas de Atención Digital	3	S/ 2,500	S/ 11,445
Generalista de RRHH	1	S/ 4,000	S/ 6,104
Coordinador de Marketing	1	S/ 4,000	S/ 6,104
Community Manager	1	S/ 3,000	S/ 4,578
Total Mensual	10	S/ 39,500	S/ 67,907
Total Costo Anual	-	-	S/ 814,884

Apéndice R: Cronograma de Cuotas por Préstamo Financiero

N	Saldo	Intereses	Amortización	Cuota
0	247,208			
1	244,277	2,719	2,931	5,650
2	241,314	2,687	2,963	5,650
3	238,319	2,654	2,996	5,650
4	235,290	2,622	3,029	5,650
5	232,228	2,588	3,062	5,650
6	229,133	2,555	3,096	5,650
7	226,003	2,520	3,130	5,650
8	222,839	2,486	3,164	5,650
9	219,640	2,451	3,199	5,650
10	216,406	2,416	3,234	5,650
11	213,136	2,380	3,270	5,650
12	209,831	2,345	3,306	5,650
13	206,489	2,308	3,342	5,650
14	203,110	2,271	3,379	5,650
15	199,694	2,234	3,416	5,650
16	196,241	2,197	3,453	5,650
17	192,749	2,159	3,491	5,650
18	189,220	2,120	3,530	5,650
19	185,651	2,081	3,569	5,650
20	182,043	2,042	3,608	5,650
21	178,395	2,002	3,648	5,650
22	174,708	1,962	3,688	5,650

N	Saldo	Intereses	Amortización	Cuota
23	170,979	1,922	3,728	5,650
24	167,210	1,881	3,769	5,650
25	163,399	1,839	3,811	5,650
26	159,547	1,797	3,853	5,650
27	155,651	1,755	3,895	5,650
28	151,714	1,712	3,938	5,650
29	147,732	1,669	3,981	5,650
30	143,707	1,625	4,025	5,650
31	139,638	1,581	4,069	5,650
32	135,524	1,536	4,114	5,650
33	131,365	1,491	4,159	5,650
34	127,159	1,445	4,205	5,650
35	122,908	1,399	4,251	5,650
36	118,610	1,352	4,298	5,650
37	114,265	1,305	4,345	5,650
38	109,872	1,257	4,393	5,650
39	105,430	1,209	4,442	5,650
40	100,940	1,160	4,490	5,650
41	96,400	1,110	4,540	5,650
42	91,810	1,060	4,590	5,650
43	87,170	1,010	4,640	5,650
44	82,479	959	4,691	5,650
45	77,736	907	4,743	5,650
46	72,941	855	4,795	5,650
47	68,093	802	4,848	5,650
48	63,192	749	4,901	5,650
49	58,237	695	4,955	5,650
50	53,228	641	5,009	5,650
51	48,163	586	5,065	5,650
52	43,043	530	5,120	5,650
53	37,866	473	5,177	5,650
54	32,633	417	5,234	5,650
55	27,342	359	5,291	5,650

N	Saldo	Intereses	Amortización	Cuota
56	21,992	301	5,349	5,650
57	16,584	242	5,408	5,650
58	11,116	182	5,468	5,650
59	5,589	122	5,528	5,650
60	0	61	5,589	5,650

