



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Diseño de un modelo de negocio innovador para un emprendimiento inmobiliario-turístico,
en la costa ecuatoriana”

Autor: Carlos Andrade Borrero

Tutor: Gerardo Heckmann

Córdoba, Argentina

2021



Diseño de un modelo de negocio innovador para un emprendimiento inmobiliario-turístico, en la costa ecuatoriana por Carlos Andrade Borrero se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Es pertinente manifestar mis agradecimientos a todos los que fueron parte de esta experiencia increíble de vida al ser parte de la maestría en dirección de negocios de la Universidad Nacional de Córdoba, a sus profesores y personal administrativo que siempre estuvieron presentes para guiarme y apoyarme en cualquier situación que necesitaba. Llegué a esta hermosa ciudad a inicios del 2000, conocí a personas y amigos que han llegado a ser parte fundamental de mi vida.

La formación académica, conocimientos y experiencia que pude adquirir durante esos años, me han servido como pilar de mi vida profesional, sin embargo, por uno u otro motivo se ha dilatado la presentación de este trabajo final. Este pendiente que en momentos pensé inalcanzable su realización al final tomo forma y cuya culminación me emociona de gran manera, significa un punto de inflexión en mi vida en todos sus ámbitos sobre todo en lo profesional, es una nueva etapa y la satisfacción de crecimiento y superación personal fruto de un sacrificio que valió la pena.

Agradezco a mis padres, por confiar y creer en mí y brindarme el apoyo incondicional en todo momento, su presencia y aliento, han servido para que no pierda la motivación necesaria para cumplir este objetivo.

A mis compañeros Natasha, Eugenia, Fernanda, Griselda, Martin, Dario, Juan, Gerardo, Analía, Anita, Maxi, María Laura, Cecilia que a más de haber compartido todos estos años de postgrado han llegado a ser una familia, forjando una hermandad y amistad muy grande.

También por animarme siempre para con todo este desafío a Gerardo Heckmann, por su cooperación y predisposición a colaborar en todo sentido desde un primer momento con la temática del trabajo, por sus recomendaciones y el seguimiento durante el desarrollo de este.

Y de manera especial a mis dos hijos Alma Constanza y Gael Eduardo que son mis personitas más importantes, a ellos les dedico este sueño que se ha convertido en realidad.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	11
PRESENTACION DEL TRABAJO FINAL	12
Introducción	12
Contexto del emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community.....	12
Breve descripción:	12
Insumos para el diseño de un modelo de negocio innovador del emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community	20
DEFINICION DEL PROBLEMA.....	24
Planteamiento de la hipótesis del problema.....	24
Hipótesis de la solución al problema:	26
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	27
Objetivo General.....	27
ALCANCE DEL TRABAJO	29
MARCO TEORICO	30
PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEORICO:	30
Comprender al Mercado:.....	30
Ideación y diseño del producto – servicio y diseño de un modelo de negocio:	30

Validación:	31
Implementación del modelo de negocio:	32
METODOLOGIA.....	33
Planteamiento de la Metodología para el desarrollo del trabajo	33
MARCO CONCEPTUAL	35
Planteamiento del Marco Conceptual	35
Comportamiento del consumidor	35
Definiendo al mercado objetivo	41
Segmentación del Mercado:	41
Perfiles de comportamiento del consumidor:.....	45
Técnica del Buyer Persona:.....	46
Proceso de investigación del cliente objetivo.....	48
Validación del modelo de negocio, producto y/o servicio:.....	50
Técnica de Validación, Investigación Cualitativa:	50
Objetivo de la investigación cualitativa:	50
Técnica de Validación, Investigación Cuantitativa:	52
Metodologías ágiles para el diseño de la propuesta de valor y modelo de negocio.	52
El Lean Startup	52
El Customer Development (Desarrollo de clientes)	57

Design Thinking	65
El Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor	68
Lienzo de Diseño de la Propuesta de Valor.	68
Mapa de valor:	69
Metodología Canvas para el Diseño del Modelo de Negocio.	70
Los Nueve Módulos del Lienzo de Modelo de Negocios.	74
APLICACIÓN DE CAMPO	95
Diagnóstico Estratégico Inicial de Olonyaku Lodge & Living Community.....	95
Necesidades del mercado objetivo: Definir el ¿Qué? Y ¿Quién?	95
Resultado de entrevistas a profundidad sector turístico:.....	97
Validación del Problema:	98
Propuesta de Valor de Olonyaku Lodge & Living Community.....	100
Lienzo de la propuesta de valor: Inversores de capital en startups innovadoras.....	100
Perfil del cliente: Inversores de capital en startups innovadoras.....	100
Mapa de Valor: Inversores de capital en startups innovadoras	103
Perfil del cliente: Turistas de alto valor	107
Lienzo de la propuesta de valor: Turistas de alto valor	108
Encaje.....	118
Diseño de un modelo de negocio para Olonyaku Lodge & Living Community.....	118

Lienzo de modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Community.....	119
Inversión y capitalización:	128
Proyecciones financieras.....	129
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES.....	135
BIBLIOGRAFIA.....	137
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS	145
Anexo 1.....	145
Recomendaciones para el desarrollo de la entrevista a profundidad.....	145
Anexo 2.....	147
Sistema de Segmentación VALS:.....	147
Anexo 3.....	152
Etapas de proceso de un grupo focal:	152
Anexo 4.....	154
Estrategias para la segmentación de.....	154
Anexo 5.....	155
Perfil del entrevistado para el proyecto Olonyaku Lodge & Living Community:	155
Anexo 6.....	158

Focus Group: Guía para el entrevistador	158
Anexo 7	165
Validando la solución mediante grupos focales:	165
Anexo 8	171
Compromiso con la sostenibilidad:.....	171
Anexo 9	173
Otras fuentes de información:	173
Anexo 10	174
GLOSARIO	176

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Histórico comportamiento del VAB de la construcción y su aporte al PIB.....	15
Gráfico 2: Evolución del PIB del Ecuador 2010-2020.....	16
Gráfico 3: Número de arribos de turistas internacionales en América del Sur.....	18
Gráfico 4: Fases del proceso del modelo de decisión del consumidor.....	37
Gráfico 5: Modelo de decisión del consumidor.....	40
Gráfico 6: Buyer persona para el diseño de la propuesta de valor y modelo de negocio.....	48
Gráfico 7: Diagrama para el análisis del proceso de investigación del consumidor.....	49
Gráfico 8: Modelo Lean Startup.....	55
Gráfico 9: Metodología del Customer Development.....	59
Gráfico 10: Tablero de Validación de Lean Startup Machine.....	61
Gráfico 11: Tablero del Experimento Javelin para Validación.....	63
Gráfico 12: Tablero de validación de la hipótesis de Strategyzer.....	65
Gráfico 13 : Concepto de la Innovación.....	66
Gráfico 14: Cinco Etapas del Design Thinking.....	67
Gráfico 15: Canvas de la Propuesta de Valor de Strategyzer.....	70
Gráfico 16: Interacciones entre los 9 bloques del modelo del Business Model Canvas.....	72
Gráfico 17: Lienzo ilustrado del canvas Modelo de Negocio.....	74
Gráfico 18: Lienzo de la propuesta de valor: Inversores de capital en startups innovadoras.....	100
Gráfico 19: Tareas del Cliente - Inversores.....	101
Gráfico 20: Frustraciones del Cliente- Inversores.....	102
Gráfico 21: Alegrías del Cliente -Inversores.....	103

Gráfico 22: Mapa de Valor Productos y Servicios -Inversores.....	104
Gráfico 23: Mapa de valor, aliviadores de frustraciones – Inversores	105
Gráfico 24: Mapa de Valor, creadores de alegrías -Inversores	106
Gráfico 25: Lienzo de la propuesta de valor Turistas de alto valor.	108
Gráfico 26 : Tareas del cliente – Turistas de alto valor.....	109
Gráfico 27: Frustraciones del cliente del segmento turistas de alto valor.	111
Gráfico 28: Alegrías del cliente del segmento turistas de alto valor.....	112
Gráfico 29 Mapa de valor del segmento turista de alto valor	116
Gráfico 30: Mapa de valor aliviadores de frustraciones del segmento turistas de alto valor.....	117
Gráfico 31: Mapa de valor creadores de alegrías para el segmento turistas de alto valor.....	118
Gráfico 32: Canvas del modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Community	119
Gráfico 33: Flujo de ingresos del modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Co.....	124
Gráfico 34: Estructura de gastos y costos de Olonyaku Lodge & Living Community	126
Gráfico 35: Estructura de costos y utilidad neta.	127
Gráfico 36: Inversión y necesidad de financiamiento Olonyaku Lodge	128
Gráfico 37: Tabla de capitalización Olonyaku Lodge & Living Community	128
Gráfico 38: Proyección financiera revenue streams a 5 años, (Plan de negocios).....	129
Gráfico 39: Proyección financiera estructura de costos a 5 años, (Plan de negocios).	130

RESUMEN

El trabajo busca desarrollar un documento que sirva para identificar la mejor estrategia para el startup Olonyaku Lodge & Living Community que se encuentra ubicado en la costa del Ecuador. Este negocio se encuentra en el sector productivo inmobiliario - turístico y servirá como modelo para el desarrollo del diseño de un modelo de negocio y su propuesta de valor, a través de conceptos y metodologías de ideación, “*Design Thinking*”, de validación, “*Lean Startup*” y de modelación “*Business Model Canvas*” y “*Value Proposition Canvas*”, todas estas herramientas servirán para plasmar un modelo de negocio innovador que sea: deseable, viable, factible, que genere valor y sea sostenible en el tiempo.

✓ **Palabras clave:** *startup*, modelo de negocio, propuesta de valor, innovación, generación de valor, *lean startup*, metodología canvas, *design thinking*.

PRESENTACION DEL TRABAJO FINAL

Introducción

El presente trabajo tiene un objetivo muy importante que es el cumplimiento de la etapa final del proceso académico y la obtención del título de postgrado de la Maestría de Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba. El trabajo seleccionado y elegido tiene como objetivo enlazar los conocimientos asimilados durante este período de estudio (teórico-experiencial), aportados por la academia con la realidad empresarial y plasmarla en un documento que sirva como guía para el diseño de un modelo de negocio para el “emprendimiento o *startup*” planteado, basándonos en metodologías que sirven para identificar la propuesta de valor del producto o servicio y plasmar un modelo de negocios que sea “innovador”, rentable, escalable o replicable y que sirva como aporte referencial para estudiantes, profesionales, empresarios y futuros emprendimientos o trabajos de esta índole.

El proyecto que presentaré como trabajo final tiene como propósito dilucidar un problema empresarial en el campo del sector inmobiliario-turístico. En este caso se trata de un emprendimiento con una visión innovadora a la hora de formular el modelo del negocio y su propuesta de valor, por lo que recurriré a técnicas metodológicas y teorías actuales que sirvan para tal fin.

Contexto del emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community.

Breve descripción:

El emprendimiento se encuentra ubicado en la mejor zona turística de la costa ecuatoriana en el océano Pacífico, en la comuna de Olón en la península de Santa Elena del Ecuador. Olón es un pequeño pueblo pesquero rodeado de playas y vegetación tropical. Es un lugar turístico exclusivo y de retiro para nacionales y extranjeros, que lo van convirtiendo en un lugar con

mejores accesos, servicios y excelencia gastronómica. Su playa es considerada una de las más hermosas y extensas del país.

En esta zona costera existe una gran variedad de vegetación y fauna, ideal para un día de sol y de mar, junto a otros deportes acuáticos y marinos, así como también para quienes disfrutan del campo, ríos, montaña y selva. Tiene un clima tropical y una temperatura promedio de 24° grados centígrados en la época seca y pocas lluvias de “verano” (junio -octubre) y de 29° grados centígrados en la época lluviosa y calurosa de “invierno” (noviembre-mayo).

El emprendimiento se encuentra equidistante de las dos ciudades más importantes de la costa ecuatoriana como son Guayaquil con su aeropuerto internacional y de Manta, ambas a 200 km por vías de primer orden y de la ciudad de Cuenca, tercera en población e importancia a 350km.

Olonyaku que en lengua quechua significa “Aguas de Olón”, es un emprendimiento inmobiliario-turístico, sostenible y de conservación ambiental, implantado en un terreno de 100 hectáreas rodeado del río Olon, un bosque de vegetación húmedo tropical y una playa extensa, convirtiéndolo en un terreno de características únicas en la zona y posiblemente en el resto del país.

El emprendimiento nace con la visión de sus tres fundadores que son Ernesto A. (70), Master of Economic Engineering de la Universidad de George Washigton, DC, EEUU, que cuenta con experiencia en la Banca y Finanzas durante más de 30 años, también profesor de Ingeniería Económica en la Universidad De Cuenca, Ricardo R. (45) abogado graduado de la Universidad de Buenos Aires, reside en la zona costera del Ecuador desde el año 2000, dedicado sector de la hospitalidad y turismo durante 20 años y Daniel K (65), experto en turismo y sostenibilidad, dentro de su larga trayectoria ha sido mentalizador y promotor de proyectos pioneros y referentes a nivel internacional en estas área, como es el caso de KapawiLodge (Kapawi, 2021) y de

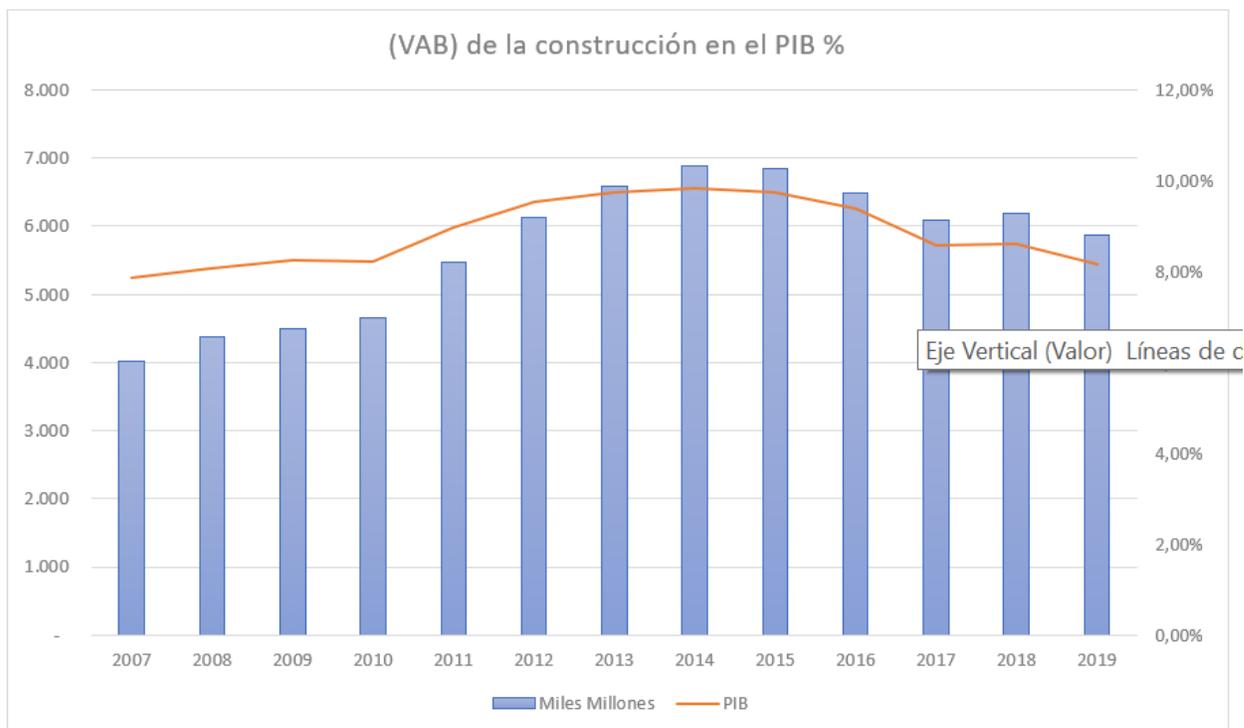
Canodros, empresa que fue comprada por Silversea (Silversea, 2021). El reto y propósito de los fundadores es crear un emprendimiento innovador que conjugue los sectores inmobiliario-turístico y la vez genere un impacto positivo ambiental, social, cultural y rentable.

El emprendimiento nace en el año 2012 e incorpora un macro lote terreno de 100 hectáreas en la costa ecuatoriana como activo principal, con el acuerdo y la premisa entre socios de desarrollar un proyecto sustentable pudiendo ser este de carácter urbanístico o turístico, preservando el bosque siendo lo más amigables con el medio ambiente y que este se convierta en un emprendimiento pionero en el Ecuador (minimizando el impacto sobre el ecosistema y ocupando solamente un % relativamente pequeño +- 15% del total del área del terreno para su uso y desarrollo de infraestructura) .

En ese momento y bajo un contexto macroeconómico favorable, con tasas de crecimiento que rondaban el 6% del PIB e históricos acumulados del 4,5%, impulsados por los altos precios del petróleo y los grandes flujos de financiamiento interno del sector público, el dinamismo de la economía parecía que encontraba su mejor senda. En el año 2014 se contrata al conocido estudio italiano arquitectónico Nemesi IT, para que diseñe el máster plan del proyecto con una propuesta de valor atrayente para segmentos de alto nivel económico que valoren la naturaleza, el confort y la arquitectura dentro de este plan también incluye el diseño de un hotel spa. Sin embargo, el panorama de crecimiento y desarrollo se ve afectado en el período de los años 2015 - 2017, la disminución de los precios del petróleo principal fuente de divisas del país, la grave situación causada por el terremoto de abril de 2016 en la costa norte ecuatoriana, la apreciación del dólar a nivel internacional, sumado a políticas públicas y reformas de leyes (ley de plusvalía), que desalentaron la inversión privada y de manera especial al sector de la inmobiliario y turístico, el país se sumerge en estancamiento, para entonces los fundadores de Olonyaku ya han invertido

1.5 millones de dólares en todos los trabajos iniciales de infraestructura y estudios de ingenierías necesarios para empezar con las edificaciones. En el Gráfico 1, podemos apreciar la contribución del VAB del sector de la construcción en el PIB.

Gráfico 1: Histórico comportamiento del VAB de la construcción y su aporte al PIB.



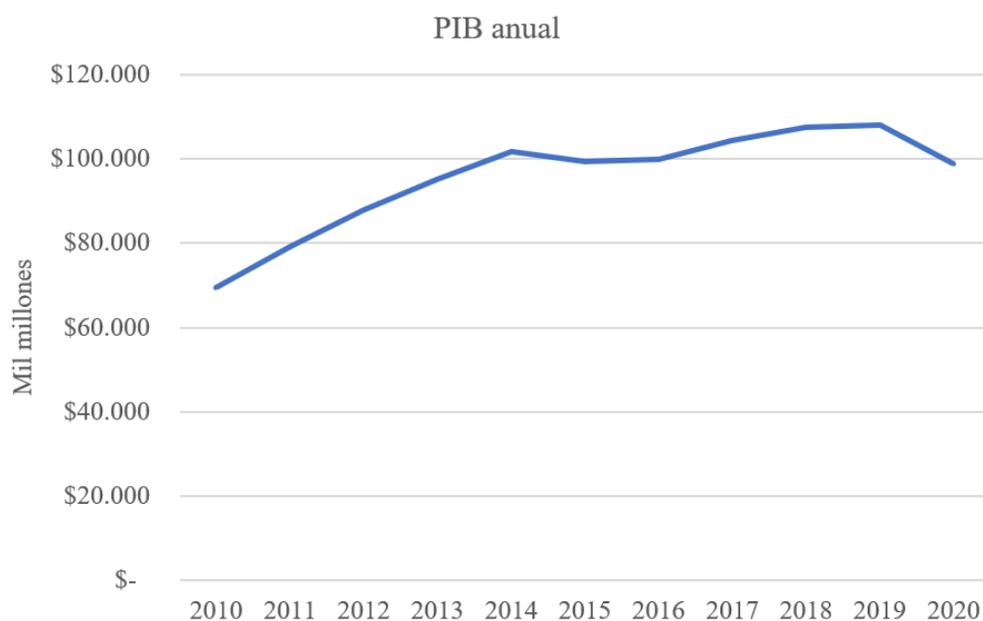
Elaboración propia; Fuente: Banco Central del Ecuador.

A inicios del año 2018, los fundadores consiguen financiamiento 800mil dólares, de familia y amigos (*Family, friends and Fools*), para desarrollar el proyecto de un hotel a cambio de un 5% de participación accionaria.

En el 2020 el mundo se ve afectado por el efecto de la pandemia Covid-19 socavando las economías globales y de manera considerable en el Ecuador, ver gráfico 2, donde se observa la evolución del PIB y el fuerte decrecimiento de este en el último año (-7,8%). El Banco Central del Ecuador proyecta que la economía ecuatoriana crecerá 2,8% este 2021, la nueva proyección se basa en una continuidad del programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el

crecimiento económico de las principales economías mundiales y la expectativa en la vacunación generalizada de la población ante el covid-19. Los principales indicadores que explican la previsión de crecimiento es un aumento en las importaciones de USD 4.331 millones y el incremento de las exportaciones en el orden de LOS USD 2 609 millones (Comercio, 2021), si bien el panorama no es del todo alentador, provoca más aún la necesidad por parte de los fundadores del negocio se plantee de forma creativa un nuevo modelo de negocio, producto o servicio que sea innovador, atractivo y viable en el mercado que visualice un horizonte alentador en el mediano y largo plazo.

Gráfico 2: Evolución del PIB del Ecuador 2010-2020.



Elaboración propia; Fuente: Banco Mundial (Mundial, 2021).

El turismo como industria:

Sin lugar a duda, el efecto de la pandemia ha resultado ser para este sector devastador principalmente en lo económico sumado todos los desencadenantes sociales como la pérdida de

empleo, etc, por otro lado, se abren nuevas oportunidades y un abanico de posibilidades para construir negocios turísticos o “regenerar” los existentes. Entendiendo que los viajeros tienen nuevas necesidades, que las empresas turísticas tienen que adaptarse a las tendencias, que los consumidores se encuentran interconectados y acuden a las tecnologías digitales para solucionar su día a día.

El turismo; “Robusto, extenso y en constante crecimiento, la actividad turística es indiscutiblemente relevante, se encuentra en constante desarrollo, y la vemos en todo el mundo, derramando sus impactos, económicos, sociales y ambientales los cuales puede ser negativos o positivos.” (Esposito, 2018). La industria turística es sin duda un factor clave para estudiarlo en el desarrollo de este trabajo y para incorporarlo dentro del análisis y diseño del nuevo modelo de negocio.

El marco estructural para el desarrollo sostenible toma en cuenta las consideraciones del ecosistema natural y cultural, para satisfacer las necesidades del presente, asegurando poder satisfacerlas en el futuro. La gestión y administración de esta actividad emplea los recursos de manera consciente sin agotarlos, posibilitando su renovación, respetando los procesos que permiten hacerlo. Para esto es necesario considerar, el aspecto económico, que a través de una gestión eficiente de los recursos permite asegurar la rentabilidad económica empresarial, la creación de empleo y mejorar la calidad de vida de las comunidades y la sociedad en general, también se considera el aspecto ambiental, produciendo el menor impacto antrópico sobre el ambiente, respetando los ecosistemas y permitiendo la regeneración de estos (Esposito, 2018).

Gráfico 3: Número de arribos de turistas internacionales en América del Sur.

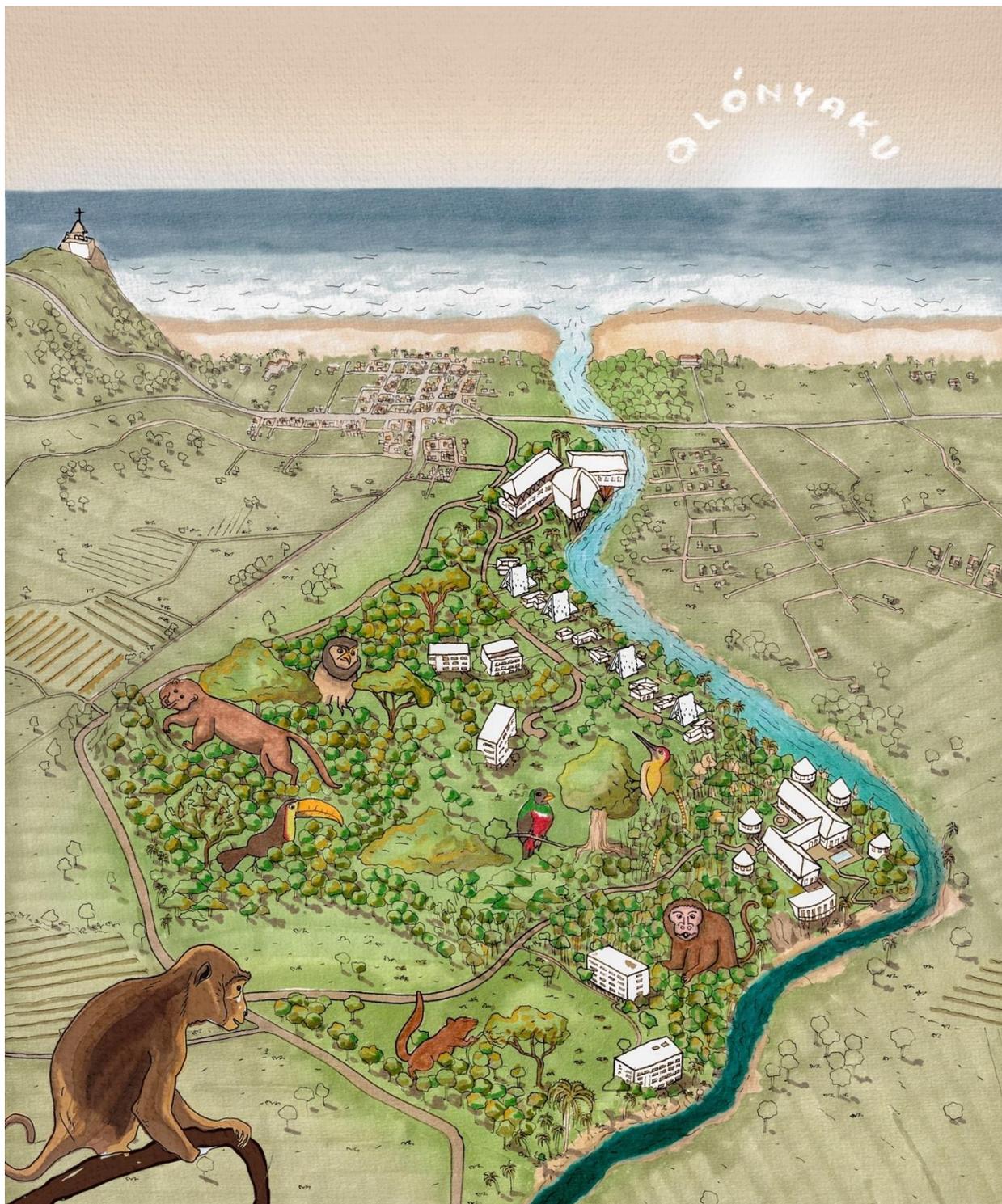
Turismo Internacional, Número de arribos 2019		
País	Turismo Internacional	%
Argentina	7.400.000	18,22%
Bolivia	1.240.000	3,05%
Brasil	6.350.000	15,63%
Chile	5.430.000	13,37%
Colombia	4.530.000	11,15%
Ecuador	2.110.000	5,19%
Paraguay	4.370.000	10,76%
Peru	5.280.000	13,00%
Uruguay	3.480.000	8,57%
Venezuela*	429.000	1,06%
Total Sudamerica	40.619.000	100,00%

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero. Fuente WTO World Tourism Organization. (country, 2019).

Turismo sostenible:

Tomando la definición de Laura Gabriela Esposito, en el portal digital, entorno turístico, el turismo sostenible se define como : “el turismo que minimiza los impactos negativos, promueve los beneficios y fomenta oportunidades en el presente y el futuro, satisface la necesidad del turista y de las comunidades receptoras, genera valor y beneficios económicos a las empresas y los prestadores de servicios, provee empleo digno mejorando la calidad de vida de las comunidades sin comprometer la integridad cultural, causando inclusión, equidad, revalorizando el patrimonio local y la identidad de los lugares, favorece el intercambio cultural genuino; estimando el patrimonio natural, preservando los recursos naturales al hacer un uso responsable de los mismos, y respetando la biodiversidad”.

Ilustración 1: Ilustración de Olonyaku Lodge & Living Community



Elaborado por: Dual Studio (Studio, 2019)

La creciente tendencia del turismo sostenible en los últimos años ha sido muy importante, aún más en una etapa post pandemia, por lo que es de gran importancia considerar y adaptarse a los requerimientos de los viajeros, presentando nuevas ofertas, regenerando los destinos con innovaciones sostenibles para volverlos atractivos para los turistas y permitan ingresar al mercado.

Insumos para el diseño de un modelo de negocio innovador del emprendimiento

Olonyaku Lodge & Living Community

Insumos o “*Insights*” relevantes:

- El activo principal del negocio es un terreno de 100 hectáreas de bosque de vegetación tropical, ubicado en la mejor zona turística de la costa ecuatoriana.
- El área destinada a construcción es de 15% del total del terreno, con permisos municipales aprobados para un hotel tipo Lodge de hasta 60 habitaciones con sus respectiva infraestructura y área de servicios, así como también permiso para la construcción de 30 villas. El área restante, 85 hectáreas se destinarán a la conservación del bosque de vegetación tropical.
- Cuenta con diseños arquitectónico preliminares desarrollados por el estudio arquitectónico italiano de gran trayectoria a nivel internacional, (Nemesi Studio de Roma - Italia), expertos en el desarrollo de hoteles, Lodges y edificaciones sustentables en zonas turísticas exclusivas tales como: Tulum-México, Bali-Indonesia, Zanzibar -Tanzania entre otros lugares exóticos que se asemejan a la realidad del lugar donde se emplazaría.
- Las construcciones diseñadas son cuidadosamente adaptadas a la topografía e inventario natural y minuciosamente construidas con materiales nobles de la zona.

- El emprendimiento construye un Lodge de tipo *Ecolodge, Retreat & Spa*, que será operado por una cadena especializada en “*Lodges*” sustentables de lujo. Dentro de su infraestructura contará con varios servicios y áreas de usos mixtos, como restaurantes, galerías de arte, tiendas tipo boutique y tiendas de artesanías, centro *retreat*, spa, piscina, senderos, jardines, huertas orgánicas, playa privada, entre otros.
- La conservación y el manejo del bosque y su habitat, deberá ser gestionada por un organismo especializado en el ámbito ambiental, que articule y vincule a la comunidad en diferentes programas que van en beneficio de la educación y la inclusión social, impactando de manera positiva en su desarrollo.
- Se definió a “*Olonyaku Lodge & Living Community*” como una comunidad responsable y sustentable única para vacacionar, que privilegia la calidad, la privacidad, la tranquilidad, redefine al lujo y estilo de vida.

Diagnóstico estratégico inicial

Este análisis estratégico recabado sirve como base inicial para el diseño de un modelo de negocio innovador y su propuesta de valor:

- ***Visión:*** Espacio vital con características únicas para vivir o vacacionar.
 - Contacto cercano con la naturaleza
 - Comunidad sustentable
 - Turismo sustentable
 - Infraestructura y servicios
 - Aporte a la conservación, investigación
 - Impacto en la comunidad (dinamización económica, trabajo, educación, igualdad de género)

- **Misión:** Ser la comunidad turística de vida sustentable innovadora y sostenible más notable de la región
- **Objetivo:** Diseñar un modelo de negocio innovador que sea deseable, factible, viable o sostenible (Brown, Ideo, 2020), que se adapte a las necesidades y cumpla con las expectativas del mercado objetivo (*buyer persona*) del negocio (*product market fit*), basándose en los valores y la filosofía de la empresa.
- **Diagnóstico FODA preliminar que sirve como insumo para el diseño de un modelo de negocio innovador:**

Tabla 1: Diagnóstico FODA del emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community.

<p style="text-align: center;">Entorno</p> <p style="text-align: center;">Interno</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores y filosofía concebida por los promotores. • Propiedad con características únicas (biodiversa) de 100 hectáreas. • Experiencia de los promotores en el área turística y del manejo de negocios. • Equipos técnicos comprometidos con el proyecto. • Ubicación y accesibilidad privilegiada. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros. • No contar con un modelo de negocio innovador y una propuesta de valor, validada en el mercado objetivo. • No contar con un plan de negocio. • No contar con un plan de comercialización.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia y conocimiento sobre el cambio climático y el respeto al medio ambiente. • Valoración positiva hacia la naturaleza y su cuidado. • Crecimiento de formas o estilos de vida basados en el bienestar y la salud. • Interés dentro de la 	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y validación de la propuesta de valor y modelo de negocio. • Mejorar la propuesta de valor y el modelo de negocio. • Levantar una base de clientes reales y potenciales, nacionales y extranjeros • Plan comunicacional y de 	<p>Estrategias Defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos bien depurados. • Desarrollo de un Plan de Negocio realizable.

<p>comunidad por mejorar sus condiciones (economía, educación, salud y social).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto pionero a nivel local. • Zona de crecimiento y potencial turístico. 	<p>mercadeo asertivo.</p>	
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación macroeconómica y social de país. • Acceso limitado a financiamiento y líneas de crédito acordes a las necesidades del proyecto. • Pronóstico de estancamiento en el sector inmobiliario. • Aprobaciones de permisos a nivel municipal. • Que el proyecto no tenga la aceptación en el mercado. 	<p>Estrategias Adaptativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización permanente en nuevas tecnologías, conocimientos e innovación en proyectos sostenibles. 	<p>Estrategias Supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir socios, inversores y alianzas estratégicas que permitan el acceso a financiamiento y el aporte técnico necesario para el desarrollo del proyecto.

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero.

DEFINICION DEL PROBLEMA

Planteamiento de la hipótesis del problema

Enmarcado en este contexto, con los antecedentes e insumos antes expuestos y en tiempos de alta incertidumbre, ha surgido de los fundadores del emprendimiento importantes interrogantes sobre el modelo de negocio y la propuesta de valor, tanto por el riesgo involucrado, la inversión económica necesaria para su desarrollo y también sobre las proyecciones de rentabilidad, generación de valor e impacto a futuro.

Por lo tanto, es necesario realizar un estudio que permita esclarecer que productos o servicios ofertar al mercado, los recursos (económicos, humanos, técnicos) que son necesarios y las acciones y la ruta para llegar a este, plasmándolo en un modelo de negocio que sea innovador. La metodología de generación de negocios canvas de (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011) y los conceptos base de la innovación y del “*Design Thinking*” servirán para diseñar un modelo de negocio que pueda ser validado en el mercado, identificando así todas necesidades y beneficios, para adaptarlos a las particularidades y exigencias actuales logrando así el encaje esperado entre la propuesta de valor y el mercado (*product market fit*). A partir de este estudio los inversores podrán tomar las decisiones más claras y definir estratégicamente los pasos necesarios seguir.

Hipótesis del problema desde el punto de vista de los fundadores del emprendimiento.

La necesidad de los fundadores del emprendimiento por identificar un modelo de negocio innovador que les permita viabilizar la inversión en un negocio que sea sostenible y de impacto. Visualiza dos pilares (grupos objetivos) para el desarrollo de la propuesta:

1. Inversores de Capital (financistas): El mercado ecuatoriano no cuenta con una oferta de negocios turístico-inmobiliarios innovadores y de impacto que sean atractivos y satisfagan las necesidades de los inversores.
2. Turistas de alto valor (usuarios del servicio): El mercado ecuatoriano cuenta con muy pocos productos o servicios innovadores que sean atractivos y satisfagan las necesidades del mercado objetivo “turistas de alto valor” enfocado en el turismo experiencial.

Hipótesis: “Inversores de capital en emprendimientos innovadores”:

Escases en la oferta negocios atractivos e innovadores en el Ecuador, sobre todo en el sector de bienes y servicios inmobiliarios-hoteleros, para Inversores de Capital que invierten en emprendimientos innovadores “startups” con alto potencial, que en este caso los tomaremos como “clientes”, que toman en cuenta a la hora de invertir en emprendimientos que tengan buenos rendimientos e impacto (social, ambiental, generación de empleo, etc.) y que lleguen a ser replicables o escalables.

Hipótesis: “Turistas de alto valor”

Necesidad insatisfecha en la oferta de servicios turísticos innovadores dirigidos al segmento objetivo, “turistas de alto valor” locales e internacionales , que en este caso son consumidores que buscan experiencias de viaje y destinos originales así como también que los servicios propuestos les permita disfrutar de una vida sana, el contacto con la naturaleza, conocer la cultura y tradiciones de la gente así como también rodearse de personas que compartan valores similares además de que el espacio donde los acoja (acomodación, gastronomía), les brinde una experiencia única y que cumplan con sus expectativas de confort y calidad de los servicios. Además, es un segmento de poder adquisitivo importante al mismo tiempo aporta, valora y está comprometido con buenas causas sociales y ambientales.

Oportunidad: Determinar a través de las herramientas y metodologías planteadas en este trabajo, diseñar un modelo de negocio innovador que sea atractivo o deseable, factible, viable y que el modelo de negocio pueda ser escalable y replicable dentro y fuera del Ecuador.

Hipótesis de la solución al problema:

Olonyaku Lodge & Living Community provea al mercado de una propuesta de negocio atractiva y deseable para los inversionistas en capital, que buscan que su inversión, a más de que tenga una buena rentabilidad y plusvalía genere un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. El negocio está orientado a proveer un sistema innovador en cuanto al producto y servicio turístico, basado en un modelo (condominio- hotel) vacacional que privilegia la calidad, privacidad, tranquilidad, redefine al lujo y estilo de vida para sus clientes usuarios de los servicios.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo General

Elaborar un modelo de negocio innovador que será diseñado y aplicado para el emprendimiento “Olonyaku Lodge & Living Community”, potencializando su propuesta de valor para que el negocio sea atractivo para los inversores de capital y usuarios del producto y/o servicio, que este sea factible en cuanto a las capacidades y recursos que se requieren para brindar el servicio y que resulte ser económicamente viable y de alto impacto.

Objetivos particulares:

1. Comprender al mercado, entender sus necesidades, su comportamiento y el proceso en la toma de decisiones a la hora de definir tal o cual producto o servicio
2. Identificar, cuantificar el tamaño y segmento del mercado, definir el mercado objetivo y el perfil del cliente (*Buyer persona*), al cual está dirigida la propuesta de valor del proyecto.
3. Ideación y diseño de la propuesta de valor del negocio mediante metodologías planteadas. Conceptos del *Design Thinking* y el Canvas para la propuesta de valor y “*product market fit*”.
4. Ideación y diseño del modelo de negocio mediante metodologías planteadas. Canvas de Modelo de Negocios.
5. Testear y validar el modelo de negocio, identificar si es o no atractivo y viable en el mercado actual a través de un “prototipo”, ajustarlo o redefinirlo hasta lograr el impacto deseado y que cubra las necesidades del mercado, utilizando herramientas, técnicas y metodologías *lean startup* y de testeo (*testing business ideas*). Para validar la necesidad se realizará entrevistas a profundidad a los distintos referentes del sector y para validar la

solución del producto/ servicio o modelo de negocio, se utilizará la técnica de grupos focales.

ALCANCE DEL TRABAJO

Se plantea el alcance que tiene este trabajo considerando los siguientes puntos:

- La información, metodologías, trabajo de campo y resultados obtenidos serán aplicados para la toma de decisiones estratégicas de los promotores y (stakeholders) en el desarrollo de Olonyaku Lodge & Living Community - Ecuador.
- El estudio y desarrollo del trabajo se aplicará en el ámbito del mercado ecuatoriano, el análisis de la información estará sujeta a la investigación que se recabe por fuentes (primarias y secundarias) y trabajo de campo.
- Se recurrirá a diferente tipo de información del mercado como: estadísticas económicas del mercado inmobiliario y turístico ecuatoriano, estudios de la oferta y demanda, análisis de los competidores más representativos nacionales e internacionales, entre otra información importante y relevante.
- Se recurrirá a las metodologías “*lean startup*” para el diseñar y elaborar la propuesta de valor y un modelo de negocio innovador que sea atractivo al mercado, factible, viable y sostenible.
- Para testear y validar la propuesta y modelo de negocio es necesario aplicar entrevistas a profundidad y la técnica de grupos focales, validando las necesidades de los grupos objetivos y la solución al problema a través del testeado de productos/ servicios y modelo de negocio propuestos y que se oferten al mercado.

MARCO TEORICO

PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEORICO:

Comprender al Mercado:

1. Conocer las determinantes para la toma de decisiones del consumidor. Para abordar este tema se analizarán diferentes bibliografías entre ellas la de (Schiffman L. G., 2010), que explican los procesos y modelos en la toma de decisiones de los consumidores y de esa manera comprender de mejor manera al cliente objetivo.
2. Análisis del tamaño de mercado y segmentación de los sectores inmobiliario y turístico ecuatoriano. Se recabará información del mercado como: (tamaño del mercado, datos estadísticos de la oferta y la demanda, estudios previos de consumidores, etc.).

Ideación y diseño del producto – servicio y diseño de un modelo de negocio:

1. **Design thinking**, diseñar el producto, servicio o modelo de negocio, a través de técnicas y metodologías propuestas por, (Brown, Design Thinking, 2008); (Brown, How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, 2009); (Link & Leifer, 2018) y (Kelly & Littman, 2000),
2. Diseño de la propuesta de valor y modelo de negocio:
 - a) **Lean startup**, basándose en conceptos que propone Owens Trevor en el libro “*The Startup Machine*” y (Owens, 2010) y Ries Eric en su libro “*Lean Startup*”, (Ries, 2011).
 - b) **La propuesta de valor**, se la diseña utilizando la metodología que plantea Osterwalder Alexander; Yves Pigneur; Bernarda, Gregory y Smith Alan en su libro “*Diseñando la propuesta de valor*” (Osterwalder , Yves , Bernarda, & Smith, 2015).

c) **El modelo de negocio** se los diseña utilizando la metodología que plantea, Osterwalder Alexander y Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocios”, (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011) y también basándose en los conceptos que Steve Blank plantea en su libro “El Manual del Emprendedor”. Como instrumentos para el diseño se utilizarán los lienzos para el diseño de la propuesta de valor y el modelo de negocio desarrollados por Alexander Osterwalder. (Osterwalder , Yves , Bernarda, & Smith, 2015) ; (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

Validación:

1. Validar la Necesidad en el Mercado: Se propone la técnica de entrevista a profundidad, que servirá para el proceso de diseño de la propuesta de valor y modelo de negocio recabando la información necesaria para validar la necesidad del mercado del producto/servicio o el modelo de negocio planteado.
2. Validar la Solución en el Mercado: Se propone la técnica de grupo focal que permitirá recabar información necesaria para validar la solución al problema testeando en el mercado objetivo tanto el modelo de negocio y propuesta de valor diseñada por medio de un “prototipo”. Tanto la información obtenida de las entrevistas y del grupo focal será discernida y servirá para mejorar los procesos de diseño, modelación del producto/servicio y modelo de negocio. Esta información permitirá entender de mejor manera las necesidades, gustos, preferencias y expectativas del mercado objetivo y de esta manera afinar los productos, servicios y modelo de negocio que se desarrolla.

Implementación del modelo de negocio:

1. El plan de negocios, plan de gestión empresarial, plan de comunicación y de comercialización y la implementación del modelo de negocio en el mercado, se lo recomienda ejecutarlos posteriormente basándose en los resultados obtenidos en este trabajo. Estos estudios adicionales se los pone a consideración para que sean desarrollados como temas de trabajo final dentro de la carrera del MBA de la escuela de Graduados de la UNC u otras carreras o postgrados.

METODOLOGIA

Planteamiento de la Metodología para el desarrollo del trabajo

Poner a disposición y desarrollar el trabajo utilizando las diferentes, técnicas y metodológicas para dar solución a los problemas detallados y aporten al diseño de un modelo negocio y su propuesta de valor para el emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community.

1. Entender las necesidades del mercado objetivo y cómo funcionan los procesos para la toma de decisiones de los consumidores. Esta información servirá tanto para el proceso de diseño de la propuesta de valor y la modelación del modelo de negocio.
2. Comprensión del mercado, se recabará información secundaria necesaria para el desarrollo del modelo de negocio en ellas información de mercado y de diferentes sectores productivos (industria inmobiliaria, industria turística (hotelería), industria de la construcción, nuevas tecnologías y plataformas digitales, etc).
3. Idear y diseñar la propuesta de valor y de un modelo de negocio innovador, basándose en los conceptos y metodologías del “*Design Thinking*”.
4. Con este sustento importante pasaremos a evaluar y definir el modelo de negocio y diseñar la propuesta de valor para el proyecto Olonyaku Lodge & Living Community.
 - a) Definición de modelo de negocio, que es y para qué sirve.
 - b) ¿Cómo funciona la herramienta del lienzo del modelo de negocio?
 - c) Diseño, desarrollo y análisis estratégico del modelo de negocio: a través de la herramienta “lienzo del modelo de negocio” concebido y desarrollado por: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).
 - d) ¿Definición de la propuesta de valor, que es y para qué sirve?

- e) ¿Cómo funciona la herramienta del lienzo para diseñar la propuesta de valor del proyecto?
- f) Diseño, desarrollo y análisis de la propuesta de valor del proyecto: a través de la herramienta y método “Canvas de la propuesta de Valor” desarrollada por: (Osterwalder , Yves , Bernarda, & Smith, 2015).
5. Se finalizará con el proceso de testeo del producto o servicio y modelo de negocio que servirá para validar las hipótesis planteadas (ver tabla 2). Se procederá a realizar un testeo a este segmento definido y la obtención de datos cualitativos a través de entrevistas a profundidad y también sesiones de grupos focales, que prueben y validen, los supuestos, problemas y atributos esenciales que servirán para tomar decisiones y estrategias para mejorar, regenerar, desechar o cambiar el producto o servicio, el valor de la propuesta y de su modelo de negocio. En el proceso se utilizarán metodologías de investigación y las herramientas del “*Lean Startup*”.

Tabla 2: Validación de la hipótesis de la necesidad del mercado y de la solución al problema.

Validación de la necesidad:	Validación de la solución:	Validación del mercado:
<ul style="list-style-type: none"> • A través de entrevistas en profundidad. • A través de observaciones para la validación del modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de grupos focales • A través de testeo de la propuesta (producto mínimo viable). 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de encuestas.

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones del trabajo propuesto.

MARCO CONCEPTUAL

Planteamiento del Marco Conceptual

Comprendiendo al mercado desde diferentes ópticas:

Pongo a disposición diferentes perspectivas, técnicas para llegar a entender al mercado, comprender cuáles son sus necesidades y problemas, identificar cómo se comportan, cuáles son sus preferencias, gustos y expectativas. Recabando esa información contaré con fundamentos sólidos que sirvan para el diseño y modelación del negocio y su propuesta de valor. A continuación, detallo alguna técnicas y métodos:

Comportamiento del consumidor

Entender el comportamiento de cada consumidor a la hora de decidir o comprar un producto o servicio y su experiencia posterior es actualmente uno de los desafíos más *importantes para* los mercadólogos, científicos de la conducta y analistas del mercado. Según (Schiffman L. G., 2010), el comportamiento del consumidor se define como: *"The behavior that consumers display in searching for, purchasing, using, evaluating, and disposing of products and services that they expect will satisfy their needs"* , realizando una traducción al español: “El comportamiento que los consumidores demuestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que cumplan con sus expectativas satisfarán sus necesidades”.

El estudio del comportamiento del consumidor examina cada una de las conductas e influencias, los procesos de análisis, los sentidos que se manifiestan y las experiencias que las personas perciben para lograr tomar una decisión de compra. Intenta comprender el proceso que realiza el consumidor a través de las siguientes preguntas: ¿por qué?, ¿qué productos o servicios?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cuánto?, “compran” y a su vez también la

frecuencia, cual es el uso? y como califican? al producto o servicio adquirido para recomendarlo o no en un futuro cercano.

Son innumerables las formas y procesos que los diferentes tipos de consumidores resuelven antes de la toma de decisiones de compra de un bien o servicio. Estos procesos de selección son influenciados por diferentes variables que generalmente no permanecen estáticas en el tiempo y van transformándose cada vez más rápido con el acceso de nuevas tecnologías y la información e innovación. Los creadores, productores y comercializadores de bienes y servicios tienen que estudiar cada uno de estos detalles y examinarlos para lograr que sus empresas desarrollen productos y servicios que brinden valor y satisfagan los deseos y necesidades específicas a sus clientes y los diferentes segmentos y tomen las estrategias gerenciales necesarias para que las empresas puedan mantener niveles altos niveles de innovación para que sus productos o servicios puedan comercializarse, posicionarse y mantenerse en el mercado.

Es significativo para el desarrollo de este trabajo, comprender el comportamiento del consumidor ante la toma de decisiones para elegir su inversión en negocios innovadores en el campo de las “bienes raíces” y la industria turística (hotelería), entendiendo que toman en cuenta y las variables por las que se ven influenciados.

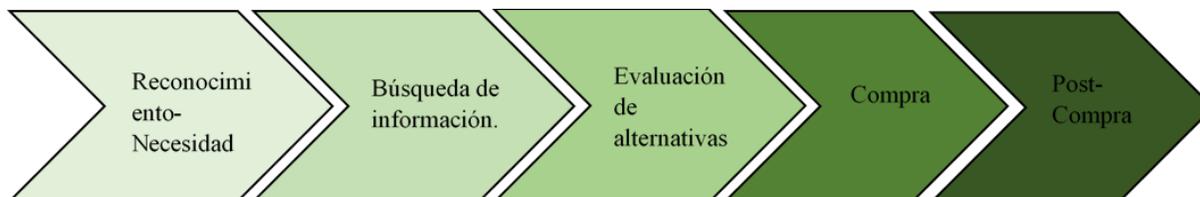
Los individuos a lo largo de su vida pasan a través de diferentes etapas, las cuales afectan sus actitudes, conductas y necesidades psicológicas. Estas etapas y sus variaciones determinan el comportamiento de los individuos frente a diversos escenarios, en especial aquel relacionado con las necesidades y preferencias.

El objetivo de esta evaluación servirá para comprender y aproximar la propuesta de valor de los productos y servicios del emprendimiento a las necesidades y gustos del grupo de mercado objetivo. Para llegar a esto, se profundiza no solo en el tipo de consumidor al cual está orientado

el negocio, si no en el conocimiento de su mercado con el objetivo de adaptar su propuesta y estrategia al mercadeo.

Modelo de decisión del consumidor

Gráfico 4: Fases del proceso del modelo de decisión del consumidor.



Fuente: Elaboración propia basado en el proceso de decisión del consumidor.

El propósito de este modelo es analizar la forma que los individuos revisan hechos e influencias para tomar decisiones que les resulten lógicas y consistentes. Es importante entender cómo se ven influenciados y cómo funcionan los consumidores desde lo psíquico, cultural, sociológico, entorno económico, antropológico, ambiental ante la oferta de productos y servicios que ofrece el mercado. Esta observación de información de los diferentes comportamientos sirve para descifrar las estrategias necesarias para mejorar o redefinir la propuesta de valor del producto o servicio y lograr cubrir las necesidades del mercado objetivo.

El modelo cuenta con tres fases que son: entrada, proceso y salida. Cada una de ellas dependen de componentes externos, la toma de decisiones del consumidor y el comportamiento posterior a la decisión.

1. Fase de entrada

Fase que influye en el consumidor y hace que reconozca la necesidad por un producto. Este se ve influenciado por factores externos y lo componen dos fuentes de información:

- Esfuerzos de marketing de la empresa:
 - Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

- Ambiente sociocultural:
 - Entorno social (grupos de referencia, familia, roles, estatus).
 - Factores personales (edad, ciclo de vida, ocupación, estilo de vida, personalidad, circunstancias económicas).
 - Fuerzas sociales, demográficas y ambientales.
 - Culturales (nivel cultural, subcultural, clase social).
 - Actitudes y conocimiento referente a los roles.

2. La fase del proceso:

Esta siguiente fase está concatenada, se centra en la forma en que el consumidor toma decisiones de compra de un producto o servicio.

3. Reconocimiento de la necesidad:

El punto de partida de cualquier decisión de compra es la necesidad del cliente, la reflexión y el reconocimiento de la necesidad o del problema, sucede cuando una persona siente una diferencia entre lo que percibe como el ideal, en relación con el estado real de las cosas.

Los consumidores adquieren productos y/o servicios cuando piensan que la capacidad de estos para resolver un problema es más valiosa que el costo de adquirirlo y por esa razón hacen de reconocimiento de una necesidad no satisfecha el primer paso en la compra de un producto o servicio.

El consumidor conforme recorre distintas etapas de la vida, sus necesidades y hábitos de compra cambian, se ven influenciados por componentes internos y factores inherentes que posee cada individuo como son:

- Campo psicológico,
- Motivaciones,

- Percepciones,
- Experiencias y aprendizajes,
- Características de personalidad y actitudes.
- Procesos de investigación, análisis y elección entre alternativas.

4. La fase de salida:

La siguiente fase del modelo se enmarca por el comportamiento posterior a la decisión del consumidor, está compuesta de dos actividades que están estrechamente relacionadas: el comportamiento de compra y la evaluación posterior a la compra.

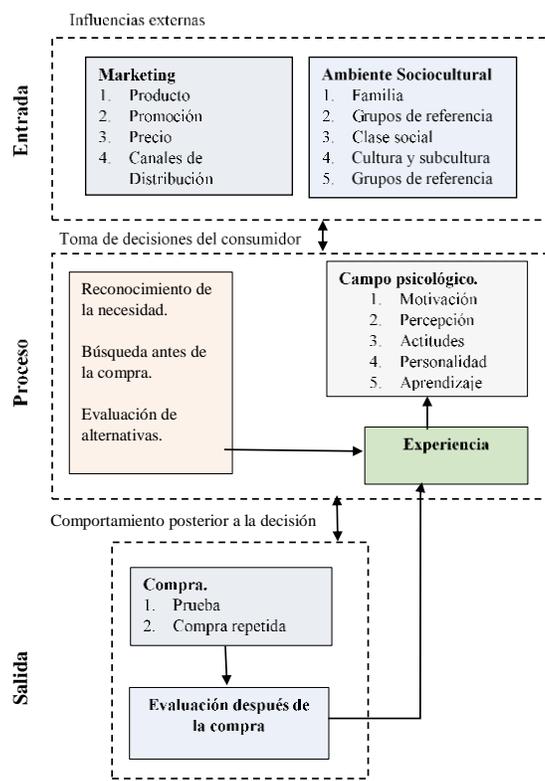
- **El comportamiento de compra:** Es la manera como el consumidor reacciona después de adquirir un bien o servicio y generalmente adopta dos mecanismos:
 - Prueba: Es la fase exploratoria que el consumidor realiza al comprar un producto o servicio, evaluándolo después de usarlo.
 - Compra repetida: Es la fase en la que el consumidor se afilia con el producto.
- **Evaluación posterior a la compra:** Los consumidores expresan satisfacción o falta de ella. La satisfacción ocurre cuando las expectativas del consumidor coinciden con el desempeño percibido, pero cuando las experiencias y el desempeño se quedan cortas en relación con las expectativas se refleja en el consumidor la falta de satisfacción. Existen tres posibles resultados
 - 1) **Desempeño real cumple con sus expectativas**, lo que conduce a un sentimiento neutral.
 - 2) **Desempeño sobrepasa las expectativas**, causando lo que se conoce como una confirmación positiva de las expectativas.

- 3) **Desempeño que está por debajo de las expectativas**, causando una confirmación negativa de las expectativas e insatisfacción.

Los consumidores tienden a juzgar su experiencia con base a sus expectativas al momento de realizar una evaluación posterior a la compra. La reducción de cualquier incertidumbre o duda es necesaria adoptando una de las siguientes estrategias:

- Racionalizar la decisión como inteligente.
- Buscar anuncios que apoyen la elección y evitar los de las marcas competidoras.
- Intentar persuadir a amigos o vecinos para que compren la misma marca y así confirmar su propia elección.
- Buscar reaseguramiento en otros propietarios satisfechos.

Gráfico 5: Modelo de decisión del consumidor.



Definiendo al mercado objetivo

Para la identificación y selección del mercado objetivo deben considerarse los siguientes criterios, información relevante, experiencias y sugerencias:

- Que sea identificable, en base a las necesidades comunes o compartidas de los consumidores con el producto o servicio y modelo de negocio que se diseña.
- Accesibilidad a datos Demográficos, (Edad, género, grupo étnico, ingresos, otros).
- Accesibilidad a datos Psicográficos (Estilo de vida, preferencias, hábitos, creencias, trabajo, gustos, etc.)
- Estimación del tamaño de mercado, poder adquisitivo, estabilidad del sector y tendencias de mercado.
- Que el mercado objetivo sea congruente con los objetivos y valores de los fundadores y creadores del emprendimiento.

Segmentación del Mercado:

La segmentación de mercado es lo opuesto al marketing masivo y forma parte del esquema de segmentación y la búsqueda del mercado objetivo, (Schiffman L. G., 2010). La segmentación es el proceso de fraccionar un mercado potencial en segmentos más pequeños de consumidores con necesidades particulares comunes y seleccionar uno o más de estos como mercado meta. Para dirigirse a este mercado objetivo se diseña una estrategia comercial diferenciada que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Tabla 3: Bases para la segmentación de mercado.

	Arraigados en el consumidor	Específicos del consumo
Hechos	<p>Características personales empíricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos demográficos: edad, grupos de edades, género, estado civil, ciclo de vida familiar, ingreso educación, ocupación, clase social. • Localización geográfica, dirección y datos geodemográficos. 	<p>Comportamientos de uso y de compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de uso • Situación / ocasión de uso • Lealtad hacia la marca • Datos psicográficos: conductas reales como los pasatiempos.
Cogniciones	<p>Personalidad, estilos de vida y valores socioculturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasgos de la personalidad. • Estilos de vida, datos psicográficos. • Valores y creencias socioculturales. 	<p>Actitudes y preferencias respecto del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios requeridos • Nivel de involucramiento. • Conciencia de las alternativas al producto.

-
- Lealtad hacia la marca: compromiso percibido y nivel de relación.

Fuente: Joseph Wisenblit: "Segmentation: From traditional bases to behavioral and micro. Targeting". Seton Hall University, South Orange, New Jersey.

Los hechos y las actitudes de los consumidores frente a la situación de elección de compra y también sus experiencias y conductas arraigadas son importantes para segmentar al mercado potencial. Para comprender las bases para segmentar a los consumidores hacemos referencia a la Tabla 3, (Wisenblit, 2008), que nos enseña los dos criterios que se toman a partir de dividir las características de los consumidores.

- Hechos contra cogniciones.
- Características arraigadas al consumidor contra conductas específicas del consumo.

Hechos

Se basan en evidencias y pueden determinarse y clasificarse fácilmente siguiendo un criterio objetivo.

- Arraigados en el consumidor - Características personales empíricas.
 - Datos demográficos: Edad, rango de edades, género, estado civil, ciclo de vida familiar, nivel de ingreso, educación, ocupación, clase social.
 - Localización geográfica, ubicación y datos geo demográficos.
- Específicos del consumo - Comportamiento de uso y de compra
 - Tasa de uso.
 - Situación - ocasión de uso.

- Lealtad hacia la marca (el componente conductual).
- Datos psicográficos: conductas reales (*day in the life* y pasatiempos).

Cogniciones:

Se determinan usando pruebas psicológicas indirectas y se clasifican en categorías subjetivas, dependiendo del investigador.

- Arraigados en el consumidor - Personalidad, estilos de vida y valores socioculturales.
 - Rasgos de personalidad
 - Estilo de vida
 - Datos psicográficos (actividades, intereses, opiniones).
 - Perspectivas y prioridades de vida.
 - Herramientas *Data/ Business Intelligence*, Sistema de segmentación VALS (Valores y Estilo de Vida).
 - Valores y creencias socioculturales.

Como referencia se puede mencionar que países como EEUU y Canada o regiones como Europa, se utilizan sistemas informáticos DataScience (inteligencia de mercados), que recopilan, procesan y analizan la información, obteniendo estadísticas de múltiples variables del comportamiento humano. Varios de estos sistemas sirven para analizar datos de segmentación, entre ellos compañías como (Nielsen, 2018) que han desarrollado (Claritas, 2018), Prizm que combina información: demográfica, comportamiento del consumidor, geográfica, socioeconómica, etc para obtener prospectos de consumidores de cada segmento de mercado. Otro sistema conocido de segmentación es el VALS (valores y estilos de vida) creado por el Stanford Research Institute (Institute, s.f.). Este sistema “VALS” determina criterios de comportamiento de compra a través ó de:

- Consumidores orientados por principios: Ellos compran tomando en cuenta “como debe ser el mundo”.
- Consumidores orientados por estatus: Basan sus compras por las opiniones y actitudes de otras personas.
- Consumidores orientados a la acción: Basan sus decisiones de compra en la actividad, variedad y riesgo.

Perfiles de comportamiento del consumidor:

Es importante identificar el perfil de consumidor, para definir las estrategias necesarias para llegar al mercado, bajo una propuesta de valor sólida y a través de los canales pertinentes:

- a) Personas que se involucran mucho en la decisión de compra: Son aquellos que le dan mucha importancia a la compra de un producto, es decir, viven intensamente la compra.
- b) Personas cuyo comportamiento en las compras es sistemático o de rutina: Se asocia a la adquisición de productos que no tienen un impacto importante en el ingreso o son productos básicos que se compran con cierta frecuencia.
- c) Personas que analizan mucho o soportan la decisión de compra con gran cantidad de información: Las personas con estas características dedican mucho tiempo a obtener información y se apoyan en la opinión de familiares, amigos o personas que consideran expertos.
- d) Personas que compran por impulso o no planean suficientemente sus compras. En este grupo identificamos a personas que compran típicamente las oportunidades y las ofertas, y que tienen algún interés en el producto o marca, pero que pueden aceptar otros u otras.

Técnica del Buyer Persona:

El diseño del “Persona o Buyer Persona”, (Cowan, 2016) se lo construye a partir de la creación de un personaje imaginario de un cliente ideal, considerando información demográfica y etnográfica de una población (edad, sexo, costumbres, creencias, entre muchas otras), con perfil psicológico y comportamientos similares. Se pueden crear diferentes perfiles de “Personas” para un determinado producto, servicio o modelo de negocio que sirve para identificar y entender al cliente objetivo de manera holística, permitiendo mejorar el concepto o la idea de manera fácil y distinguir de manera temprana cuando pivotear hacia una idea mejor.

- ¿Qué?: Descripción humanizada o personificada del cliente.
- ¿Cuándo?: Cada vez que uno analiza la creación de un producto o promoción.
- ¿Por qué?: Evita dedicar tiempo, esfuerzo y recursos en clientes que no existen.

Elementos fundamentales para diseñar el “Buyer Persona”:

- Debe tener un **nombre** y su rol.
- Una pregunta de **sondeo** (que valide a la persona y su rol).
- Una **descripción**, ¿qué hace?, ¿qué le motiva?, se recomienda la herramienta o técnica de storyboard “*A day in the life*”, que describe mediante un guion gráfico el día de la persona.
- Refinar y enfocar la **perspectiva** que suponemos que tiene la persona de una manera más operativa, se recomienda la técnica “Pensar, Ver, Sentir, Hacer”.

Importancia de la técnica “Buyer Persona” para el diseño de una propuesta de valor y modelo de negocio.

Con el fin de diseñar una mejor propuesta de valor y la oferta de productos o servicios, se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Qué problemas (“*jobs*” tareas del cliente, deseos, etc) son los más importantes para la persona?
- ¿De la lista anterior, cuál de ellas produce la mayor tensión entre como son las cosas versus como las personas desearían que fueran?
- ¿Como se logra que nuestro cliente sea consciente de nuestro producto o servicio?
- ¿Cómo probar si realmente les importa nuestra propuesta?
- ¿Qué frecuencia se espera que utilicen el producto o servicio?
- ¿Qué métricas establecerían el éxito?
- ¿Qué hacer si constatamos que la propuesta no resuena con ellos?

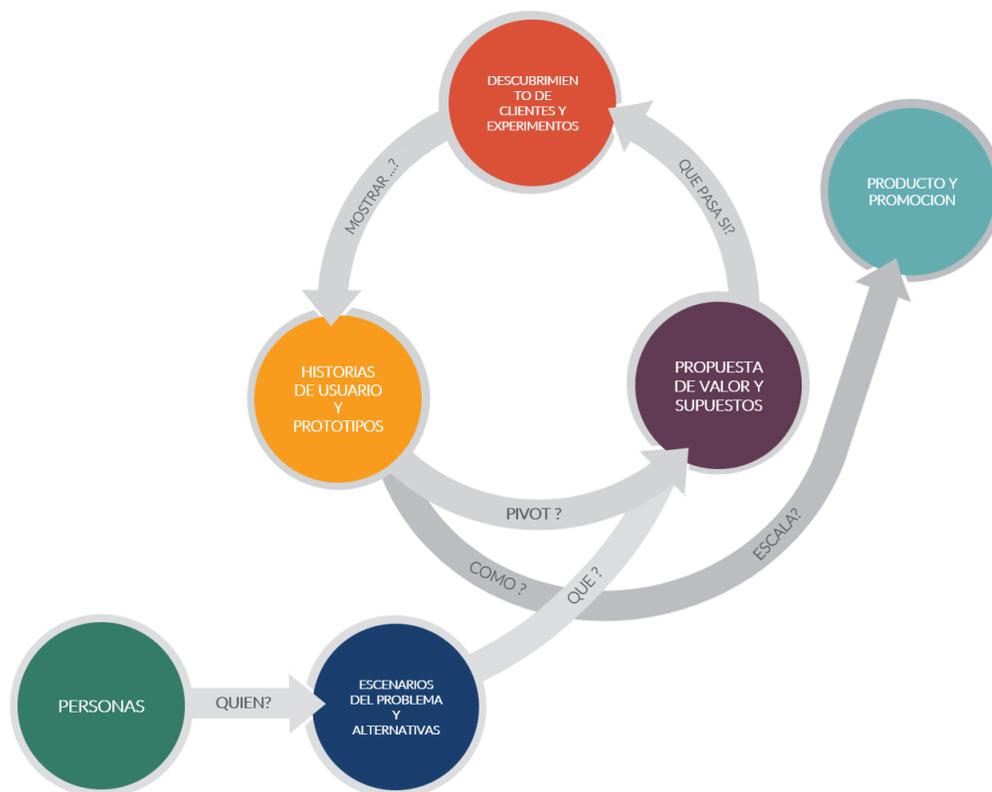
Preguntas Diseño de Propuesta de Valor /Buyer Persona

- ¿Qué problemas (Jobs, deseos, hábitos) son los más importantes para nuestros clientes?
- ¿Qué alternativas tienen hoy? ¿Qué les gusta versus que no les gusta sobre ellas?
- ¿Qué específicamente estaríamos haciendo mejor? ¿Por qué preferirían nuestra propuesta?

Preguntas Diseño Producto o Servicio

- ¿Quién es tu usuario?
- ¿Basados en productos o servicios que actualmente consumen o usan, que detalles o especificaciones serían las más relevantes o necesarias para el producto o servicio que queremos construir?
- ¿Cómo reaccionarían con el producto o servicio?; ¿Con qué frecuencia lo usarán? ¿Cuándo? ¿Antes y después de qué?

Gráfico 6: Buyer persona para el diseño de la propuesta de valor y modelo de negocio.



Fuente: Ilustración de elaboración propia en español, bajo concepto de Alexander Cowan, Venture Design. (Cowan, 2016)

El profesor Alexander Cowan, nos ilustra, Gráfico 6, con su mapa de *Venture Design* que combina varias de las metodologías que se están planteando para el desarrollo del trabajo.

Proceso de investigación del cliente objetivo.

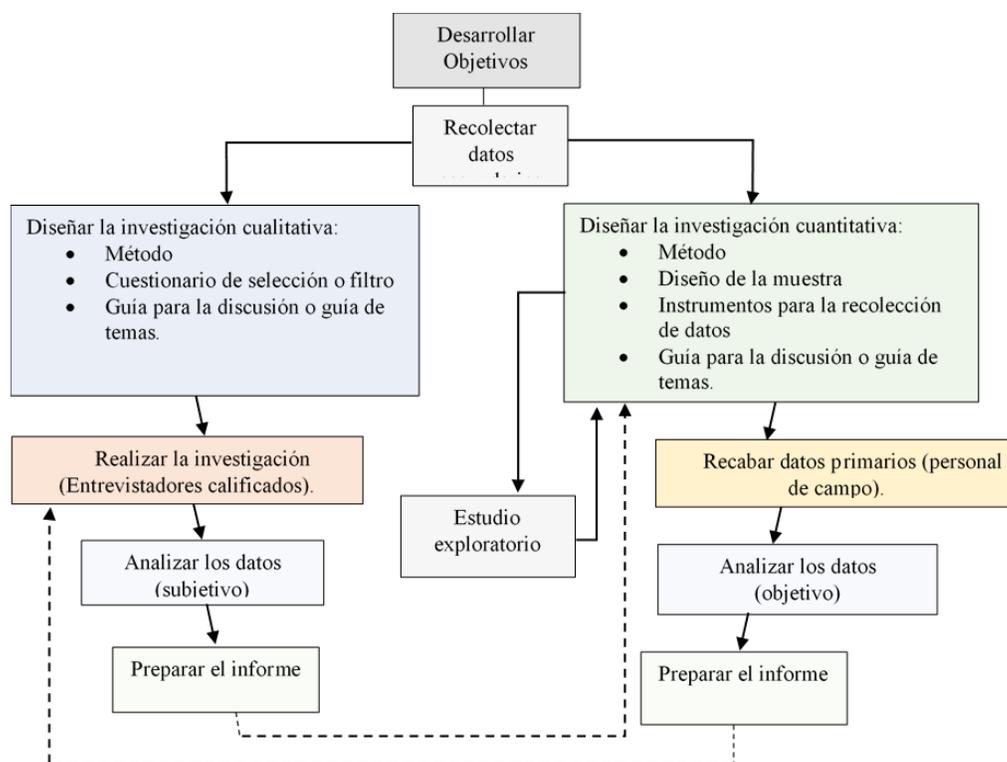
Los autores Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk en su libro *Comportamiento del Consumidor*, (Schiffman L. G., 2010), indican el proceso de investigación del consumidor y recomiendan seguir el siguiente diagrama para el análisis del proceso de investigación del consumidor de seis pasos:

1. Definición de los objetivos de la investigación.

2. Recolección de los datos secundarios. (cualitativos).
3. Diseñar un estudio de investigación primaria. (cuantitativos).
4. Recopilar los datos primarios.
5. Análisis de los datos.
6. Elaborar un informe con los resultados.

Como podemos observar en la figura 2, la división entre investigación cualitativa y cuantitativa refleja el propósito del estudio y su orientación. Si el estudio es para proponer nuevas ideas como es el caso de este trabajo, se sugiere un estudio cualitativo y para abordar datos cuantitativos y descriptivos se propone el estudio cuantitativo.

Gráfico 7: Diagrama para el análisis del proceso de investigación del consumidor.



Fuente: Diagrama para el análisis del proceso de investigación del consumidor. Fuente: (Schiffman L. y., 2010).

Validación del modelo de negocio, producto y/o servicio:

Es una técnica que sirve para entender a profundidad los comportamientos de los consumidores, para entender de mejor manera la verdadera necesidad que estos tienen con respecto al modelo de negocio planteado. En las entrevistas a profundidad aprendemos que es lo “que dicen” de la necesidad, en las observaciones se intenta saber que es lo “que hacen”. De esta manera se observa la forma de comportamiento de nuestros clientes reales y potenciales. Los emprendedores y creadores de modelo de negocios, según: (Blank, El Manual del Emprendedor, 2013), “necesitan transformar las hipótesis o supuestos en hechos tan pronto como sea posible, saliendo a la calle, observando y preguntando a los clientes si las hipótesis son correctas y cambiar aquellas que estuvieran equivocadas”. La manera de hacerlo es “salir del edificio” o en inglés “*Get out of the Building*” frase utilizada por (Blank, El Manual del Emprendedor, 2013) que se fundamenta en la creencia de que no hay hechos en las oficinas de quienes diseñan el nuevo negocio, sino que hay salir a la calle para encontrarlos y poder entender y aprender comportamientos muy importantes y estados emocionales que permitan entender de mejor manera la necesidad del cliente y sobre todo que le genera valor.

Video referencial: Desarrollo del cliente - Customer Development (Blank, Kauffman Founders School: Customer Development, 2014).

Técnica de Validación, Investigación Cualitativa:

Objetivo de la investigación cualitativa:

- La obtención de puntos de vista de importancia de los potenciales consumidores para intentar descubrir sus motivaciones, percepciones, actitudes y creencias en los esfuerzos del

desarrollo y creación del producto e incluso mensajes para la etapa de comercialización y mercadeo.

- Conocer el mercado y el cliente objetivo.
- Conocer si el segmento está o no dispuesto a comprar el producto que oferta el proyecto.

Entrevistas a profundidad:

Son entrevistas no estructuradas que se las realiza de manera individual, donde el entrevistado es quien tiene que sentirse cómodo y tener la libertad de exponer sus ideas y experiencias del pasado con el propósito de identificar costumbres, hábitos, motivaciones, percepciones, problemática y necesidades. Son importantes dos tipos de preguntas: ¿El cómo? y el ¿por qué lo hacen así? Referencia video: (Reu, s.f.). En una entrevista en profundidad, el entrevistador es el responsable de recopilar la información en forma clara, fehaciente y oportuna. A través de estas entrevistas validamos la necesidad del mercado.

Grupos Focales:

Es una técnica de entrevista semiestructurada con preguntas diseñadas, que se las realiza al mismo tiempo a un grupo de discusión conformado por 8 a 10 participantes que han sido elegidos por los investigadores y que tienen un perfil homogéneo. Intenta explorar y enfocarse en un tema importante que ayude a recolectar información relevante a través de la interacción y discusión entre los participantes. Las entrevistas logradas tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. Esta modalidad de entrevista es abierta, tomando la forma de una conversación grupal, en la cual se plantea una temática que generalmente está orientada a los propósitos de investigación permitiendo que la entrevista se convierta en un intercambio real de experiencias y se logre una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de

obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales como la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Video referencial: ¿Como funcionan los *Focus Groups*?, EdTed – Hector Lanz. (Lanz, s.f.). Esta técnica nos sirve para validar la solución del problema, a través del productos o servicio y la propuesta de valor que se oferte.

Técnica de Validación, Investigación Cuantitativa:

Tienen la finalidad de describir un mercado meta, sus características y las posibles reacciones entre segmentos frente a los elementos del *marketing mix*. La efectividad y el resultado del estudio se basa en la validez de recolección de datos y la confiabilidad de la muestra probabilística. Se analiza la información mediante recursos estadísticos y el grado en que los resultados representan el universo. El desarrollo de esta investigación no será contemplado en el trabajo final.

Metodologías ágiles para el diseño de la propuesta de valor y modelo de negocio.

El Lean Startup

Lean startup es un método para generar modelos de negocio. La palabra “*Lean*” significa ligero, ágil, esbelto y “*Startup*”, emprendimiento o negocio emergente que tiene alto potencial, “*A startup is a temporary organization in search of a scalable, reapeatable, profitable business model*”, traducido al español se entiende como: “Un emprendimiento emergente es una organización temporal en busca de un modelo de negocio, escalable, repetible y rentable”, (Steve Blank, 2013) p.17. Se trata de una metodología, conceptuada por (Ries, 2011), que permite implementar negocios innovadores, y reducir su riesgo de lanzamiento de cualquier producto o servicio e incrementar las posibilidades de éxito. Evita desperdiciar recursos, tiempo y esfuerzos innecesarios y lograr los fines trazados de manera organizada y ágil.

Proviene de la teoría Lean Manufacturing de Toyota que entre sus principios propone:

- Entregar el máximo valor con los recursos mínimos.
- Eliminar excesos como: sobreproducción, tiempos de espera, exceso de procesos, inventarios etc.

Esta herramienta, se basa en el aprendizaje validado, a través de propuestas de un “Producto Mínimo Viable” que permita ser testeado en el mercado y obtener el *feedback* de los clientes.

Armonizándola con otras metodologías entre ellas la del “*Customer Development*”, del desarrollador, (Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2013) que se basa en conocer muy bien a los clientes, sus problemas y que estos tengan la oportunidad de probar el producto o servicio antes de lanzar cualquier idea de negocio al mercado con el fin de prevenir futuros fracasos. El modelo de negocio gana valor cuando se aprende de los clientes y se mantiene una relación cercana a ellos.

Su propuesta en general es lanzar un “startup experimental” antes de dar el paso a la creación de una empresa o producto, probándolo y comprobándolo en el mercado para saber si el negocio o idea es apetecible, atractiva o rentable, y obteniendo el aprendizaje continuo necesario y el beneficio de haber podido validar la idea en el mundo real. Este aprendizaje parte de una o varias hipótesis que se validan a través de prototipos, entrevistas o productos mínimos viables (MVP).

El método en definitiva permite testear todas las hipótesis del negocio y transformarlas en hechos que logren afianzar la propuesta del nuevo producto, servicio o modelo de negocio. La idea principal detrás de la metodología de Steve Blank es entender al consumidor tal como es, antes de desarrollar cualquier producto o servicio.

Objetivo del Lean Startup:

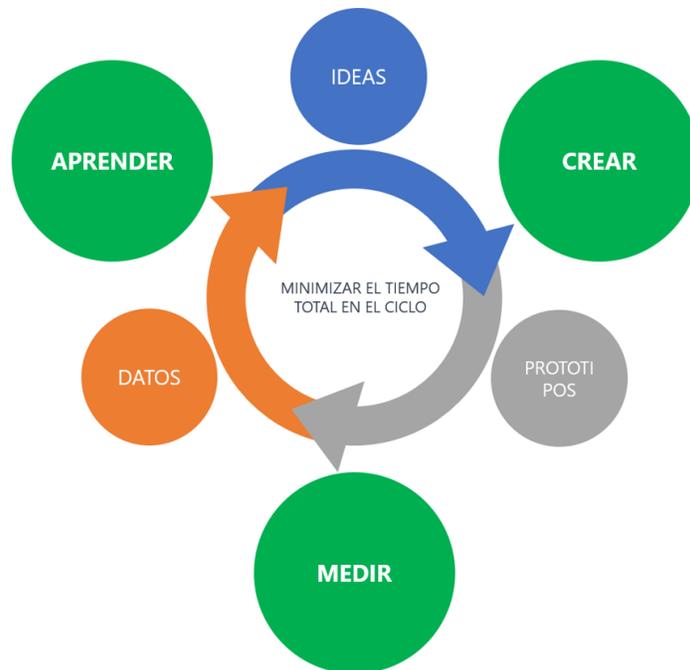
En un startup, tanto el problema (lo que el cliente necesita) como la solución (lo que debe proporcionar el producto) son desconocidos. Esto requiere una combinación de un proceso iterativo para entender el problema del cliente a través de hipótesis y experimentos y al mismo tiempo, desarrollar la solución a través de datos y retroalimentación.

En la práctica este proceso requiere desarrollar prototipos y múltiples versiones del producto para mostrarlo a los clientes e irlo refinando en base a sus reacciones. Este proceso experimental permite la retroalimentación y el aprendizaje continuo, proporcionando al emprendedor los datos necesarios para armar un modelo de negocio que sea deseable en el mercado, que cumpla con las capacidades técnicas requeridas y que sea viable económicamente, reduciendo de esta manera el riesgo y la incertidumbre y posiblemente luego de haberlo podido testear varias veces, se da paso a la creación de la propuesta planteada.

El objetivo del método también trata de reducir “desechos” durante la fase del desarrollo del producto o servicio e incrementar las prácticas que generan valor. (Ries, 2011). La definición de “desechos” en relación con este contexto según (Gustaffson & Qvillberg, 2012), “cualquier actividad humana que absorbe recursos que no producen valor”. Se realiza para que el startup no requiera de inversiones grandes desde afuera o planes de negocios a detalle o un producto final que no impacte en el mercado. (Ries, 2011)

La metodología se centra en un proceso o circuito de tres pasos que se deben recorrer en poco tiempo y con la menor cantidad de recursos invertidos.

Gráfico 8: Modelo Lean Startup



Elaboración propia, fuente: Eric Ries, Lean Startup.

Crear, medir y aprender considerando cinco pasos básicos:

1. Planteamiento de la hipótesis
2. Validación de la hipótesis
3. Medición de la hipótesis
4. Ajustes (a través del feedback y el ciclo repetitivo) que se manifiesta en el grafico 6.

Los cinco principios del Lean Startup

1. **Los emprendedores están en todos lados:** Cualquiera puede ser emprendedor, siempre y cuando tenga una idea atractiva, factible y viable, la determinación para llevarla a cabo, los recursos y capacidades necesarias y hacer que la idea se haga realidad probándola en el mercado. Emprendedores se pueden encontrar en cualquier lugar, ya sean pequeñas, medianas o grandes empresas, independientemente del sector.

2. **El emprendimiento es organización:** Cuando mencionamos un startup, no solamente nos referimos a un producto o servicio, si no a una negocio o empresa y que requiere de una gestión empresarial sea cual fuese el sector o enfoque del negocio.
3. **Aprendizaje validado:** El verdadero motivo por el cual son creados los startups por emprendedores, no es solo para obtener ganancias o servir a los consumidores, sino su razón de existencia es aprender a construir un negocio que se pueda sostener así mismo, generando valor en el tiempo. Este aprendizaje se obtiene validando permanentemente en el mercado.
4. **Construir, Medir, Aprender:** Este ciclo es el principio básico de *Lean Startup*, la actividad fundamental de un startup es convertir una idea en un producto o servicio, medir cómo responde el mercado ante este, decidir si es necesario pivotear, cambiar de rumbo, o se continúa explorando una salida positiva. Los startups de éxito son los que son capaces de probar de manera rápida y eficiente estos ciclos.
5. **Contabilidad de la innovación:** Facilita al emprendedor una herramienta que permita validar las hipótesis en las que se basa la innovación; es decir, medir el progreso, consiguiendo un aprendizaje validado, priorizar tareas o establecer hitos (a través de métricas, KPI's).

En definitiva, la contabilidad de la innovación y el uso de una metodología *Lean Startup*, ayuda al emprendedor a sensibilizarse de la importancia de medir (Si no puedes medir, no puedes aprender). Además, supone una transformación los cuadros de mando clásicos en cuanto a las métricas utilizadas, buscando adaptarse a la realidad del *startup*. (Labrador, 2018)

El Customer Development (Desarrollo de clientes)

Término y metodología establecido por Steve Blank en su libro “*The four steps to the ephiphany*” (Blank, *The Four Steps to the Epiphany*, 2013) y ampliándola en su libro “*El Manual del Emprendedor*” (Steve Blank, 2013), cuyo fundamento es descubrir mediante un proceso ordenado y de bajo costo, al cliente meta, empatizar con él, conocer cuáles son necesidades, sus objetivos, acciones y problemas con los que tiene que lidiar. El Customer Development busca determinar si el modelo de negocio, producto o servicio tendrá éxito en el mercado antes de lanzarlo o producirlo a nivel masivo, es decir validar el modelo de negocio a través de la observación efectuada sobre los clientes y luego realizar oportunamente las correcciones, variaciones, iteraciones necesarias.

Para eso, tenemos que salir en su Búsqueda (Fase 1) desde el primer momento, poner a prueba nuestras hipótesis en el mercado y recoger el feedback o retroalimentación obtenida, esto se lo conoce como “*Get out of the building*” (salir del edificio). Este proceso que recoge todas las percepciones del segmento al que se apunta sobre las hipótesis planteadas.

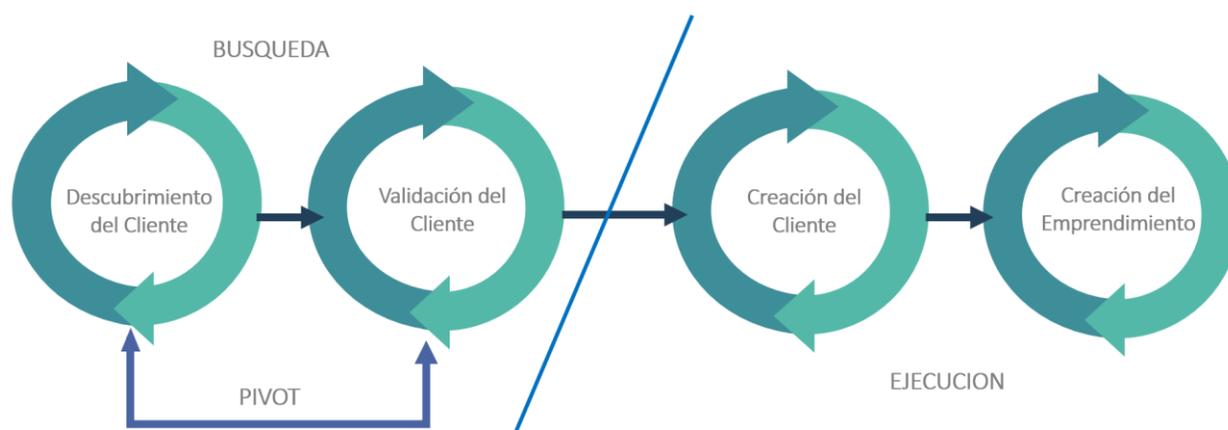
1. ***Descubrimiento del Cliente / Fase de Búsqueda:*** El objetivo de esta etapa es el descubrimiento del cliente para el modelo de negocio, producto o servicio y que tan importante es el problema que estas resolviendo para ellos (clientes). En esta etapa descubrimos las hipótesis del problema, producto y clientes. Durante esta fase se trata de contrastar con los potenciales clientes, si el producto o servicio que se quiere desarrollar para solucionar un problema concreto tiene un mercado real o no. Se trata de una fase experimental que da forma alternativa al sistema tradicional de cuestionarios, utiliza una de las bases sobre las que se sustenta la metodología *Lean Startup*: el “Producto Viable Mínimo PVM” estudiado anteriormente. Es decir, aquel que nos permite lanzar el producto con el

mínimo de características posibles con el fin de que podamos obtener información relevante de su lanzamiento y de su uso por parte de los usuarios, mediante la creación de una serie de indicadores.

2. **Validación del cliente / Fase de Búsqueda:** Esta etapa consiste en elaborar una hoja de acción que se repite y retroalimenta, con el fin de lograr la comercialización del producto y testear cómo reaccionan ante el producto o servicio (pivotar si es necesario) hasta lograr una apreciación positiva que, de paso a la venta, validando así al cliente y el modelo de negocio en definitiva resolviendo el problema. En esta fase de interacción y búsqueda lo que se pretende conseguir es validar el problema y validar la solución, tratando de crear una estrategia de ventas que debe ser probada y validada por las ventas y el resultado dependerá si se ha encontrado un segmento de mercado con intereses en el producto o no.
3. **Creación del Cliente / Fase de Ejecución del Modelo:** Esta etapa consiste en crear una demanda de los clientes potenciales comprobados y que logren pagar por el producto. Con las dos primeras fases validamos que el negocio sea viable y si existen clientes dispuestos a comprar nuestro producto. Esta fase exige invertir y poner en marcha un plan estratégico comercial para crear la demanda (establecer el precio y llevarlo a los canales de venta y distribución).
4. **Construcción de la empresa / Fase de Ejecución del Modelo:** Solventada la fase anterior es el momento de estructurar la empresa en tres departamentos esenciales: ventas, desarrollo y marketing. Esta etapa consiste en afinar y fijar los esfuerzos en cada departamento de la empresa para explotar de forma conjunta el éxito del producto o servicio, adaptándolo paso a paso a las necesidades reales de los clientes y con el objetivo puesto en que el negocio sea viable, rentable y llegue a ser escalable en el tiempo.

5. **El alcance de pivotar:** Radica en hacer cambios más o menos profundos en el modelo de negocio de una empresa, consiste en detectar el problema con tiempo para poder ser solucionado y así poder expandir la rentabilidad del negocio. Significa utilizar y aprovechar el aprendizaje previo de los clientes, el contexto, el valor de su producto o servicio y la experiencia reciente, para determinar una nueva dirección para su próximo paso, partiendo del punto actual. El pivote (*pivot*) se puede aplicar a cualquier elemento del modelo de negocio, sin necesidad de cambiar la esencia de su visión.

Gráfico 9: Metodología del Customer Development



Elaboración propia, Carlos Andrade, Fuente: Steven Blank, El Manual del Emprendedor.

El uso de la metodología Lean Startup en este trabajo:

La metodología “Customer Development” de (Blank, The Four Steps to the Epiphany, 2013), servirá para entender que es lo que los potenciales clientes realmente les interesa e ir validando el producto y el modelo de negocio que se plantea antes de sacarlo al mercado, y, así se genera una primera percepción, positiva o negativa. Este proceso permite aprender de los clientes, tener una retroalimentación adecuada y poder pivotear de manera oportuna en el menor tiempo posible.

Tablero de validación para Validar la Hipótesis del Cliente, Problema y Solución.

Usaremos los métodos del tablero para validar la idea del negocio que servirán para el desarrollo del Lean Canvas Model (Maurya, 2012) como también para el Canvas de Modelo de Negocio (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011), que lo describiremos a continuación.

El tablero de validación es una herramienta desarrollada por “*Lean Startup Machine*” (Owens, 2010) para testear y probar nuevas ideas, productos y servicios. Activa, conduce y empodera a los emprendedores a salir de la zona de confort y enfrentarse a la realidad acercándose a sus potenciales clientes, usando este método práctico que facilita el testeado de supuestos, aprendes de la retroalimentación y mejora la propuesta de valor del modelo de negocio.

Su objetivo es:

- Ayuda a construir una idea.
- Transforma esta idea en experimentos concretos.
- Validar la idea.
- Aprender, actuar y reformar.

Gráfico 10: Tablero de Validación de Lean Startup Machine

leanstartupmachine Validation Board

Project Name: _____ Team Leader Name: _____

Track Pivots	Start	1st Pivot	2nd Pivot	3rd Pivot	4th Pivot
Customer Hypothesis	<small>Tip: For two-sided markets, always validate the riskier side first.</small>				
Problem Hypothesis		<small>Remember: Limit one sticky-note per box. Write in ALL CAPS. Do not write more than 5 words on any sticky-note.</small>			
Solution Hypothesis	<small>Tip: Do NOT define a solution until you've validated the problem.</small>				

Design Experiment

Tip: Check all post-its from this area after each experiment is completed.

Core Assumptions

Any assumption that, if invalidated, will break the business.

Riskiest Assumption

Which Core Assumption has the highest level of uncertainty?

Method

What is the lowest cost way to test the Riskiest Assumption?

Choose: Exploration, Pitch, or Concierge

Minimum Success Criterion

What is the weakest outcome we will accept as validation?

Results

GET OUT OF THE BLDG

Invalidated		Validated	
<small>If Invalidated, pivot at least one Core Hypothesis.</small>		<small>If Validated, brainstorm and test the next Riskiest Assumption.</small>	
1	2	1	2
3	4	3	4
5	6	5	6

Only put the Riskiest Assumption from an experiment in these boxes. Record data & learnings separately.

www.ValidationBoard.com © 2012 Lean Startup Machine. You are free to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company (the latter need to license it from us).

Fuente: Validation Board (The Lean Startup Machine, Trevor Owens, 2010).

Definir la Hipótesis

El primer paso es definir la hipótesis principal para cada consumidor, problema y solución. La hipótesis definida es usada para validar el modelo de negocio.

- **Hipótesis del consumidor:** El segmento de consumidores es definido como un grupo de individuos con un objetivo común. Estas hipótesis son aquellas que corresponden al comportamiento de nuestro cliente, quién es y cómo va a reaccionar a nuestra propuesta de valor.
- **Hipótesis del problema:** Son problemas específicos que este grupo de consumidores posee. El problema tiene que ser definido tal cual como los

consumidores lo definen. Es más importante enfocarse en investigar el problema que resolverlo, de esa manera es más fácil entender el problema. (Maurya, 2012).

- **Solución:** Al inicio la solución no tiene que ser definida, por lo que generalmente un problema tiene varias soluciones, lo importante es conseguir la mejor de ellas que el mismo proceso se encarga en aclararla.

Diseño del experimento.

El segundo paso es diseñar el experimento y que es lo que se necesita aprender, por lo que es necesario definir los “supuestos” más importantes, que resultarían ser los “hechos” que provocarían que el negocio fracasase si no fuesen invalidados. Luego se elige el supuesto crítico y riesgoso para ser validado o invalidado por medio del experimento. El método de testeo depende del mayor riesgo del supuesto. Existen tres posibles métodos para probar la hipótesis:

- **Exploración:** que incluye entrevistas para entender la realidad y lo que necesitan.
- **Vender:** si ya tenemos una solución es posible salir a venderla.
- **Concierge:** es la entrega manual de la solución.

Este aprendizaje “servirá para conocer si el negocio es o no exitoso y cuál es la validación mínima requerida para poder seguir trabajando sobre el producto”. (Owens, 2010).

Gráfico 11: Tablero del Experimento Javelin para Validación

Javelin Experiment Board		Project Name:		Team Leader Name:			
Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment.		Experiments	1	2	3	4	5
Who is your customer? Be as specific as possible. <small>Time Limit: 5 Min</small>		Customer					
What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. <small>Time Limit: 5 Min</small>		Problem					
Define the solution only after you have validated a problem worth solving. <small>Time Limit: 5 Min</small>		Solution					
List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. <small>Time Limit: 10 Min</small>		Riskiest Assumption					
Need help? Use these sentences to help construct your experiment.							
To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe <u>my customer</u> has a problem <u>achieving this goal</u> .	To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe <u>this solution</u> will result in <u>quantifiable outcome</u> .	Method & Success Criterion					
GET OUT OF THE BUILDING!							
To form your Assumptions: In order for <u>hypothesis</u> to be true, <u>assumption</u> needs to be true.	To identify your Riskiest Assumption: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is...	Result & Decision					
Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is...	Determine what success looks like: I will run experiment with # of customers and expect a strong signal from # of customers.	Learning					

Fuente: Experiment Board (www.javelin.com -Trevor Owens, 2010).

Suposiciones Críticas:

Son hechos o características que deben ser verdaderas en el mundo real para que la oferta o negocio tenga éxito.

Resultados.

El tercer y último paso en el Lean Startup es la obtención de resultados. El emprendedor necesitará salir fuera del edificio “*get out of the bulding*” a experimentar con los consumidores en la vida real. Luego de recolectar toda la información conoceremos si el criterio mínimo de

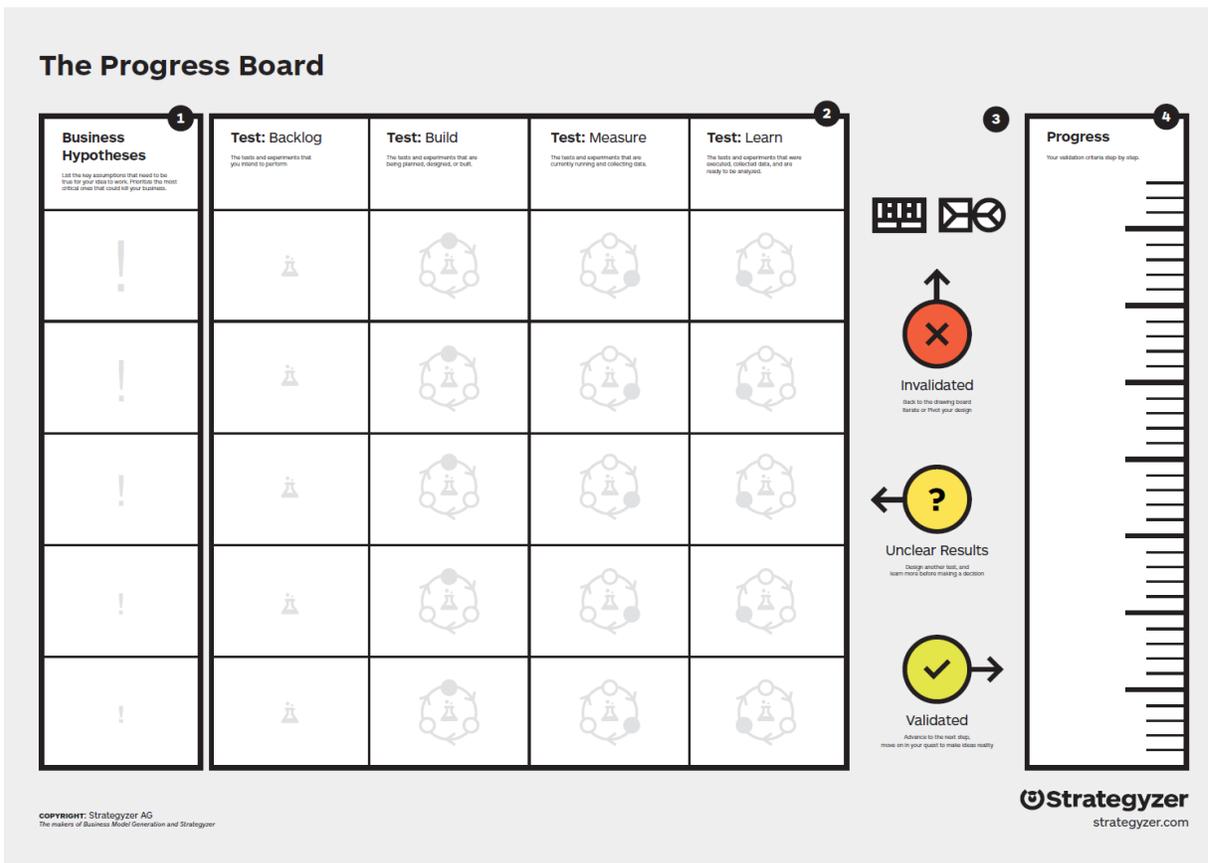
éxito se ha conseguido, si no es así, la suposición más riesgosa ha sido invalidada y es tiempo de pivotear hasta lograr validarla y luego pasar al siguiente supuesto a ser testado. (Owens, 2010).

Herramientas de testeo (tarjeta de aprendizaje y tarjeta de pruebas) de Strategyzer.

Tarjeta de Aprendizaje Strategyzer	Tarjeta de Pruebas Strategyzer
<input type="text" value="Nombre de la Conclusión"/> <input type="text" value="Fecha de Aprendizaje"/>	<input type="text" value="Nombre de la prueba"/> <input type="text" value="Fecha de Entrega:"/>
<input type="text" value="Persona Responsable"/>	<input type="text" value="Asignada a:"/> <input type="text" value="Duración:"/>
PASO 1: HIPÓTESIS Creíamos que	PASO 1: HIPÓTESIS Creemos que
PASO 2: OBSERVACION Observamos que	PASO 2: PROBAR Para verificarlo, haremos
<div style="text-align: right;">Fiabilidad del los datos: </div>	<div style="text-align: right;">Costo de la prueba: Fiabilidad de datos </div>
PASO 3: APRENDIZAJE y CONCLUSIONES A partir de ahí aprendimos que	PASO 3: METRICA Y mediremos
<div style="text-align: right;">Acción Requerida: <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></div>	<div style="text-align: right;">Tiempo Requerido: </div>
PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES Por lo tanto, haremos	PASO 4: CRITERIOS Tenemos razón, si
<small>Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer</small>	<small>Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer</small>

Fuente: Strategyzer (Strategyzer, Strategyzer.com)

Gráfico 12: Tablero de validación de la hipótesis de Strategyzer.



Fuente: Strategyzer (Strategyzer, Strategyzer.com)

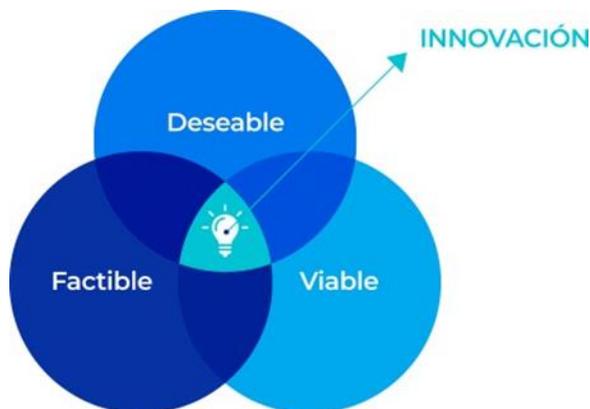
Design Thinking

Se entiende por innovación a las soluciones novedosas en productos o servicios, procesos o modelo de negocios que demuestren:

- **Deseabilidad:** Las personas para las que diseñamos la solución (producto/servicio) la encuentran atractiva y están dispuestas a pagar por ella.
- **Factibilidad:** Los medios técnicos y tecnológicos existentes nos permiten producir a pequeña, median o gran escala de la solución que las personas aprecian y desean.

- Viabilidad y sostenibilidad: Las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los gastos en que incurrimos, el capital empleado para producir y entregar nuestra solución, y el precio que las personas están dispuestas a pagar, genera utilidad.

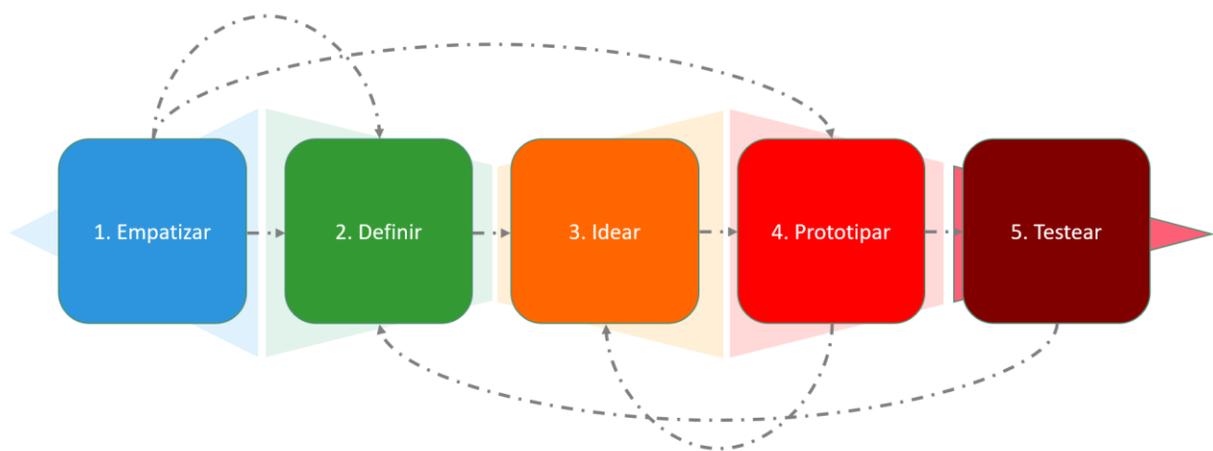
Gráfico 13 : Concepto de la Innovación



La clave para alcanzar la innovación es la **generación de valor**, mediante el desarrollo de procesos mejorados y avances que ofrezcan características poco comunes que satisfagan la necesidad real del mercado. “El *Design Thinking* aprovecha la sensibilidad y los métodos del diseñador, para hacer coincidir las necesidades de las personas con aquello que es factible tecnológicamente hacer, y con una estrategia empresarial viable que permita generar valor para el consumidor, así como una oportunidad de mercado” Tim Brown, (Brown, Ideo, 2020). El *Human Center Design* es un enfoque de la innovación centrado en las personas, en el cual, a partir de la identificación de sus problemas y la aplicación en la metodología *Design Thinking*, se identifican soluciones innovadoras apegadas a las necesidades reales de los clientes. Esta busca comprender de manera profunda a las personas involucradas para resolver inconvenientes complejos con un alto nivel de incertidumbre y poca información, mediante el diseño de una propuesta de valor original, factible y alineada al mercado. Según la Escuela de Diseño de

Stanford y The Hasso *Plattner Institute of Design* fundadas por Hasso Plattner (Berlín, 1944 -), se plantean cinco etapas para el proceso de *Design Thinking*, que permiten conducir el desarrollo, desde la identificación de un reto de diseño hasta la búsqueda de la construcción de una solución, (Dam & Siang, 2019).

Gráfico 14: Cinco Etapas del *Design Thinking*



Elaboración propia, Carlos Andrade, Fuente: Teo Yu Siang and Interaction Design Foundation (Siang, 2016)

Cinco Etapas del proceso de Innovación a través de la metodología del *Design Thinking*:

1. Empatizar: Comprender al usuario y sus necesidades
2. Definir: Transformar los hallazgos en insumos que permitan entender al usuario y a su problema y necesidad.
3. Idear: Generar distintas soluciones.
4. Prototipar: Tangibilizar las ideas para que puedan ser experimentadas.
5. Testear: Probar el prototipo con el público objetivo para aprender más sobre el usuario y mejorar.

El proceso no es lineal, es iterativo (divergencia- convergencia), hasta llegar a una solución aceptable y adoptable por el mercado.

El Modelo de Negocio y la Propuesta de Valor

“Un modelo de negocio describe la lógica de como una organización crea, entrega, y captura valor”, (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011). El modelo de negocio es una síntesis de la lógica del negocio, es decir, es la representación de la forma como cada empresa ofrece sus productos o servicios a los clientes, de qué manera llega a ellos, como se relaciona con ellos, y como busca generar ingresos para que la empresa gane dinero y sea sostenible en el tiempo.

Para formular un modelo de negocios se debe tener en cuenta:

- Selección de clientes.
- Definición de su propuesta de valor del producto o servicio.
- Diferenciación del producto o servicio en el mercado.
- El producto crea valor para los clientes.
- Estrategia para conseguir y mantener a los clientes (ruta al mercado).
- Estrategia de comunicación y comercialización (ruta al mercado).
- Estrategia de distribución y logística (ruta al mercado).
- Estructura de procesos y calidad.
- Estrategia económica y financiera.

Lienzo de Diseño de la Propuesta de Valor.

Para el diseñar la propuesta de valor del emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community se tendrá en consideración el método desarrollado por (Osterwalder , Yves , Bernarda, & Smith, 2015) que, a través del lienzo de la propuesta de valor, expone de manera

visual, ágil, el desarrollo lógico que sirve para lograr encajar las necesidades de los clientes con la propuesta que la empresa ofrece a través de sus productos o servicios al mercado. El lienzo en definitiva es una herramienta que sirve para descubrir como crea, ofrece y captura valor una empresa.

Se compone de tres partes:

Perfil del cliente:

En este se describen las particularidades de un determinado segmento o grupo de clientes. En este se expone de manera detallada las características del segmento de clientes que se evalúa.

1. Tareas del cliente: son aquellas tareas que el cliente ambiciona resolver en su vida cotidiana.
2. Frustraciones: son las dificultades que se enfrentan los clientes cuando realizan estas tareas.
3. Alegrías: son los beneficios o resultados que los clientes buscan.

Mapa de valor:

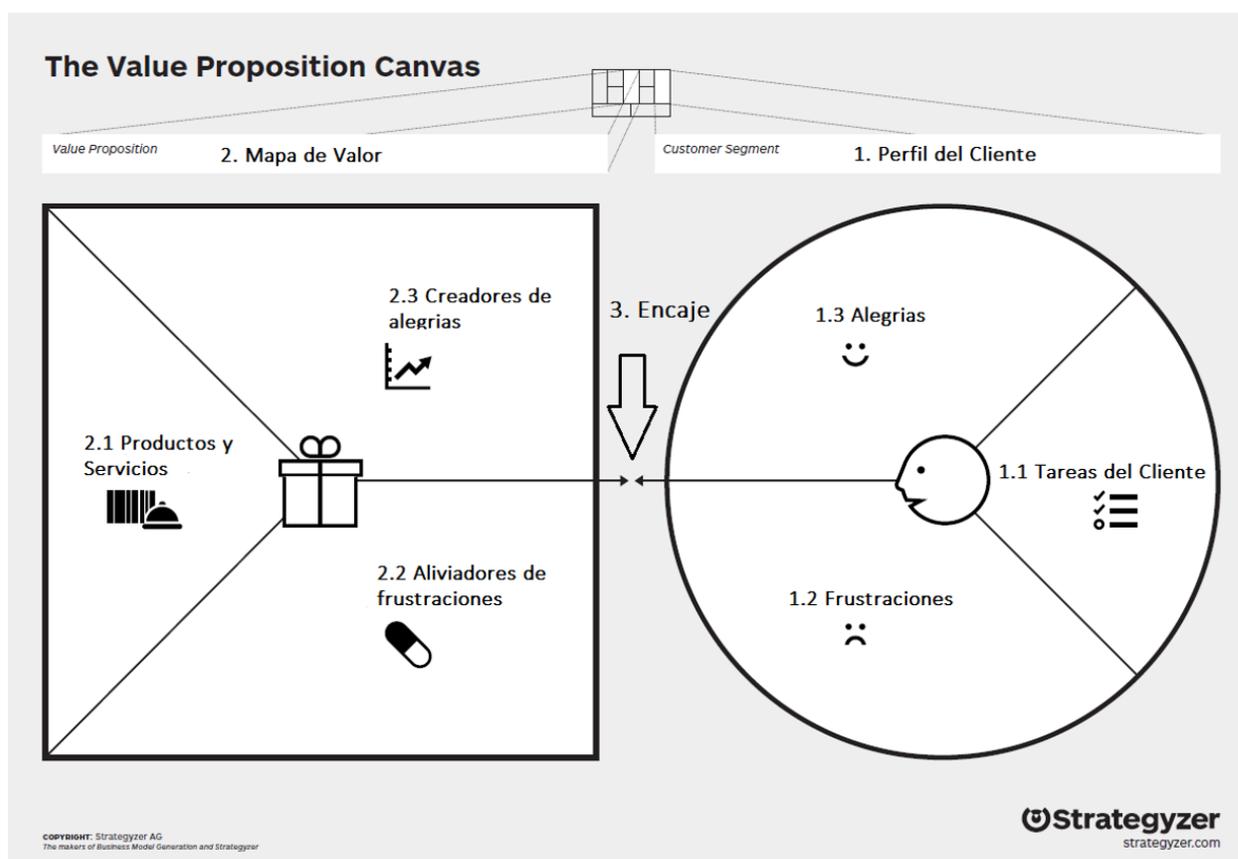
En este se identifica como crear valor para el segmento de clientes específico. Está compuesto por:

1. Productos y servicios: Todos los productos y servicios que generan valor para el segmento de clientes.
2. Aliviadores de frustraciones: Describe como los productos y servicios mitigan las frustraciones del segmento de clientes.
3. Creadores de alegrías: Describe cómo los productos y servicios generan alegrías a los clientes.

Encaje:

En este se obtiene la alineación entre el perfil de cliente y el valor que se propone por parte de la empresa.

Gráfico 15: Canvas de la Propuesta de Valor de Strategyzer



Fuente: Strategyzer. (Osterwalder , Yves , Bernarda, & Smith, 2015)

Metodología Canvas para el Diseño del Modelo de Negocio.

El modelo del Business Model canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, organiza la manera operativa donde las empresas generan valor y tanto fortalezas como debilidades quedan plasmadas en un lienzo de manera visual. Los autores Alexander Osterwalder y Pigneur, en su obra Generación de Modelo de Negocio (2011), proporcionan de manera metodológica y

ordenada los pasos para la creación y diseño de un modelo de negocio válido sin importar la fase de madurez que se encuentre el proyecto, producto o servicio.

Como primer paso se realizan las 4 preguntas esenciales para la creación de todo modelo de negocio:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Cuánto?

Identificamos cada una de las áreas a las que responden dichas preguntas.

Producto: responde al ¿Qué?Cuál es el producto o servicio que se ofrece al mercado, como se diferencia de los competidores y cuál es su propuesta de valor.

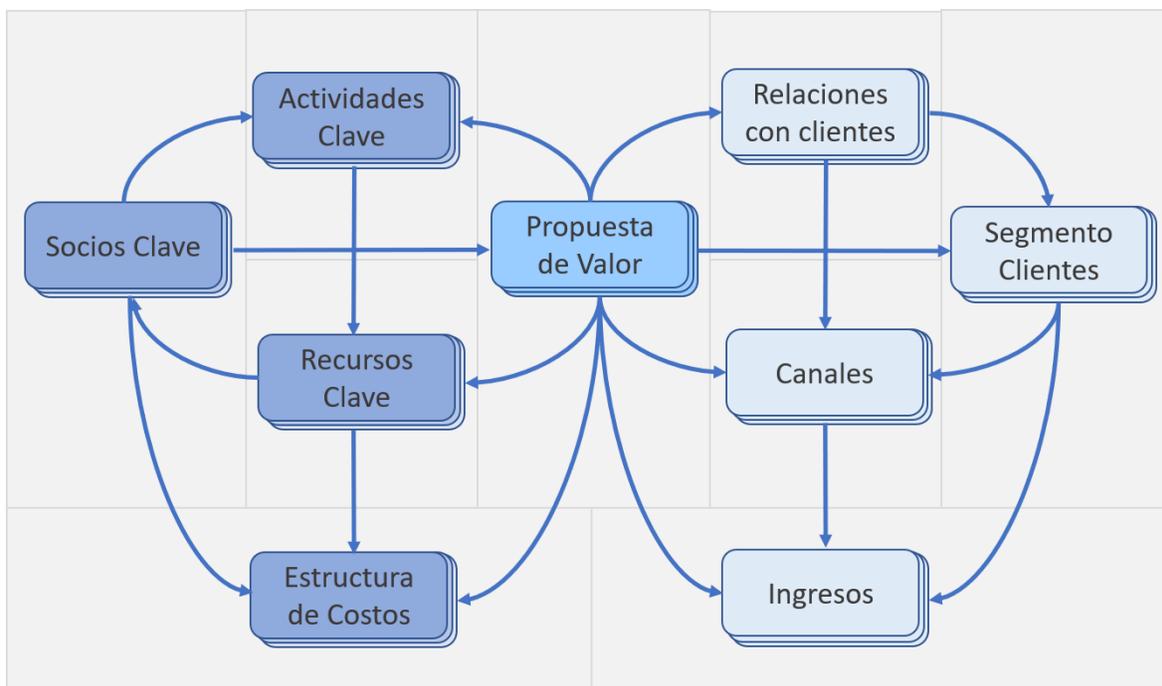
Cliente: responde al ¿Quién? Se identifica al consumidor objetivo (segmento) y la manera como se ofrece o comunica el producto o servicio (canales), a más de ello se crea los cimientos de como relacionarse con cada uno de los ellos (tipo de relación). También se define cómo y a quién quiere entregar la propuesta de valor.

Infraestructura: responde al ¿Cómo?Cuál es la forma como el negocio responde los temas de logística e infraestructura, así como también las redes o alianzas estratégicas que requiere la empresa para ser eficiente. Explica como el negocio crea valor, cuáles son los recursos y las capacidades, así como también sus proveedores y como se relacionan estos recursos entre sí. En definitiva, describe que necesita para ofrecer su propuesta de valor y como mantener el vínculo con el cliente.

Financiero: responde al ¿Cuánto? Cuáles son los flujos de ingreso del modelo, cuál es su estructura de costos y como se sustenta el modelo de negocio en el tiempo. Esta área es

transversal a todas las otras áreas, se influyen entre sí y también lo nutren. Se compone por los ingresos y la estructura de costos, estas dos variables intervienen directamente en la viabilidad de la empresa.

Gráfico 16: Interacciones entre los 9 bloques del modelo del Business Model Canvas



Elaboración propia, Carlos Andrade, Fuente: (Osterwalder & Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio*, 2011)

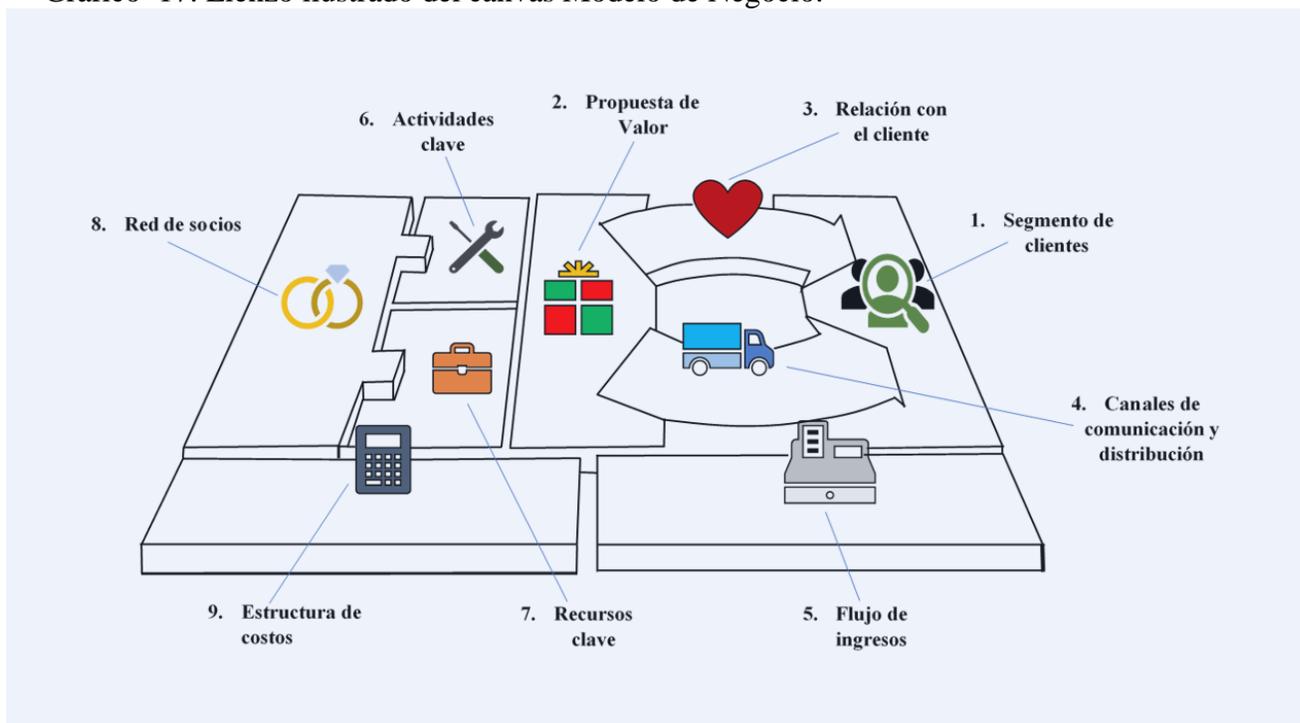
Como segundo paso, estas cuatro áreas se subdividen en nueve módulos como lo explica, Alexander Osterwalder “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos interrelacionados entre sí en los que son moldeados gráficamente y pueden moldearse” y logren plasmar una lógica para que la empresa consiga ingresos y rentabilidad, y se encuentre alineada con el mercado.

El objetivo es crear valor para el negocio, clientes, proveedores y la sociedad, innovando y creando nuevas y mejores formas de hacer y ofrecer negocios.

Nueve bloques del Business Modelo Canvas

1. **Propuesta de valor:** Ventajas, beneficios, propuestas que una empresa propone a sus clientes dentro de un segmento de mercado específico y de manera diferenciadora y que estimula que el cliente escoja una empresa o producto sobre otra.
2. **Segmentos de mercado:** Definición de los diferentes grupos o segmentos de personas a los que la empresa se dirige con sus productos o servicios.
3. **Canales:** forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado y proporcionarles la propuesta de valor.
4. **Relaciones con los clientes:** describe los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece con los diferentes segmentos de mercado.
5. **Fuentes de ingresos:** Proyección y flujo de caja de una empresa en los diferentes escenarios de segmentos de mercado.
6. **Recursos clave:** Refleja los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.
7. **Actividades clave:** Describe las acciones más importantes que una empresa debe realizar para que el modelo de negocio funcione.
8. **Asociaciones clave:** Describe la red de proveedores y socios estratégicos que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.
9. **Estructura de costos:** Describe todos los costos que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Gráfico 17: Lienzo ilustrado del canvas Modelo de Negocio.



Elaboración propia, Carlos Andrade. Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) / (*Strategyzer, Business Model Canvas, 2013*)

Los Nueve Módulos del Lienzo de Modelo de Negocios.

1. Segmento de Clientes

Es importante que las empresas definan y distingan claramente cuál es el público objetivo al que se dirigen, para quien crean valor y cuáles son sus clientes más importantes. El proceso de selección del mercado de una empresa tiene que ver con la segmentación y define que tipo de cliente quiere abordar. A la hora de identificar qué mercado es el más apropiado la empresa debe tomar en cuenta diferentes tipos de mercados, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), destacan:

- **Mercado de masas:** los modelos de negocio que se dirijan a un mercado de masas lo hacen a un público en general, sin distinción. La propuesta de valor de este tipo de negocios está orientada a satisfacer necesidades y problemas similares en el público.

- **Nicho de mercado:** este otro modelo de negocio está diseñado especialmente para dirigirse a segmentos de mercado muy específicos y especializados, en el que la propuesta de valor, los canales de distribución utilizados y la relación que se establece con los clientes van encaminadas a satisfacer solo una pequeña fracción del mercado.
- **Mercado segmentado:** este otro modelo de negocio no distingue entre diferentes segmentos de mercado, pero sí que lo hace con relación a las necesidades de los tipos de usuarios.
- **Mercado diversificado:** el modelo de negocios atiende a muchos segmentos a la vez que no están relacionados entre sí.
- **Plataformas multilaterales:** se trata de compañías con modelos de negocio orientadas a dos segmentos independientes. Por ejemplo, las compañías que se encargan de producir tarjetas de crédito, que buscan clientes tanto particulares como comercios.

2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es un conjunto de beneficios llámese productos, servicios o adicionales, que posee y entrega la empresa y que representa un valor que satisface las necesidades de un segmento de clientes específico y también describe como el negocio se diferencia de las otras propuestas del mercado y la razón por la cual los clientes eligen comprar. El objetivo del diseño de la propuesta de valor es la de satisfacer una necesidad o solucionar un problema al cliente y proveerle de ventajas antes, durante y después de la compra.

Las propuestas pueden llegar a ser nuevas e innovadoras en el mercado, así como también similares a las existentes con alguna particularidad o atributo adicional, en definitiva, lo que tiene que importar es que la propuesta genere aceptación y valor en el mercado al que está dirigida y logre cumplir con las necesidades y expectativas de este.

El valor que la propuesta de valor crea es una mezcla concreta de elementos apropiados a las necesidades de dicho segmento. Estos elementos de valor “pueden ser cuantitativos (precio, eficiencia en el servicio, calidad, reducción de costos, etc) y cualitativos (diseño, novedad, experiencia del usuario, comodidad, personalización, etc)”. (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011), pp23.

Los diferentes atributos que entrega la propuesta esta descompuesta en un conjunto de “ofrecimientos” según Alexander Osterwalder (2002) en su tesis doctoral, que la empresa propone como propuesta de valor para su producto o servicio, a continuación, detallamos algunos factores y aspectos que se toman en cuenta para el diseño de la propuesta de valor:

- **Razonamiento:** porqué razón o razones la propuesta genera un valor para el cliente. Generalmente se crea valor por el uso, reducción de riesgos o por hacer la vida más fácil al cliente reduciendo el esfuerzo y costos.
- **El uso que se le da:** El valor que genera un producto o servicio al ser utilizado y se crea cuando sus características o beneficios satisfacen las necesidades del consumidor.
- **La accesibilidad para obtenerlo:** Crea valor a través de propuestas de productos o servicios que logren ser accesibles a los clientes que anteriormente no se lo podían permitir.
- **La reducción del riesgo:** El riesgo es un factor importante a la hora de tomar decisiones por lo que es fundamental proveer en la propuesta de valor beneficios que sirvan para disminuirlo. Por ejemplo: Seguros, contratos bien elaborados y certificados, reglamentos, etc.
- **La disminución del esfuerzo:** Propuestas que permitan facilitar la vida al cliente o hacerlas más prácticas, proveyéndole de servicios de calidad y precio antes de tomar la

decisión de compra, durante y posterior a esta. Por ejemplo: Servicio de mantenimiento, servicio técnico, garantías.

- **La disminución de costos:** Formas de reducir costos para el cliente son beneficios que generan valor.
- **Nivel de valor para el cliente:** Utilidad que genera los beneficios o características del producto o servicio para el cliente y que permite diferenciarse de la competencia. Osterwalder, plantea una escala de valores cualitativos que se relacionan con la competencia:
 - “Me too” – “yo también”: Cuando el cliente no discrepa entre los productos y servicios de una empresa u otra, sin embargo, existe alguna variable que resalta como, por ejemplo: el precio menor, servicios adicionales sin costo, packaging, etc.
 - Imitación innovadora: Cuando el valor de un producto o servicio es imitado, pero mejora sus cualidades y propuesta de valor.
 - Excelencia: Propuesta de valor de productos o servicios de excelencia, generalmente bienes de lujo, calidad superior o servicios personalizados.
 - Innovación: La empresa introduce un producto o servicio nuevo. Generalmente los clientes están dispuestos a pagar más por propuestas de valor innovadoras.
- **Nivel de precio:** Permite comparar el nivel de precio de productos o servicios con los de la competencia, permitiendo así generar la propuesta de valor para el segmento al que la empresa se dirige.
 - Es gratis: Propuesta de valor por la que la empresa no pide una compensación económica por lo que el modelo se basa en fuentes alternas de ingreso.

- Es económico: Cuando la propuesta de valor se basa en precios bajos, consiguiéndose a través de la optimización de los costos y generalmente buscando otras fuentes complementarias de ingresos.
- De mercado: El precio no es el factor relevante ya que maneja los precios del mercado, el factor importante es presentar un beneficio o característica que mejore la propuesta de valor diferenciando el producto o servicio de los competidores.
- Alta gamma / High-end: Precios que se ubican en el nivel superior, generalmente son propuestas de valor de productos de lujo o innovadores y servicios personalizados que permiten agregar una prima mayor.
- **Ciclo de vida:** Identifica en qué momento del ciclo de vida, las características o beneficios de la propuesta de valor genera valor para el cliente.
 - La creación de valor, (los requerimientos): Mejoras en los sistemas de información a través de la tecnología y las mejoras en la producción y comunicación permite a las empresas puedan incorporar y hacer partícipes a los clientes en el proceso de creación de valor y de esta manera generar un beneficio adicional.
 - La compra de valor, (la adquisición): El valor se genera durante la experiencia de adquisición de un producto o servicio, haciendo que sea simple y fácil y entregándola a tiempo.
 - El valor de uso (la posesión): El valor se da por el consumo real del producto o servicio.
 - La renovación: Cuando el valor del producto o servicio tiene que ser renovado o actualizado.

- La transferencia, (retiro): Cuando un producto o servicio puede ser transferido o trasladado ya que la propuesta de valor perdió valor para el cliente, pero tiene valor para otro.

Además de los elementos citados, existen varios factores que contribuyen a generar valor según lo presentan (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011). Como son:

- Novedad o innovación: La propuesta de valor satisface las necesidades inexistentes y que no han sido percibidas por los clientes porque no existía una oferta similar en el mercado.
- El diseño: Es un factor de valor importante dentro de la propuesta de valor.
- Marca o estatus: Posicionamiento de una marca genera valor y reconocimiento y estatus.
- La mejora del rendimiento: Al mejorar el rendimiento de un producto o servicio agrega valor al cliente.
- La personalización: Crea valor al adaptar productos o servicios a las necesidades específicas del cliente o el segmento de mercado al que se dirige.

Doce formas de entregar el Valor:

A continuación, se detallan algunas formas de generar valor para empacar la propuesta de valor:

1. **Producto:** Crear un producto que lo puedas producir, vender y controlar el inventario.
2. **Servicio:** Habilidad que generas con consistencia que te permite obtener clientes continuamente.

3. **Recurso Compartido:** Activo deseable o infraestructura necesaria para entregar un servicio. Ejemplo: Gimnasio.
4. **Suscripción:** Proveer valor regularmente, tener una base de clientes que permitan generar ingresos mediante una suscripción generalmente de manera mensual, el trabajo es mantener clientes. Ejemplo: Clubs, Netflix, Planes de salud, Internet.
5. **Reventa:** Es comprar algo a buen precio, almacenarlo, encontrar el comprador y venderlo.
6. **Arriendo:** Lease o arriendo de activo que genere valor para clientes y cobrar por eso. Ejemplo: Canchas sintéticas, bodegas de alquiler.
7. **Agencia:** Alguien produce el valor, el trabajo es encontrar los clientes (comprador y vendedor) y ganar una comisión por venta.
8. **Agregación de audiencia:** Identifica un target específico, crea valor e interés para mantener la atención y la audiencia de este segmento y generar sus ingresos a través de lo que logra vender a través de publicidad.
9. **Préstamo:** Negocios financieros a través del crédito (Interés según el riesgo), Ejemplo: Cooperativas, Fintech
10. **La Opción:** Derecho de participar de algo, generalmente alguna acción que esté generando valor, el trabajo es convencer al cliente que compre esta opción, habitualmente tiene una fecha límite. Ejemplo: Ticket para el teatro, conciertos, cine.
11. **Seguro:** Es un contrato o póliza, por la que una empresa que asegura se obliga mediante el cobro de una prima que habitualmente es mucho más baja que el siniestro, hacerse cargo de cubrir o indemnizar cualquier eventualidad o riesgo que sufra el

asegurado dentro de los límites pactados entre las partes. Ejemplo: Seguros de autos, vida, robo.

12. **Capital:** Análisis de las opciones y prospección de las inversiones en donde pueda rendir mejor el dinero.

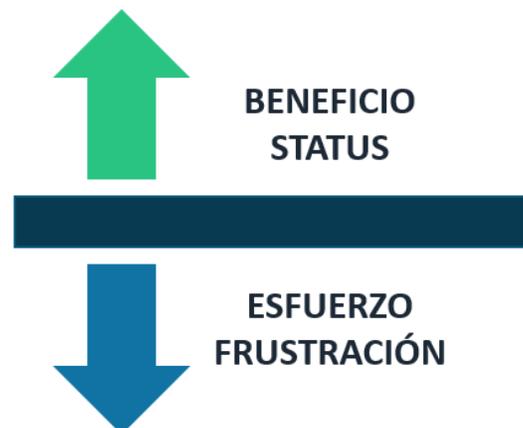
- **Costos de Molestia:**

Maneras de poder crear valor en la vida de las personas, identificando y solucionando o eliminando sus molestias.

Los tipos de molestias más comunes:

- Molestia del tiempo, (mucho tiempo para concluir una actividad).
- Actividad genera mucho esfuerzo y tiempo para obtener un buen resultado.
- Te distrae de lo importante (Ejemplo: Mejor contratar un agente inmobiliario).
- Genera confusión o incertidumbre, (Ejemplo: Mejor contratar un tramitador).
- Experiencia previa, (Ejemplo: Mejor contrato una accesoria o consultoría).
- Recursos especializados, (Ejemplo: Mejor contrato una empresa de limpieza).

- **Valor percibido:**



Identificar y generar valor a través del aumento de la percepción del producto o servicio.

- Generar status social.
- Generar salud.
- Generar conocimiento.
- Generar seguridad.
- Elimina molestias.
- Poder transmitir el resultado final.

- **Beneficios de la competencia:**

Es importante evaluar que ofrece la competencia para poder generar más valor en el producto o servicio que se propone.

- Que valor o experiencia genera.
- De qué manera atrae la atención a sus clientes, marketing y publicidad.
- Cuáles son sus precios y formas de pago.
- Cuál es su forma de venta.
- Como sirven a sus clientes.
- Como solucionan los problemas.
- Que no hacen.

- **Formas de evaluar el mercado:**

- El nivel de urgencia que los clientes o personas requieren del producto o servicio.
- El tamaño de la población que están comprando el producto o servicio.
- El precio potencial, el mayor precio que está dispuesto a pagar el mercado.
- Costos de adquisición del nuevo cliente, o la facilidad de conseguir uno nuevo.
- Costos para entregar el valor ofrecido.

- Singularidad de la oferta, cuan única es la propuesta y si esta es difícil de ser copiada.
- Velocidad para cumplir con la oferta en el mercado.
- Inversión inicial y el tiempo de la puesta en marcha o venta de tus productos o servicios.
- Potencial de ventas.
- Potencial perpetuo del producto o servicio, cuanto es el esfuerzo adicional de vender.
- Ofertas secundarias para ofrecer a los clientes.

3. Canales

Se trata del medio o medios por los cuales las empresas trasladan de forma oportuna la oferta de valor de productos y servicios a sus clientes. Para que esto suceda, existen diferentes canales que se utilizan para establecer el contacto con los clientes para poder dar a conocer sus productos y servicios, otros ayudan a los clientes a evaluar la propuesta de valor, así como también canales que permiten que los clientes puedan adquirir los bienes y servicios específicos y a partir de esto canales que propician un servicio adicional de postventa proporcionando siempre una propuesta de valor. Es importante entender, que canales prefieren nuestros segmentos de mercado, como establecemos contacto con los clientes, que canales son más eficientes y rentables y como conjugamos estos canales para tener mejores resultados.

- **Características de los canales:**

- **Canales de comunicación:** Como se comunica la empresa con los clientes. Sirve para dar a conocer los productos y servicios, de forma que el mercado pueda evaluarlos y

cotizarlos. Se emplean técnicas y estrategias de mercadeo para el segmento de mercado que ha sido elegido.

- **Canales de distribución:** Como llega al cliente la propuesta de valor. Sirve para que los productos y servicios lleguen a los diferentes destinos una vez que los clientes hayan realizado la compra, estos pueden ser canales de venta directa, a través de distribuidores, diferentes puntos de venta, etc.
- **Canales de venta:** Como se comercializa los productos y servicios que ofrece la empresa. Sirve para facilitar a los clientes la compra de un producto o servicio, acorta la distancia entre la empresa y el cliente. Se definen estrategias comerciales para las diferentes fases de venta.

Los canales tienen cinco fases distintas, entre canales directos, indirectos, propios y de socios comerciales para que las empresas puedan entrar en contacto con los clientes y estas son:

- Información.
- Evaluación
- Compra
- Entrega
- Postventa

A continuación, en la tabla 5, se detallan las diferentes posibilidades de canales y como se conjugan dentro de cada fase. Cada canal permite entregar valor a los clientes y se pueden utilizar canales tanto propios como de socios comerciales o ambos a la vez. Los canales propios pueden ser directos con su equipo de ventas comercial o a través de internet u otra plataforma digital, o indirecto, a través de intermediarios como son los distribuidores, brokers o

revendedores. En los canales propios y directos, los márgenes por venta generalmente son mayores, pero los costos de operación y gestión pueden llegar a ser elevados.

Los socios comerciales son canales indirectos que incluyen varias opciones que van desde ventas al por menor o retail o mayoristas. Estos canales ofrecen menos margen por los costos asociados, pero contribuyen al volumen de venta, su ámbito de participación en el mercado entre otros aspectos significativos.

Tabla 4 Tipos y Fases de Canal

Tipos de Canal			Fases de canal				
Propio	Directo	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Comercial • Ventas en Internet 	Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	Posventa: ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas Propias • Tiendas de socios • Mayorista 					

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011, pág. 27)

- **Subelementos del canal:**

Son llamados links o conectores son subelementos que componen un canal, estos describen las partes que forman el canal y exponen las tareas específicas de mercadeo, así como también pueden ser parte de la propuesta de valor. Algunos links o conectores se interrelacionan para lograr sinergia entre canales.

- **Atributos de los subelementos:**

Los *links* o conectores que pueden contribuir a generar valor son:

- **Razonamiento:** al igual que los “ofrecimientos” de la propuesta de valor, puede manifestarse en tres formas:

- **Uso:** El conector o *link* crea valor si este coincide con las necesidades del cliente y si este se integra a la propuesta de valor.
- **Riesgo:** Crea valor por la reducción de un riesgo.
- **Esfuerzo:** Crear valor al reducir el esfuerzo de los clientes.
- **Ciclo de compra del cliente:**
 - **Conocimiento:** fase en la que el cliente identifica que la propuesta de valor puede llegar a satisfacer sus necesidades, a través de publicidad, promociones, relaciones públicas, asociaciones.
 - **Evaluación:** fase en la que el cliente identifica la empresa que puede satisfacer sus necesidades y requiere conocer más sobre el producto o servicio que esta ofrece. Incluye la información de la empresa, catálogos de productos, consejos, especificación, comunidad, pruebas.
 - **Compra:** fase en la que se incluye la oferta, negociación, toma de decisión, contrato, pedido y seguimiento, facturación y pago, cumplimiento y entrega.
 - **Servicio post venta:** fase que contribuye y que genera fidelidad del cliente. Los servicios post venta contribuyen a la satisfacción del cliente, asistiéndolo a que obtenga el mayor beneficio de la propuesta de valor. Incluye la implementación y uso, formación, monitoreo, mantenimiento y servicio, soporte y resolución de problemas, logística inversa, comunidad, gestión de ciclo de vida del producto.

4. Relaciones con los Clientes

En este módulo se describen los tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado y tiene como propósito especificar cómo se va a conectar la propuesta de valor a estos y a que costo.

Este módulo se asocia con la representación del mercado y es un elemento útil para sostener e incrementar la generación de ingresos del negocio, formulando estrategias apropiadas para captar y retener clientes. Para poder captar nuevos clientes hay que comunicarles nuestra propuesta de valor y para retenerlos, entre otras cosas, hay que brindarles atención de calidad. Además, en las estrategias de relación con los clientes se deben tener claros los efectos que se desean causar en el mercado.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de ventas (venta sugestiva)

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- La personalización: con el objetivo de lograr una interacción personalizada, se recopila y utiliza información sobre cada perfil de cliente, historial, su comportamiento de compra, gustos y necesidades.
- La confianza entre las partes: creación de un ambiente de confianza entre las partes, mediante la comunicación y procesos claros.
- La creación de marca: la marca es muy importante para la construcción de la relación con el cliente y permite diferenciarse de otras empresas.
- Asistencia personal: a través de una comunicación directa, por ejemplo: cara a cara, vía telefónica o *call center*, plataformas de contacto y servicio online.
- Asistencia personal exclusiva: cuando un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente en particular.

- A distancia: es cuando se establece una comunicación indirecta, posiblemente con el uso recursos tecnológicos como e-mail, mensajería o buzones.
- Automatizada: se emula la atención directa al cliente con base en un proceso automatizado, por lo general utilizando herramientas informáticas, internet y plataformas digitales.
- Individualizada: se brinda servicio particular o exclusivo a los clientes.
- Colectiva: se ofrece atención a un grupo de clientes o comunidad, organizada en foros, charlas, talleres.
- A través de terceros: la propuesta de valor llega al segmento de clientes por entidades o servicios externos a la empresa. Ejemplo: Broker de seguros.
- Autoservicio: se proporciona la propuesta de valor de forma tal que los clientes se atienden ellos mismos.
- Co-Creación: el segmento de clientes es una parte activa de la propuesta de valor, se recurre a la colaboración de los clientes para crear valor.

Una tarea importante es definir la forma cómo encajar el módulo dentro del modelo de negocio y como se conectaría e interrelaciona con los otros módulos, con el fin de obtener un modelo coherente y efectivo. También es necesario cuantificar los costos de establecer y preservar cada tipo de relación que tenemos o deseamos tener con nuestros clientes. Esto es necesario para evaluar la viabilidad y rentabilidad de la relación en particular y del negocio en general.

5. Fuentes de Ingresos

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Puede estar compuesto por distintas fuentes de ingresos y cada una tener diferentes

mecanismos de fijación de precios. La pregunta por responder es que valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, para lo cual, la empresa puede crear una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado que posee.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- Venta de activos
- Cuota por uso
- Cuota por suscripción
- Préstamo/ alquiler/leasing
- Concesión de licencias
- Gastos de corretaje
- Publicidad

Tabla 5: Mecanismos de fijación de precios

Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación	El precio entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra.
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función

	segmento de mercado.		de la oferta y la demanda.
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas	El precio se determina en una licitación.

Fuente: Libro Generación de Modelos de Negocios, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, (2011), pag. 33

6. Recursos clave:

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Los recursos clave se dividen en las siguientes categorías:

- **Físicos:** En esta se incluyen los recursos físicos que son generalmente los activos fijos (instalaciones de fabricación, edificios, maquinarias, sistemas, redes de distribución, vehículos, etc.).
- **Intelectuales:** En esta se incluyen los recursos intelectuales. Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- **Humanos:** En esta se incluyen los recursos humanos. Son las personas que la empresa requiere para crear valor con los recursos tangibles e intangibles.
- **Económicos:** En esta se incluyen los recursos y garantías económicas.

7. Actividades Clave

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Las actividades son acciones que la empresa lleva a cabo con el fin de crear valor al mercado y obtener beneficios de ellos y son ejecutadas por actores que puede ser la propia empresa o uno de sus socios.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** Estas se relacionan con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. En esta categoría la actividad de producción es predominante en los modelos de negocio de empresas de fabricación.
 - Dentro de esta categoría encontramos cinco actividades primarias que se describen a continuación, (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2004):
 - Inbound Logistics (Logística dentro de la empresa): Recibir, almacenar y entregar el producto al área de producción o servicio.
 - Operaciones: Transformar las entradas en producto final.
 - Outbound Logistics (Logística fuera de la empresa): Recolectar, almacenar y distribuir el producto a los compradores.
 - Marketing y Ventas: Provisión de un medio que permita a los compradores acceder y comprar el producto, e inducir a que lo hagan.
 - Servicio: Proveer un servicio para mantener o mejorar el valor del producto.
- **Resolución de Problemas:** Estas actividades implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
 - Dentro de esta categoría encontramos cinco actividades primarias que se describen a continuación, (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2004):
 - Búsqueda y adquisición del problema: Asociadas con la revisión, formulación, y obtención del problema a ser resuelto y la elección del enfoque general para el mismo.
 - Resolución del problema: Asociadas con generar y evaluar soluciones alternativas al problema.

- Elección: Asociadas a la elección de alternativas.
 - Ejecución: Asociadas con comunicar, organizar e implementar la solución elegida.
 - Control y evaluación: Asociadas con la medición y evaluación para entender en que magnitud el problema fue resuelto.
- **Plataforma- Red:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o red.

8. Asociaciones Clave

En este módulo se plasma todos los socios estratégicos y proveedores que contribuyan al funcionamiento del emprendimiento. Estas asociaciones o alianzas permiten optimizar el modelo de negocio, reduce los riesgos o adquiere recursos. (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011). Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

A continuación, se detallan las motivaciones, para establecer asociaciones:

- **Optimización y economía de escala:** Forma de asociación que tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Estas suelen crearse para reducir costos y es usual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos. Las empresas acceden a conocimientos especializados que de otra manera no podrían lograr.

- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** Estas asociaciones pueden servir para anticiparse en el campo estratégico, técnico, científico, etc. y poder reducir el riesgo y la incertidumbre en un entorno competitivo.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades descritas en su modelo de negocio. Por esta razón las empresas tienen que buscar asociarse con otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad y productividad. Pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias, o acceso a clientes.

9. Estructura de Costos

En este módulo se miden todos los costos que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes. Se asigna valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios realizados en la red de asociaciones que constituyan un costo para la empresa. Si bien los costos son fáciles de calcular, una vez que se definen los recursos, actividades y asociaciones claves, cada modelo de negocio es diferente, y por lo tanto, algunos erogan más costos que otros, (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, 2011).

A continuación, se exponen las estructuras de costos que los autores proponen:

- **Según los costos:** El objetivo de los modelos de negocio, es disminuir costos y recortar gastos. Este enfoque intenta crear y mantener una estructura reducida de costos, con propuestas de valor de bajo precio, con un alto grado de sistemas automáticos y externalización.

- **Según el valor:** Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean prioritarios, sino que prefieren concentrarse en la creación de valor. Las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor, por lo que el costo no es determinante.

Es importante también distinguir algunas características de las estructuras de costos:

- **Costos Fijos:** Estos costos no varían en función al volumen de productos o servicios producidos. Sino que se mantienen fijos, como son: los alquileres, sueldos o los costos asociados a las instalaciones.
- **Costos variables:** Estos costos varían en función al volumen de productos y servicios producidos. Son costos variables: La electricidad, combustible, etc.
- **Economías de escala:** Ventajas en los costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Por ejemplo: Empresas que obtienen descuento por compra al por mayor.
- **Economías de campo:** Ventajas en los costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. Por ejemplo: Una misma empresa, utilizan las mismas actividades de marketing o canales de distribución.

APLICACIÓN DE CAMPO

Luego de haber estudiado y repasado los conceptos y metodologías antes mencionadas, se procedió a organizar el trabajo, recopilando toda la información e insights (insumos) necesarios para poner en práctica la metodología.

Como primer paso, se realizó un diagnóstico de la situación del emprendimiento y se levantó información importante tal como:

Diagnóstico Estratégico Inicial de Olonyaku Lodge & Living Community

- Análisis estratégico inicial, FODA.
- Marco económico y legal del Ecuador.
- *Benchmarking* de emprendimientos nacionales o internacionales del sector (bienes raíces e industria hotelera y turismo).
- Análisis del tamaño del mercado.
- Insumos importantes con los que cuenta actualmente el emprendimiento.

Necesidades del mercado objetivo: Definir el ¿Qué? Y ¿Quién?

- Resultado de entrevistas a profundidad (Inversionistas):
 - Se ha validado la necesidad en el mercado mediante entrevistas a profundidad a inversores y empresarios (3) que invierten a título personal y ejecutivos de venture capital en Ecuador (Humboldt Family Office, Buen Trip Hub, Fondo Creas), Colombia (Nazca Ventures) y EE. UU (The Beacon Fund).
 - Se concluyó que la inversión en Ecuador a través de Venture Capital todavía es incipiente, sin embargo, existen algunos casos de éxito que han logrado inversiones y salidas exitosas tal es el caso de Kushki que se encuentra valorado en

600 millones de dólares, que han incentivado al ecosistema de emprendimiento a trabajar en mayores capacidades de innovación.

- La mayoría de los inversionistas, invierten, en startups tecnológicas de impacto (Fintech, healthtech, proptech, ecommerce, movilidad), sin embargo, hay alto interés por invertir en “**turismo**” y en sectores agrícolas, por el potencial que estos sectores tienen en la economía ecuatoriana, además ambos sectores impactan de manera positiva y directa e indirecta en la sociedad (dinamizadores de la economía, generación de empleo).
- La mayoría de los inversores entrevistados, encuentran mucho más interesante invertir en negocios inmobiliarios- turísticos innovadores que en un desarrollo urbanístico *per se*, con miras a mejores rentabilidades e impacto. Este *insight*, resultó ser muy importante ya que permitió pivotear por completo de un modelo de negocio tradicional de bienes raíces (desarrollo de un barrio privado) a un modelo mucho más dinámico con es el de la hospitalidad con componentes innovadores.
- Concuerdan que el mayor problema es que los “*startups*” del sector turístico e inmobiliario que actualmente existen en el mercado ecuatoriano no reúnen las condiciones que buscan en sus tesis de inversión. Tales como:
 1. Fundadores y equipos, profesionales y comprometidos.
 2. Modelos de negocios validados en el mercado (*product market fit*).
 3. No cuentan con planes de negocios debidamente sustentados.
 4. No encuentran innovación en el producto, servicio, modelo de negocio, procesos productivos o comerciales.
 5. Estructuras patrimoniales débiles.

6. No demuestran ser modelos de negocio, escalables o replicables.

7. No tienen un enfoque de impacto ya sea social o ambiental.

- Luego de este análisis concluyo que los inversores de capital que invierten en emprendimientos “startups” experimentan escasas en la oferta de negocios que sean atractivas e innovadoras, con alto potencial e impacto en el Ecuador, sobre todo en el sector de bienes y servicios inmobiliarios-hoteleros.

Resultado de entrevistas a profundidad sector turístico:

- Se entrevisto a diferentes actores del sector turístico, contactos de instituciones públicas y privadas tales como (Ministerio de turismo (1) Diego Vidal , Fundación de turismo para Cuenca (1) Ma Angélica Leon, Facultad de hospitalidad de la U Cuenca (1) Ana Lucia Serrano, Asociación Hotelera del Azuay (2) Luis Sanmartin, Federación ecuatoriana de restaurantes y bares (1) Francesca Ferrero, Operadores turísticos de Ecuador (1 emisor, Juan Pablo Proaño y 1 receptivo, Ximena Padilla). Así como también se obtuvo información relevante de entrevistas con viajeros nacionales (1) Jonathan Kouperman y foráneos (1) Jane Hiltbrand.
- El gran problema que reafirman los entrevistados es que el destino Ecuador continental, no reúne propuestas (productos, servicios) originales e innovadores que lo potencialicen, salvo Galápagos el desarrollo turístico, no ha trabajado de manera mancomunada para estructurar y desarrollar la industria turística. Destacan que existe una gran oportunidad para conquistar los mercados internacionales y locales de “nicho” ya que el Ecuador posee todas las ventajas comparativas, por ello es importante focalizar los esfuerzos en la creación o regeneración de negocios que propongan experiencias y servicios originales al mercado que cautive a propios y extraños.

- Los turistas nacionales como internacionales “alternativos y de nicho” cada vez demandan y exigen servicios de calidad en toda la cadena de valor turística, así como también experiencias de viaje únicas, el papel que juega este tipo de viajeros es vital, ya que son viajeros de alto valor adquisitivo, no escatiman el precio, generalmente viajan por placer más de una vez por año.
- La necesidad de los “**turistas de alto valor**”, tanto de viajeros nacionales como internacionales es insatisfecha ya que Ecuador **no** cuenta con la oferta suficiente de productos y servicios turísticos originales e innovadores en sus diversas regiones sobre todo en su costa. Estos excursionistas buscan experiencias de viaje y destinos originales, así como también que los servicios propuestos les permita disfrutar de una vida sana y el contacto con la naturaleza, conocer la cultura local, así como también rodearse de personas que compartan valores similares además que la infraestructura, acomodación, gastronomía, y otros servicios les brinde una experiencia única y cumplan con sus expectativas de confort y calidad sin poder encontrarla.

Validación del Problema:

Se identificó los perfiles del cliente ideales en potencia.

- Inversores, venture capitalist, empresarios o empresas que dispongan (excedentes de liquidez) que invierten en startups con potencial de crecimiento y que sus modelos de negocio sean escalables o replicables. Se identificó este mercado por la necesidad de financiamiento que requiere la operación para poder crecer en el mediano plazo (3 a 5 años) para generar tracción necesaria y rentabilidades importantes (múltiplos de +- 2 en 5 años y de + 3 en 7 años).

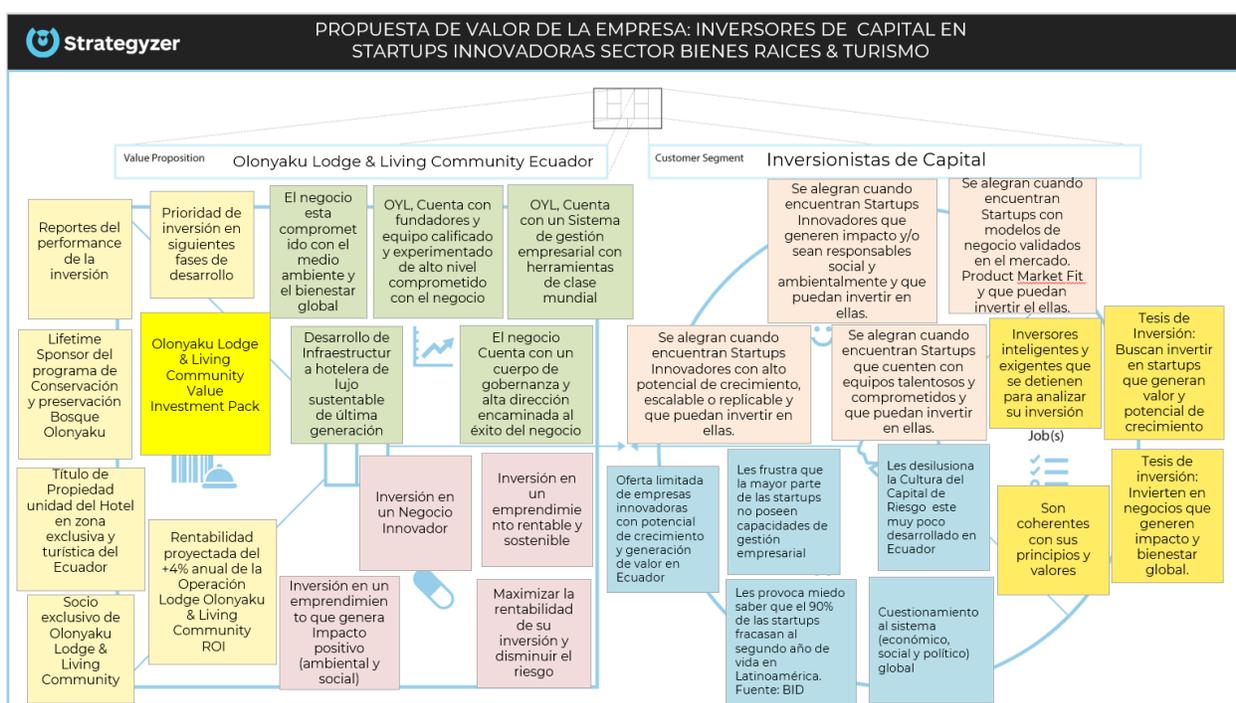
- Turistas de alto valor o perfil que representan el 7% del turismo internacional de un mercado global de 1.4 billones de viajeros y 2 billones de dólares según el Consejo Mundial de Viaje y el Turismo WTTC. EL continente sudamericano recibe 40M de turistas año y capta 3.3M de visitantes año con este perfil, relativamente reducido comparando otros mercados como Europa, America del Norte y Asia. Argentina (7.4M), Brasil (6.3M) y Chile (5.4M) y Perú (5.3M) son los países de la región que mejor desempeño tienen, sin embargo, no es comparable con países como México que reciben 98M de turistas año. Ecuador (2.1M) tiene mucho trabajo por hacer en este campo, en 2019 recibió 170mil turistas del perfil “alto valor”, mayormente de EEUU, Alemania, Canada, Francia y España, con un consumo per-cápita de USD \$1500 y un promedio de 5 días de estadía. Con respecto al mercado nacional, en el Ecuador se movilizaron por turismo 5.5M internamente en el año 2019, y de este el 4% (200 mil) son considerados de “alto valor” con un consumo promedio de USD450 dólares per cápita y 4 días promedio de estadía.
- Mediante el ajuste del Problema – Solución (Problem -Solution Fit), se ha podido comprobar que la oferta del producto y el servicio es atractiva y solucionaría las necesidades de los perfiles de clientes.
- Con esta introducción previa pasamos a diseñar y desarrollar el Lienzo de la Propuesta de Valor mediante las técnicas y metodologías aprendidas y mencionadas en los capítulos anteriores.

Propuesta de Valor de Olonyaku Lodge & Living Community

El objetivo del diseño de una propuesta de valor es entregar al usuario un concepto claro, transparente y conciso del negocio y que este le sea relevante y le entregue valor.

Lienzo de la propuesta de valor: Inversores de capital en startups innovadoras

Gráfico 18: Lienzo de la propuesta de valor: Inversores de capital en startups innovadoras



Elaboración propia, Carlos Andrade; Lienzo Canvas de la Propuesta de Valor. Fuente: (Strategyzer, Strategyzer.com)

Perfil del cliente: Inversores de capital en startups innovadoras

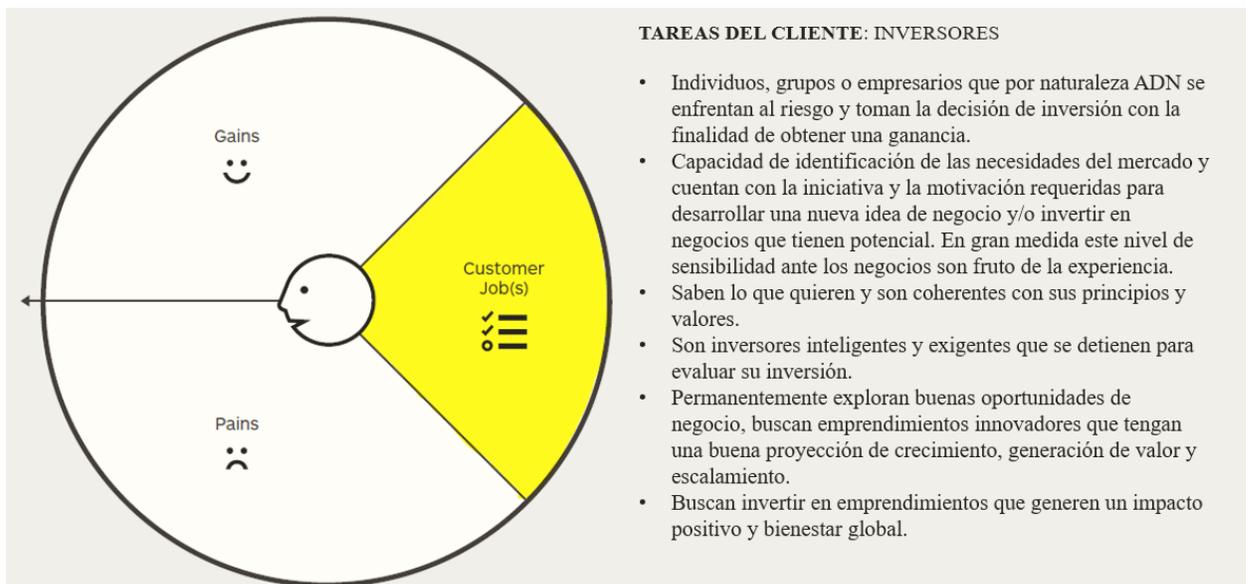
Definiendo el Perfil del Cliente:

- Son personas naturales, grupos o empresarios dedicados a la inversión y muy exigentes que invierten de manera temprana en emprendimientos (startups) con alto potencial, a cambio de beneficios y de una participación de la empresa.

- Son personas naturales, grupos o empresarios que buscan inversiones en emprendimientos que generen impacto positivo en lo económico, social y el medio ambiente.
- Son personas naturales, grupos o empresarios de alto nivel socioeconómico, que mantienen excedentes de liquidez y parte de ello lo reinvierten en opciones interesantes de negocio, considerando entre estas, invertir en el capital de una startup haciéndose partícipes de un porcentaje accionario permitiendo al negocio crecer y cuando las metas de inversión se han cumplido generalmente desinvierten vendiendo sus acciones a los mismos fundadores del negocio o a cualquier nuevo inversor incluido la bolsa de valores.
- Pueden ser “inversores ángeles” o inversores de capital de riesgo, a través de fondos VC, “*Venture Capital*” o empresas privadas con excedentes de liquidez que diversifican su porfolio de inversiones.

Tareas del cliente - Inversores

Gráfico 19: Tareas del Cliente - Inversores

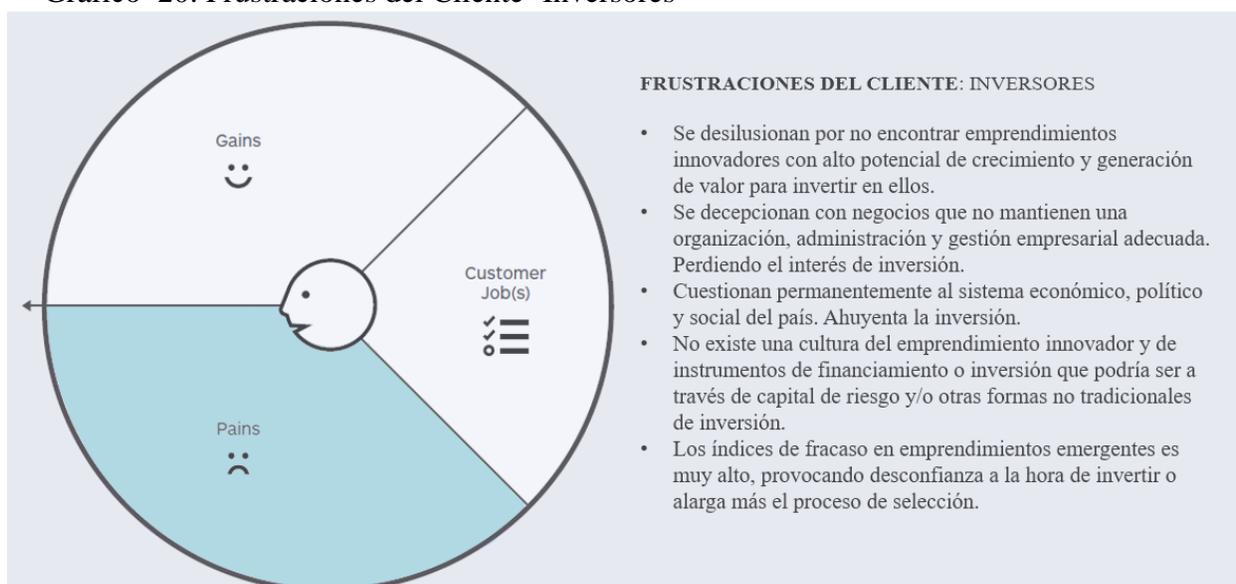


Elaboración propia, Carlos Andrade; *Customer Jobs*, (Strategyzer, Strategyzer.com).

- **Observaciones:** Son clientes que tienen un perfil muy definido, son personas de alto nivel socioeconómico, educacional y cultural. Muy claros con su propósito en la vida y su forma de pensar y actuar. Refinados en sus gustos y muy conscientes con la sostenibilidad, medio ambiente y sociedad. Invierten sus recursos en productos y servicios de calidad y/o en negocios que ofrecen un alto reconocimiento social.

Frustraciones del cliente – Inversores

Gráfico 20: Frustraciones del Cliente- Inversores

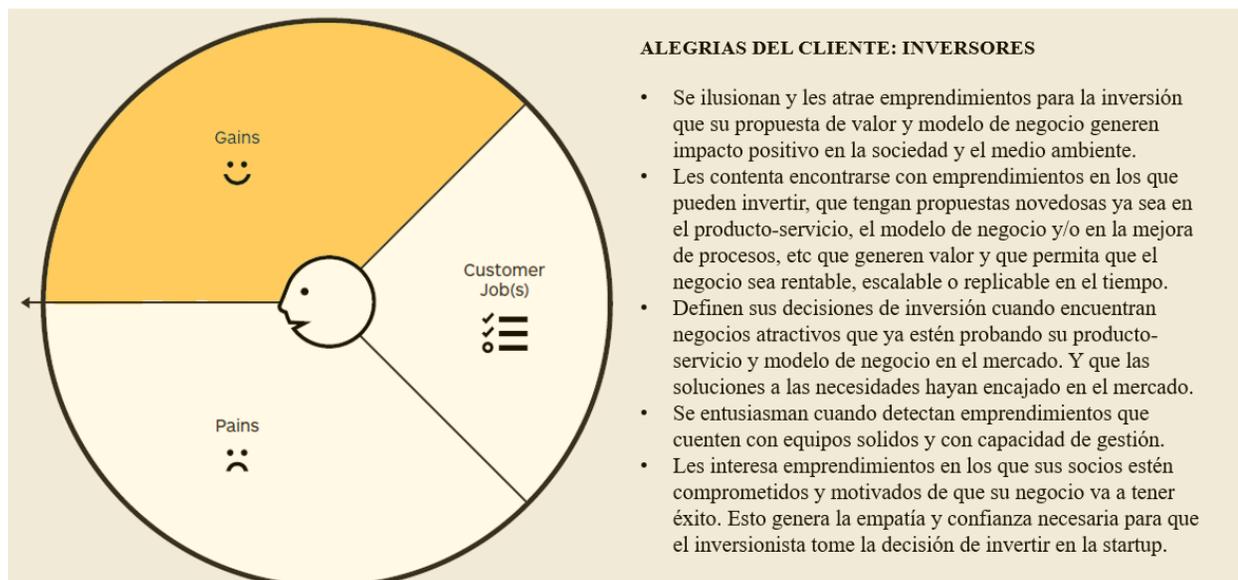


Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Pains, (*Strategyzer, Strategyzer.com*).

- **Observaciones:** Al ser muy exigentes en la toma de decisiones, requieren de análisis profundo sobre temas tanto en el orden personal, como en los negocios. Se frustran fácilmente por el desequilibrio del sistema y la falta de bienestar global, temas relacionados al medio ambiente, lo social y lo económico. Con respecto a las inversiones que realizan, se cercioran de que las empresas en las que invierten tengan buenas bases organizacionales y que los equipos sobre todo sus fundadores estén comprometidos con el desarrollo del negocio.

Alegrías del cliente - Inversores

Gráfico 21: Alegrías del Cliente -Inversores



Elaboración propia, Carlos Andrade; *Customer Gains*, (Strategyzer, Strategyzer.com).

Observaciones: Para llegar a causar una buena impresión a este tipo de inversores es necesario contar buen **pitch** que les pueda vender la idea y el negocio y tener todos los sustentos necesarios para probar que el emprendimiento es lo que dice ser. Demostrar que el modelo de negocio y el plan de negocios, sea coherente y que sea validado en el mercado.

Mapa de Valor: Inversores de capital en startups innovadoras

Productos y Servicios - Inversores

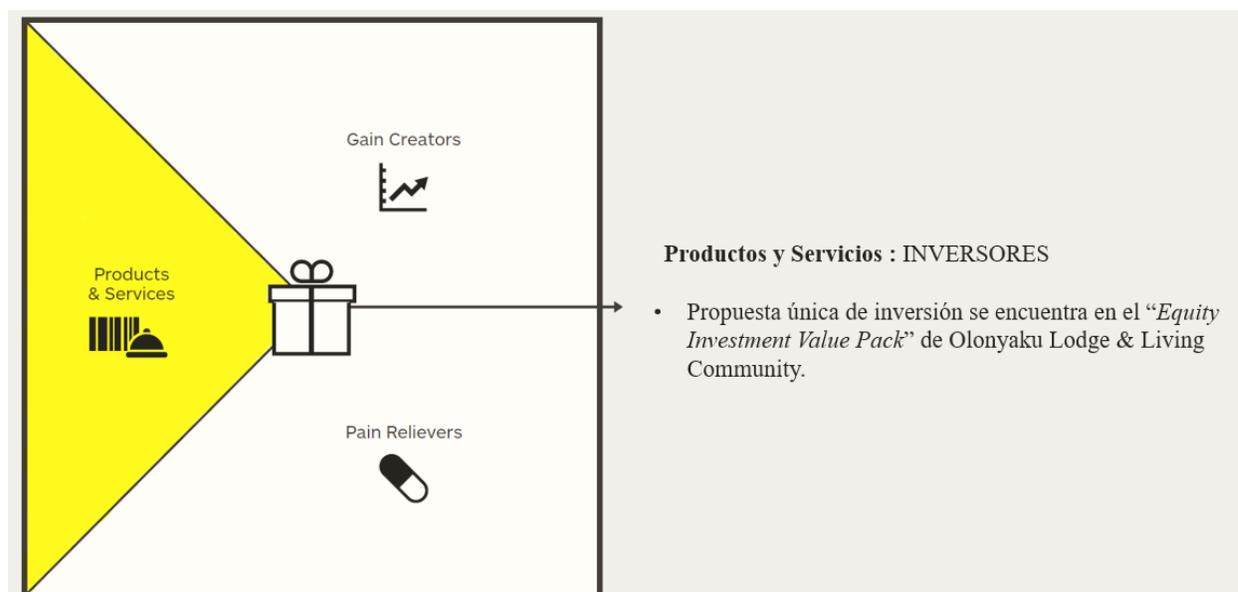
El “**Investment Pack**” de Lodge Olonyaku & Living Community, es una propuesta integral de valor original, que está empaquetada para el inversor que maximiza el retorno de la inversión y minimiza el riesgo e incluye otros beneficios de valor.

Incluye:

- Inversión inteligente y segura en el sector Inmobiliario-Hotelero.
- Desde USD 250K (a cambio de % participación accionaria).

- Rendimientos de inversión de + 4% anual.
- Escritura de propiedad en el Lodge Olonyaku & Living Community, de la unidad adquirida en (mts2) que representa al % accionarial.
- Socio exclusivo de Olonyaku Lodge & Living Community
- Certificado de sponsorship al programa de Conservación + Preservación de los Bosques + Observatorio Bosque Escuela, de la Fundación Olonyaku.
- Reportería del rendimiento de su inversión y otras métricas a través de acceso directo al tablero de mando del “*Stockholder Performance Scorecard*”.

Gráfico 22: Mapa de Valor Productos y Servicios -Inversores



Elaboración propia, Carlos Andrade; *Products & Services*, (Strategyzer, Strategyzer.com).

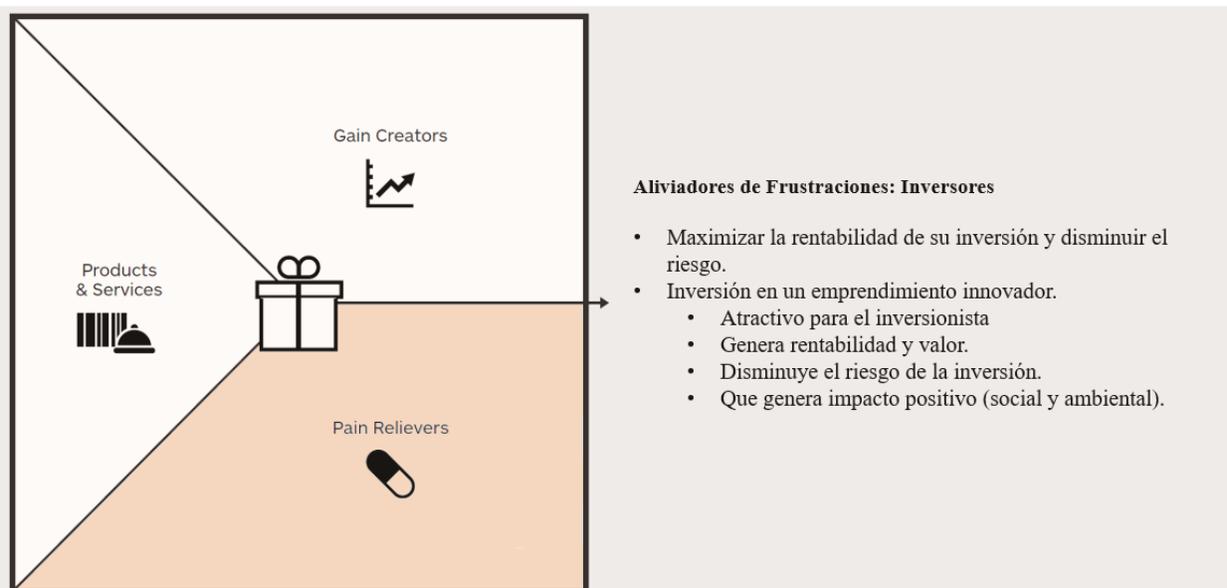
Aliviadores de frustraciones -Inversores

A continuación, se detalla la propuesta de valor para aliviar las frustraciones de los Inversores:

- Los inversores, se alivian cuando sus inversiones son más seguras y rentables.

- El emprendimiento, Olonyaku Lodge & Living Community es atractivo para los inversores. Ofrece maximizar la rentabilidad y disminuir el riesgo de su inversión, a través de su modelo de negocio, productos y servicios innovadores que generan valor e impacto positivo a la sociedad y el medio ambiente.
- El producto, servicio y modelo de negocio del emprendimiento es deseable en el mercado.
- Los medios técnicos y tecnológicos existentes permiten producir la solución que las personas aprecian y desean.
- Las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los gastos que se incurren y el capital empleado para producir y entregar la solución, al precio que las personas están dispuestas a pagar genera rentabilidad y sostenibilidad.
- Genera impacto positivo (bienestar social y ambiental).

Gráfico 23: Mapa de valor, aliviadores de frustraciones – Inversores



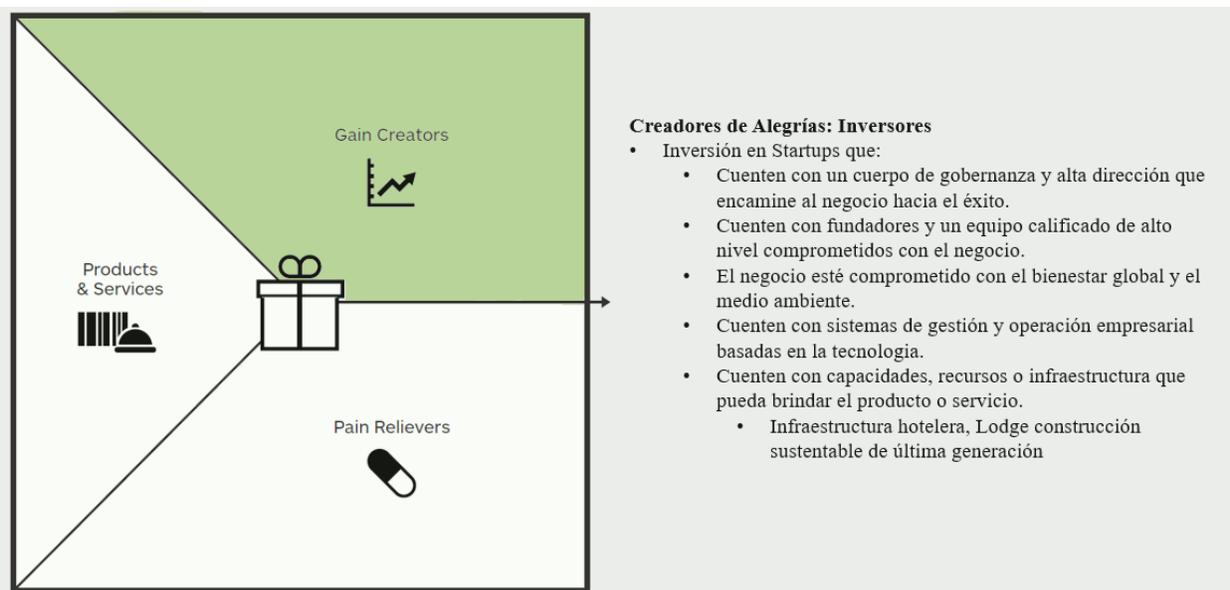
Elaboración propia, Carlos Andrade; *Pain Relievers*, (Strategyzer, Strategyzer.com).

Creadores de alegrías – Inversores

El emprendimiento ha alineado sus esfuerzos para que el negocio cumpla con las metas que se ha trazado y cree el valor necesario para que tanto los *stakeholders* y *shareholders* se encuentren a gusto con sus inversiones. Por esa razón el emprendimiento:

- Cuenta con un cuerpo de gobernanza y alta dirección que encamine al negocio hacia el éxito.
- Cuenta con fundadores y un equipo calificado de alto nivel comprometidos con el negocio.
- El negocio está comprometido con el bienestar global y el medio ambiente.
- Cuenta con sistemas de gestión y operación empresarial basados en la tecnología.
- Cuenta con capacidades e infraestructura hotelera sustentable.

Gráfico 24: Mapa de Valor, creadores de alegrías -Inversores



Elaboración propia, Carlos Andrade; *Gain Creators*, (Strategyzer, Strategyzer.com).

Encaje de la Propuesta de Valor (Emprendimiento -Inversionistas)

Conociendo el perfil de cliente, que en este caso son Inversionistas exigentes que buscan inversiones que sean atractivas y les brinde la confianza para invertir en ellas, se ha podido afinar el producto y la propuesta de valor para que les sea muy atractiva la inversión y por otro lado garantizar el negocio pueda entregar esa propuesta a través del modelo de negocio que se ha propuesto. Para la elaboración del mapa de valor hacia el segmento de clientes “Inversores”, Lodge Olonyaku & Living Community ha tenido que entender profundamente al cliente, cuáles son sus tareas, frustraciones y alegrías... y ha formulado una propuesta de valor que recoge estos aspectos, permitiendo el encaje entre lo que necesita el perfil del cliente y el valor que le ofrece el emprendimiento.

Perfil del cliente: Turistas de alto valor

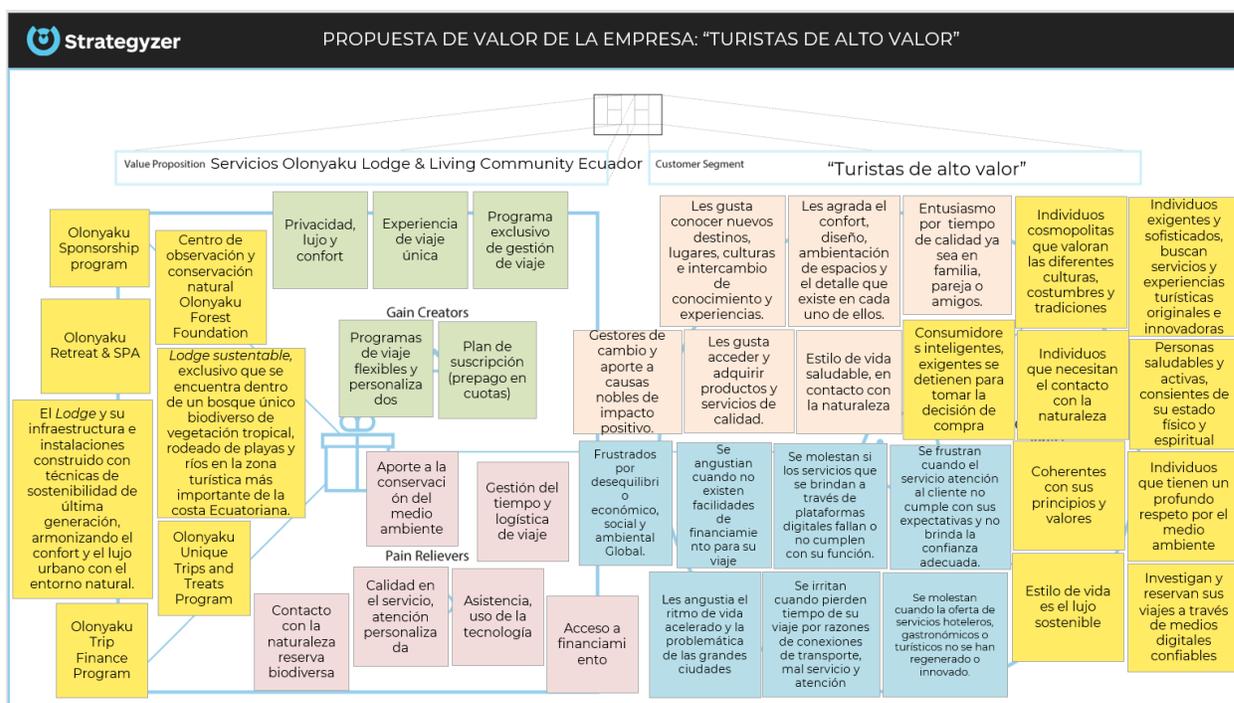
Definiendo al perfil de cliente:

- Son individuos que buscan experiencias de viaje y destinos originales, así como también que los servicios propuestos permitan el disfrute de una vida sana y el contacto con la naturaleza, conocer la cultura local, así como también rodearse de personas que compartan valores similares, además de una infraestructura, y los servicios de acomodación, gastronomía, y otros les brinde una experiencia única y cumplan con sus expectativas de lujo, confort y calidad.
- Los “Turistas de Alto Valor”, provienen de diversos lugares (Nacionales como Extranjeros), tienen diferentes edades y preferencias generacionales (Micro-segmentos). Sin embargo, hay aspectos comunes que definen al segmento como se menciona en el punto anterior.

- Son clientes exigentes y se guían por las experiencias de otros esta búsqueda lo realizan a través de medios especializados tanto digitales como revistas y guías impresas.
- En su mayoría utilizan plataformas digitales dedicadas al turismo, hotelería, gastronomía para realizar sus reservas. Otras a través de operadoras de nicho tanto internacionales como locales.

Lienzo de la propuesta de valor: Turistas de alto valor

Gráfico 25: Lienzo de la propuesta de valor Turistas de alto valor.



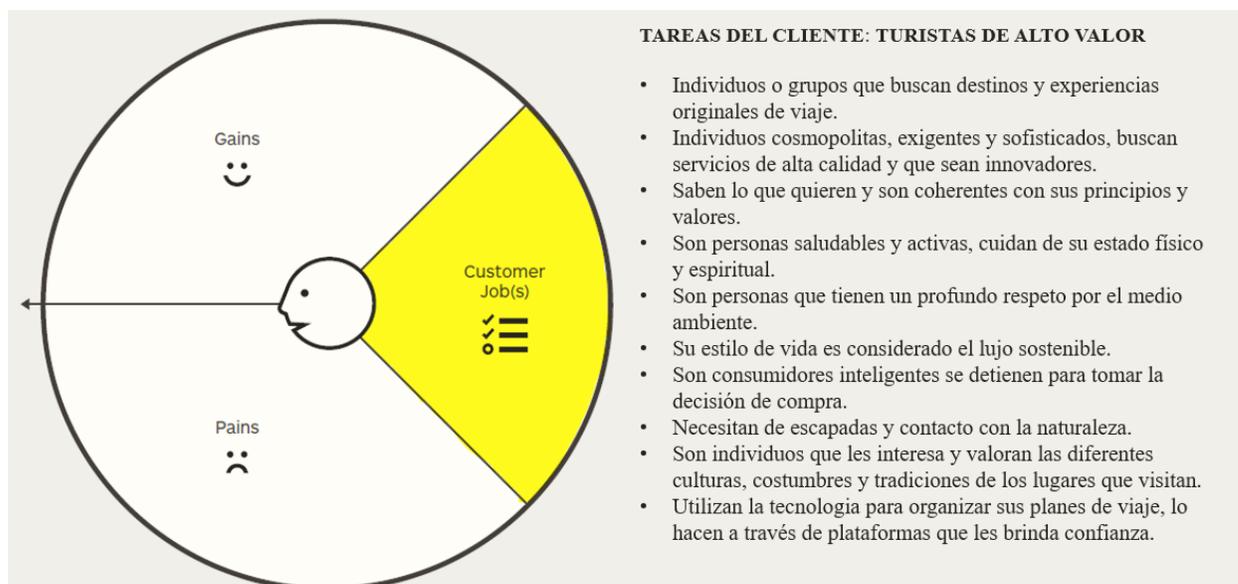
Elaboración propia, Carlos Andrade; Lienzo Canvas de la Propuesta de Valor. Fuente: (Strategyzer, Strategyzer.com)

Tareas del cliente: Turistas de alto valor

El perfil y el racional del segmento de clientes tiene un perfil muy definido, son personas de alto nivel socioeconómico, educacional y cultural. Muy claros con su propósito en la vida y su forma de pensar y actuar. Refinados en sus gustos, consumen bienes y servicios de calidad, son conscientes que el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad tanto social y económica

permitirán el bienestar global y de las futuras generaciones. Invierten sus recursos en productos y servicios de calidad que ofrecen un alto reconocimiento social. Viajan constantemente dentro o fuera de su país de residencia, buscan destinos que les brinda experiencias originales.

Gráfico 26 : Tareas del cliente – Turistas de alto valor.



Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Jobs, (Strategyzer, Strategyzer.com)

Definiendo las tareas del cliente:

- Individuos o grupos que buscan destinos y experiencias originales de viaje.
- Individuos cosmopolitas, exigentes y sofisticados, buscan servicios de alta calidad y que sean innovadores.
- Saben lo que quieren y son coherentes con sus principios y valores.
- Son personas saludables y activas, cuidan de su estado físico y espiritual.
- Son personas que tienen un profundo respeto por el medio ambiente.
- Su estilo de vida es considerado el lujo sostenible.
- Son consumidores inteligentes se detienen para tomar la decisión de compra.

- Necesitan de escapadas y contacto con la naturaleza.
- Son individuos que les interesa y valoran las diferentes culturas, costumbres y tradiciones de los lugares que visitan.
- Utilizan la tecnología para organizar sus planes de viaje, lo hacen a través de plataformas que les brinda confianza.

Frustraciones del Cliente – Turistas de alto valor.

A continuación, se recaba el racional de las frustraciones que tienen los turistas de alto valor:

- Les frustra el ritmo de vida acelerado de las grandes ciudades, largas distancias, tráfico, smog, inseguridad entre otras.
- Se molestan si la tecnología les falla o si los medios digitales y plataformas no funcionan de manera oportuna.
- Se angustian si no existe un servicio personalizado o de soporte y atención al cliente o si este no brinda la confianza adecuada.
- Se frustran cuando los servicios hoteleros, gastronómicos o turísticos no se han regenerado o innovado.
- Se irritan cuando pierden tiempo de su viaje por diferentes razones, (problemas logísticos y mala gestión por parte de los operadores o la mala atención de los proveedores del servicio).
- Se molestan cuando los servicios y los productos adquiridos no son los que se encontraban publicitados u ofrecidos.
- Este segmento se ve impotente y frustrado por como los seres humanos autodestruyen el planeta y agotan sus recursos, además del desequilibrio económico, social y ambiental.

Gráfico 27: Frustraciones del cliente del segmento turistas de alto valor.



Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Pains, (Strategyzer, Strategyzer.com)

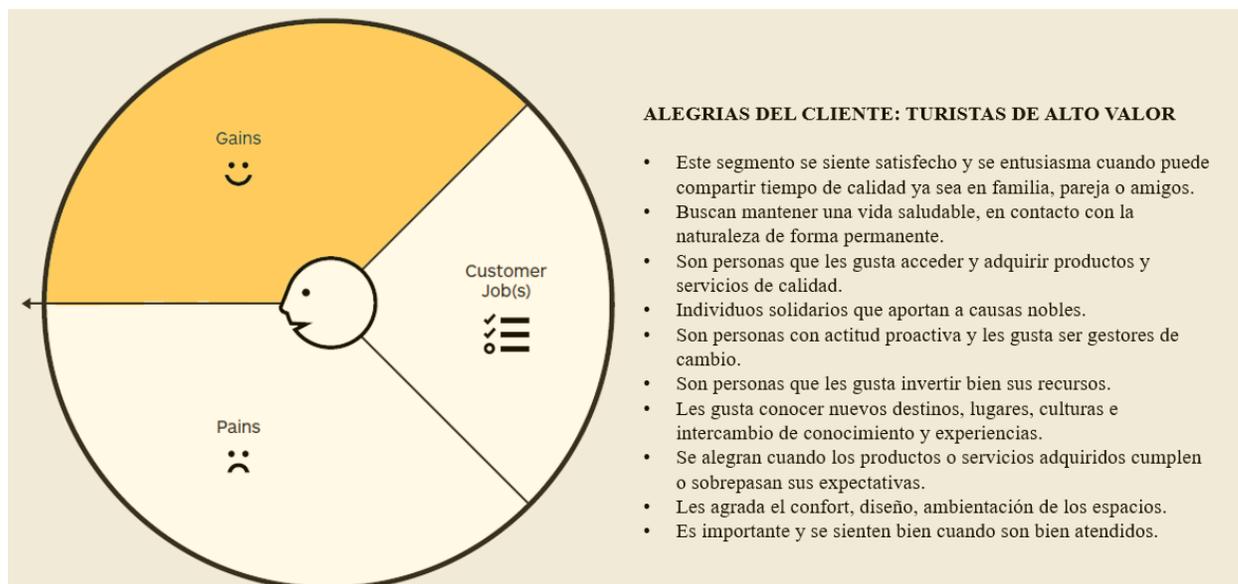
Alegrías del Cliente – Turistas de alto valor.

Se detalla a continuación el racional de las alegrías del cliente del segmento turistas de alto valor:

- Este segmento se entusiasma cuando puede compartir tiempo de calidad en familia, pareja o con sus amigos.
- Les gusta viajar, conocer nuevos destinos, lugares, culturas e intercambio de conocimiento y experiencias.
- Mantener una vida saludable y añoran el contacto con la naturaleza de forma permanente.
- Son personas que les gusta acceder y adquirir productos y servicios de calidad.
- Se alegran cuando los productos o servicios adquiridos cumplen o sobrepasan sus expectativas.
- Individuos solidarios se sienten bien cuando pueden aportar en causas nobles.
- Les gusta ser gestores de cambio.
- Les gusta invertir bien sus recursos.

- Les agrada el confort, disseny, el detall i ambientació de los espacis.
- Es importante y se sienten bien cuando son bien atendidos.

Gráfico 28: Alegrías del cliente del segmento turistas de alto valor.



Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Gains, (Strategyzer, Strategyzer.com)

Productos y servicios Olonyaku Lodge & Living Community - Turistas de alto valor

- El Lodge ofrece a sus clientes un **“espacio vital natural único y exclusivo”**, que conjuga bosque, ríos y playa. El 85% del área total (85 hectáreas) del *Lodge* son áreas de bosque protegido, senderos y observatorio natural.
- El diseño de las Villas y el *Lodge* se construyen bajo las últimas técnicas de sostenibilidad y utilizando materiales que armonicen con el entorno natural. Creando unidades (villas o suites) que respetan la privacidad, y se encuentran en ubicaciones privilegiadas que rescatan y realzan el inventario natural. La infraestructura cuenta con equipamiento de “energías renovables”, de ahorro energético, sistemas de circulación y recirculación de aire natural, sistemas de tratamiento de residuos, sistemas de control de plagas sin afectar el medio ambiente, sistemas de tratamiento de aguas, entre otros. Son 50 suites de (70 -

92mts²) que conforman el Lodge, se encuentran ambientadas y equipadas con mobiliario cuidadosamente escogido para proveer con un toque de lujo y confort, combinado con sistemas de tecnología de punta, el 100% de la energía de cada suite proviene de energías renovables (solares, biomasa vegetal y animal). Son 10 Villas de (140 mts²) cada unidad puede albergar hasta 6 personas, guarda detalles exclusivos en su decoración y ambientación, están dotadas de jardines privados y piscina. Además de otras alternativas originales de alojamiento como son Treehouses, Bamboo Houses que a más del lujo y confort que requiere el segmento de Olonyaku Lodge son valoradas por su diseño y construcción artesanal.

Servicios

Olonyaku Lodge & Living Community engloba varios servicios que conforman una experiencia inigualable.

- **Retreat & SPA:** El *Lodge* cuenta con un centro holístico de bienestar y salud basado en terapias ancestrales, terapias de relajación, meditación, temazcal, yoga.
- **Experiencia gastronómica:** Aprovechando la diversidad y riqueza gastronómica del Ecuador, Olonyaku Lodge & Living Community, reúne a aclamados chefs, con el reto de posicionar la cocina nueva ecuatoriana, expresando toda su creatividad, utilizando la diversidad de los ingredientes ecuatorianos, conocimientos, tradiciones y recetas. Los restaurantes basan su oferta en base a productos frescos y locales.
- **Galería** que reúne un Centro cultural, y boutiques de arte, diseño y artesanías: cuidadosamente se han curado a los mejores diseñadores, artistas y artesanos del Ecuador y latinoamericanos, para que mantengan una exposición permanente de sus obras. El

centro cultural mantendrá un cronograma anual de eventos, festivales y actividades de orden internacional.

- Organización y servicio de **bodas y eventos** personalizados. Esta unidad de servicio es muy importante, su oferta creativa e integral, tiene que posicionarse entre los mejores lugares y experiencias para casarse en el mundo.
- **Observatorio natural** que dedica sus esfuerzos a la conservación, protección y preservación de los bosques húmedos, su ecosistema biológico, por medio del trabajo científico y el compromiso de la comunidad. Olonyaku Lodge & Living Community se vincula a este programa desde la propuesta de turismo sostenible para los amantes de la naturaleza, paquetes que incluyen actividades y experiencias vivencias transformadoras.
- **Bosque Escuela**, centro educacional que forma parte de la red de bosque escuelas del mundo, sirve como base para la investigación, capacitación, experimentación y la conservación, permitiendo que las escuelas, colegios, universidades de las comunidades aledañas, del país y del mundo puedan acceder a este centro de aprendizaje. Varios programas están dirigidos a estudiantes de escuela, colegio del mundo (Campamentos y *bootcamps*).
- **Playa privada**, 200 metros frente a una de las playas más extensas y turísticas del Ecuador. Paradero con todas las facilidades y servicios para que la experiencia de playa sea inolvidable.
- **Huertos y granja orgánica**, los clientes exploran el campo a través de las diferentes experiencias en los huertos de frutas, verduras y plantas orgánicas, así como también de los animales de granja. El Lodge también cuenta con algunos, parques, orquideario, jardines y senderos para el deleite de los visitantes.

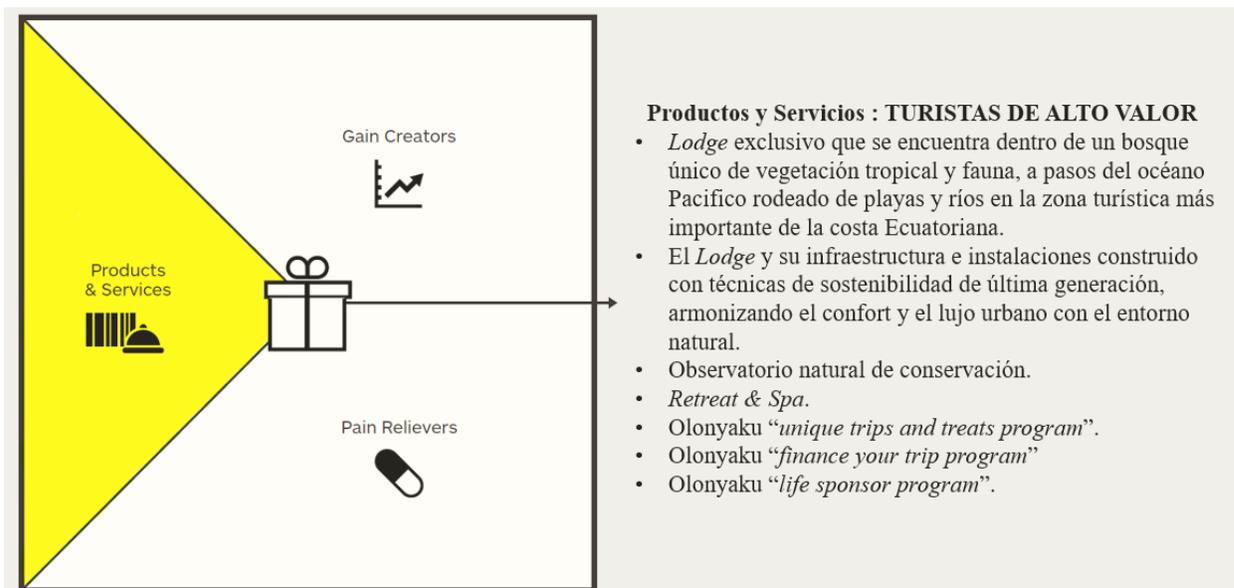
- **Olonyaku Experience OYK**

- Sports *OYX* (experiencias deportivas)
- Bike *OLX* (experiencia en bicicletas, crosscountry, mountain, carretera)
- Jungle *OYX* (excursiones dentro de la selva tropical de la cordillera Conchon - Colonche)
- Aquatics *OYX* (experiencias acuáticas, diving, snorkel, kayaking)
- Surfing camp *OYX* (campamento de surf)
- Birdwatching (experiencia de avistamiento de aves)
- Whale *OYX* (excursiones avistamiento de ballenas)
- Horserides *OYX* (cabalgatas)
- 4 mundos *OYX*, Andes, Amazonía, Galápagos, Costa.
- Overlanding & Cruises *OYX*.

- **Fin-TravelApp (Fintech)**, una plataforma que podría cambiar la manera de financiar tu viaje desde cualquier lugar del mundo, así como usar diferentes métodos de pago antes y durante la experiencia de viaje. Está basada en la necesidad financiera de los viajeros, ayuda a financiar los viajes más soñados, mediante diversos planes que son de muy fácil acceso.

Todo el conjunto de servicios está alineado al objetivo de Olonyaku Lodge & Living Community, que es crear una “comunidad de personas” que compartan valores similares y perspectivas comunes de vida que se “alineen a los propósitos de desarrollo sostenible” mejorando así las oportunidades y el bienestar de las personas y la conservación de nuestro habitat natural para futuras generaciones. Razón por la cual se ha diseñado el programa de patrocinio que consiste en una membresía al “*life sponsor program*” de la fundación Olonyaku.

Gráfico 29 Mapa de valor del segmento turista de alto valor



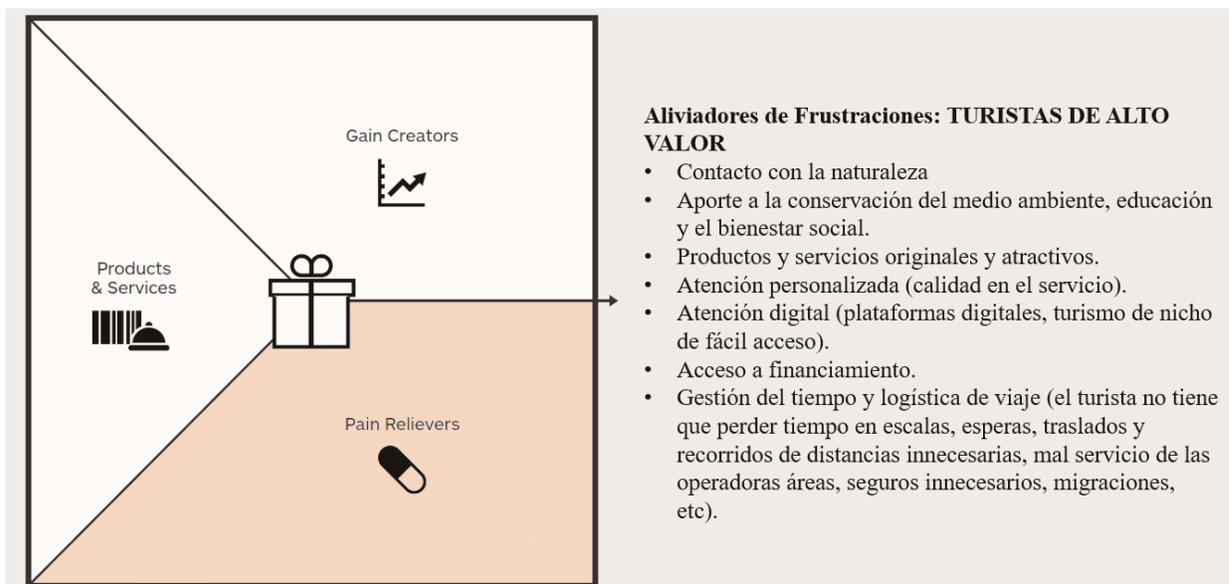
Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Products and Services, (Strategyzer, Strategyzer.com)

Aliviadores de frustraciones -Turistas de alto valor

Los aliviadores a sus frustraciones más importantes son:

- Atención personalizada (calidad en el servicio).
- Productos y servicios originales
- El contacto con la naturaleza
- EL aporte a la conservación del medio ambiente, educación y el bienestar social.
- Atención digital (plataformas digitales, turismo de nicho de fácil acceso).
- Acceso a financiamiento.
- Gestión del tiempo y logística de viaje (el turista no tiene que perder tiempo en escalas, esperas, traslados y recorridos de distancias innecesarias, mal servicio de las operadoras áreas, seguros innecesarios, migraciones, etc).

Gráfico 30: Mapa de valor aliviadores de frustraciones del segmento turistas de alto valor.



Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Pain Relievers, (Strategyzer, Strategyzer.com).

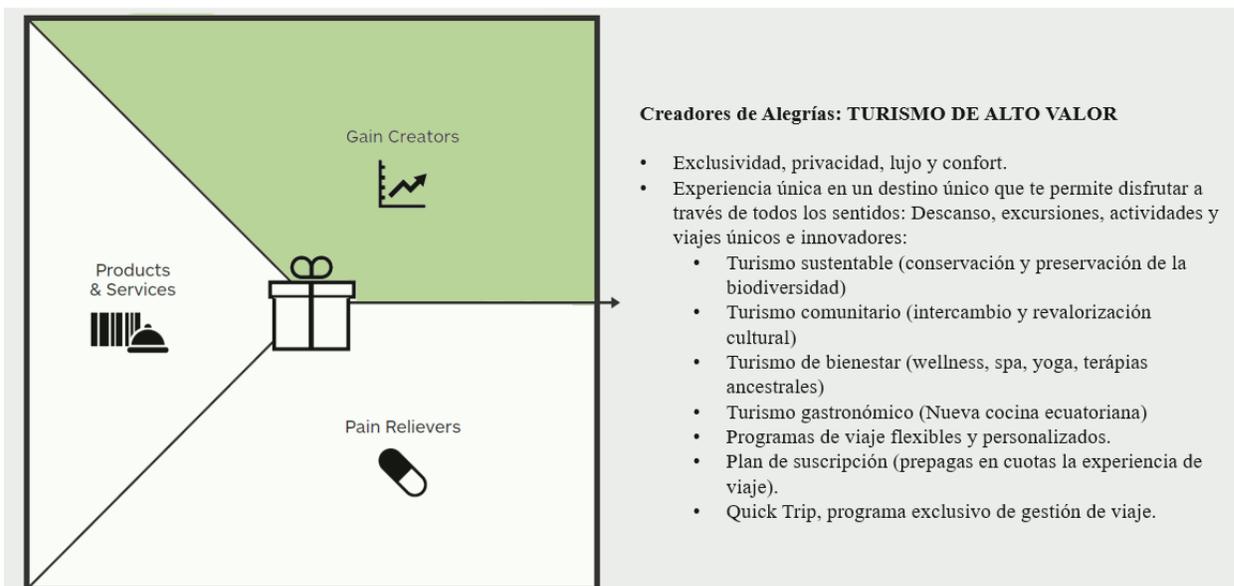
Creadores de alegrías – Turistas de alto valor

Los creadores de alegrías para el segmento de viajeros de alto perfil son:

- Exclusividad, privacidad, lujo y confort.
- Experiencia única en un destino único que te permite disfrutar a través de todos los sentidos: Descanso, excursiones, actividades y viajes únicos e innovadores:
 - Turismo sustentable (conservación y preservación de la biodiversidad)
 - Turismo de bienestar (*wellness*, spa, yoga, terapias ancestrales)
 - Turismo comunitario (intercambio y revalorización cultural)
 - Turismo gastronómico (Nueva cocina ecuatoriana)
 - Turismo de aventura
 - Programas de viaje flexibles y personalizados.
 - Plan de suscripción (prepagas en cuotas la experiencia de viaje).

- Quick Trip, programa exclusivo de gestión de viaje.

Gráfico 31: Mapa de valor creadores de alegrías para el segmento turistas de alto valor.



Elaboración propia, Carlos Andrade; Customer Gain Creators, (Strategyzer, Strategyzer.com)

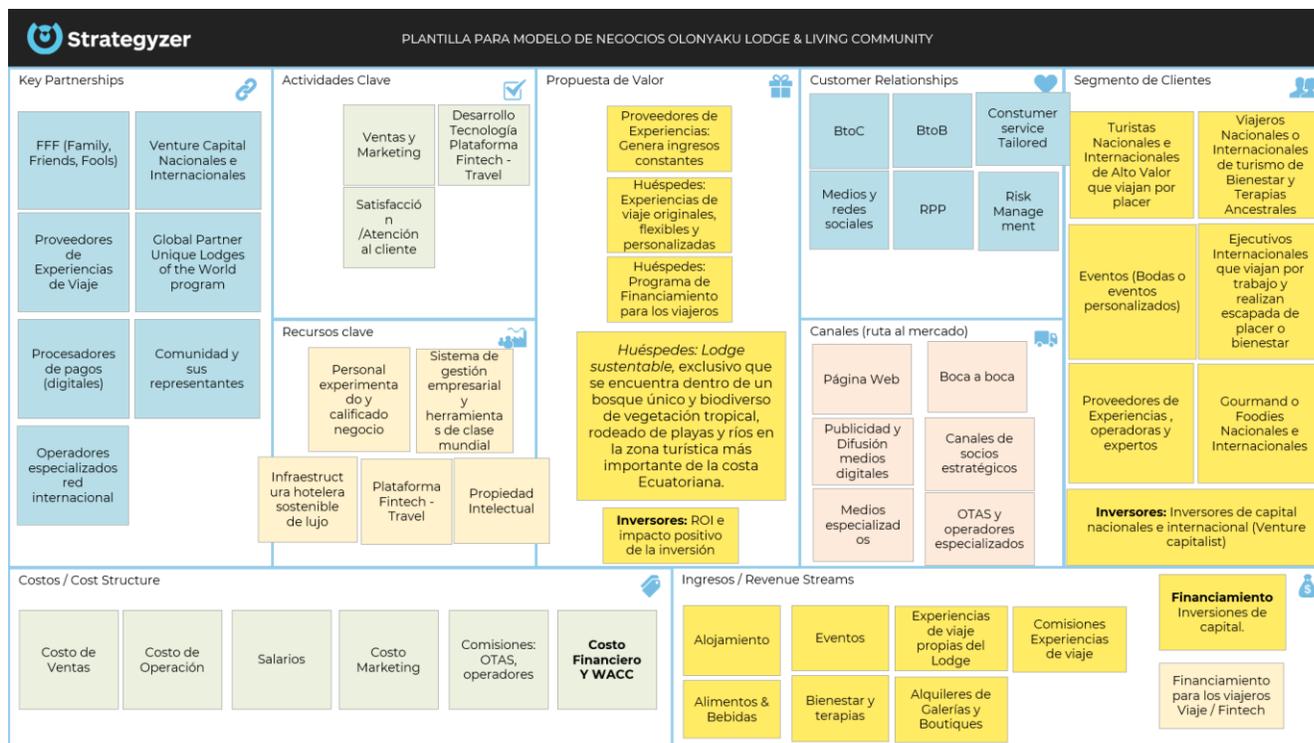
Encaje

Como podemos observar en la dinámica del lienzo, el encaje se logra en el momento que la mayoría de los elementos que la componen tanto del segmento de clientes (tareas, frustraciones y alegrías) y del mapa de valor (productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías) coinciden y se crea valor para el cliente, en este caso “Inversores de Capital” y “Turistas de alto valor”. Si bien son dos lienzos tienen diferente enfoque, podemos llegar a la conclusión que ambos segmentos son de vital importancia para que el modelo de negocio pueda ser exitoso.

Diseño de un modelo de negocio para Olonyaku Lodge & Living Community

Lienzo de modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Community

Gráfico 32: Canvas del modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Community



Elaboración propia, Carlos Andrade Borrero. (BMC, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011) / (Strategyzer, Strategyzer.com).

Segmentos de Clientes

1. Turistas nacionales e internacionales de alto valor que viajan por placer.
2. Turistas nacionales e internacionales de alto valor que viajan por placer.
3. Mercado de nicho, estrato socioeconómico medio alto, alto.
4. Ejecutivos internacionales que viajan por trabajo al Ecuador y alargan su estadía por placer o bienestar.
5. Viajeros sofisticados en sus gustos, gourmand o foodies nacionales e internacionales.
6. Bodas o eventos personalizados.
7. *Venture capitalist*, que buscan invertir en emprendimientos innovadores inmobiliarios-turísticos de impacto.

8. Proveedores de servicios y experiencias, tour operadoras y expertos de alto nivel.

Canales o (ruta al mercado).

1. Canal personalizado y estratégico a través de redes directas e indirectas.
2. Boca a boca
3. Canal a través de tour operadores y *OTA's (Online Travel Agency)* especializadas.
4. Plataforma web comunicacional digital con nivel óptimo de diseño y contenido.
5. Publicidad y difusión a través de medios y redes sociales digitales.
6. Medios y revistas especializadas (notas de prensa, entrevistas).
7. Ferias especializadas.
8. Relacionadores públicos (creadores de opinión, influenciadores).
9. A través de los canales de socios estratégicos.

Relaciones con Clientes

1. Relacionamiento clientes B2B (*business to business*): Atención directa y personalizada.
2. Clientes y huéspedes: B2C (*business to consumer*): Atención personalizada y comunicación de manera directa (*Tailored Customer Service*) y mediante una plataforma que permita crear un ecosistema digital que sea simple, amigable, confiable que permita múltiples formas de interacción.
3. Relacionador comunicacional.
 - a. Estrategia integral comunicacional interna y externa.
 - b. Transmitir y promover la correcta comunicación de los atributos de sostenibilidad y sustentabilidad como un elemento de valor y diferenciador de la oferta turística.

- c. Basada lineamientos comunicacionales con objetivos y metas claras a corto, mediano y largo plazo.
- d. Gestión de crisis.

Propuesta de Valor

1. Huéspedes: *Lodge sustentable*, exclusivo que se encuentra dentro de un bosque húmedo biodiverso de características únicas, rodeado de playas y ríos y ubicado en la zona turística con mejor proyección de la costa ecuatoriana.
2. Huéspedes: Experiencias de viaje originales e inigualables, que incluyen programas personalizados y flexibles (*Tailored*).
3. Huéspedes: Plataforma Fintech-Travel que resuelve las necesidades de financiamiento del viajero.
4. Proveedores de servicios y experiencias: Generándoles flujos de ingresos constantes sin problema de comisiones y descuentos.
5. Inversores: Generando la mejor rentabilidad y el menor riesgo a la inversión.
6. Inversores: Emprendimiento sostenible que genera impacto positivo.

Asociaciones Clave:

1. Inversores de capital inicial.
 - a. Inversores FFF (*Family, friends and fools*).
 - b. Inversores Ángeles.
 - c. *Crowdfunding*
2. Inversores de capital de riesgo (Venture capital o inversores que invierten en equity).
 - a. Nacionales o internacionales

- b. Financian a través de la inversión en equity a cambio de participación accionarial.
 - c. Otras herramientas de financiamiento no tradicional.
- 3. Proveedores de servicios y experiencias de viaje.
 - a. Productos y servicios turísticos del más alto nivel.
- 4. Alianza estratégica con el programa “*Unique Lodges of the world*” especializado en la operación, difusión y comercialización de experiencias de viaje únicas en el mundo.
- 5. Alianza estratégica con las empresas tour operadores especializados y *OTA*’s internacionales y nacionales.
- 6. Comunidad local y sus representantes.
 - a. Modelo integral de gestión.
 - b. Inclusión.
 - c. Desarrollo turístico, cultural y social. Estas alianzas van en beneficio directo hacia la comunidad creando un alto valor social y cultural. Permitiendo que la región se desarrolle de manera integral dinamizando el sector inmobiliario y turístico.
- 7. Entidades financieras.
 - a. Bancos, financieras y fiduciarias que faciliten el acceso financiero en todas las fases y ámbitos del proyecto.

Actividades Clave

1. Puesta en marcha de la operación y gestión del emprendimiento según plan de acción.
2. Ejecutar el plan de ventas y marketing
3. Satisfacción del cliente

4. Ejecutar el plan de financiamiento, activamente explorar y postular a las diferentes firmas de Venture Capital, tanto a nivel local o latinoamericano.
5. Desarrollo de la plataforma Fintech-travel.

Recursos Clave

1. Infraestructura hotelera tipo Lodge sostenible de lujo.
2. Normativos y legales en regla:
 - a. Permisos de funcionamiento y reglamentación aprobadas para la operación del Lodge y los servicios turísticos que oferta.
 - b. Convenios firmados con todos los proveedores de servicios de experiencias de viaje.
 - c. Contratos con tour operadores mayoristas, minoristas, emisores y receptivos, así como también *OTA* 's nacionales e internacionales.
3. Talento humano comprometido, altamente calificado y leal a los valores del proyecto.
4. Herramientas tecnológicas de clase mundial que permiten el manejo óptimo de la gestión empresarial.
5. Protegidos todos los derechos de propiedad intelectual.
6. Plataforma digital Fintech-Travel encaminada a solucionar las necesidades de financiamiento del viajero.

Flujo de Ingresos

1. Inversores: Ingresos al patrimonio de la empresa por las inversiones de capital a cambio de participación accionaria u a través de otros mecanismos de financiamiento no tradicional.
2. Gestión directa del Lodge (Alojamiento).

3. Gestión directa del Lodge (Alimentos y Bebidas).
4. Gestión directa del Lodge (Eventos).
5. Gestión directa del Lodge (Bienestar y terapias).
6. Gestión directa del Lodge (Experiencias de viaje).
7. Alquileres (Galerías, tiendas, boutiques).
8. Proveedores de servicios gestión externa: Comisiones por parte de los proveedores de servicios y experiencias de viaje.
9. Plataforma Fintech-Travel app.

Gráfico 33: Flujo de ingresos del modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Co.

Olonyaku Lodge & Living Community Revenue Streams						
Unidad de Negocio	Revenue Streams	Temporada			Ingreso Anual Bruto	
		Baja	Media	Alta		
Alojamiento	Lodge Suites i (1-4) PAX	\$ 283.500	\$ 759.500	\$ 798.000	\$ 1.841.000	
	Lodge Suites ii (1-5) PAX	\$ 315.000	\$ 813.750	\$ 840.000	\$ 1.968.750	
	Lodge Villas (1-6) PAX	\$ 252.000	\$ 542.500	\$ 504.000	\$ 1.298.500	
	1. Total ingreso alojamiento	\$ 850.500	\$ 2.115.750	\$ 2.142.000	\$ 5.108.250	
Alimentos y Bebidas	Cafetería (Delicatessen y Bakery)	\$ 31.500	\$ 122.063	\$ 168.000	\$ 321.563	
	Bar	\$ 47.250	\$ 162.750	\$ 210.000	\$ 420.000	
	Restarante I	\$ 78.750	\$ 244.125	\$ 294.000	\$ 616.875	
	Restante II	\$ 94.500	\$ 284.813	\$ 336.000	\$ 715.313	
	2. Total ingreso alimentos y bebidas	\$ 252.000	\$ 813.750	\$ 1.008.000	\$ 2.073.750	
Eventos	Bodas	\$ 192.000	\$ 224.000	\$ 256.000	\$ 672.000	
	Empresariales	\$ 128.000	\$ 140.800	\$ 153.600	\$ 422.400	
	Otros eventos	\$ 51.200	\$ 57.600	\$ 64.000	\$ 172.800	
	3. Total ingreso eventos	\$ 371.200	\$ 422.400	\$ 473.600	\$ 1.267.200	
Bienestar y terapias	Spa	\$ 47.250	\$ 162.750	\$ 252.000	\$ 462.000	
	Terapias Medicinales	\$ 37.800	\$ 108.500	\$ 189.000	\$ 335.300	
	Terapias Ancestrales	\$ 28.350	\$ 86.800	\$ 126.000	\$ 241.150	
	4. Total ingreso spa y terapias	\$ 113.400	\$ 358.050	\$ 567.000	\$ 1.038.450	
Experiencias de Viaje	Lodge Experience OYX	\$ 94.500	\$ 208.863	\$ 201.600	\$ 504.963	
	Expert Experience OYX +	\$ 151.200	\$ 379.750	\$ 403.200	\$ 934.150	
	5. Total Ingreso Experiencias de Viaje	\$ 245.700	\$ 588.613	\$ 604.800	\$ 1.439.113	
Alquileres	Boutiques	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 72.000	
	Galeria	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 36.000	
	Tiendas	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 72.000	
	6. Total Alquileres	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 180.000	
Plataforma Fintech /travel	Financiamiento	\$ 43.333	\$ 43.333	\$ 43.333	\$ 130.000	
	7. Total Plataforma	\$ 43.333	\$ 43.333	\$ 43.333	\$ 130.000	
Ingresos Totales USD		\$ 1.936.133	\$ 4.401.896	\$ 4.898.733	\$ 11.236.763	

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero.

Nota: Los *revenue streams* se encuentran catalogados por unidades de negocio y se gestionan de manera independiente para optimizar ingresos, costos y gastos. Los ingresos que se proyectan en

el gráfico 33, de acuerdo a una operatividad normal con el 70% de ocupación a partir del tercer año de funcionamiento.

Estructura de Costos

La estructura de costos la componen de:

1. Costos de venta
2. Nómina de personal
3. Gastos de operación
4. Costos indirectos
5. Marketing y ventas.
6. Costos financieros
7. Impuestos, depreciaciones, entre otros.

Gráfico 34: Estructura de gastos y costos de Olonyaku Lodge & Living Community

ESTRUCTURA DE COSTOS		
Alojamiento	Costos Directos	\$ 1.532.475
	Nómina	\$ 208.800
	Otros gastos	\$ 51.083
	1. Total Alojamiento	\$ 1.792.358
Alimentos y Bebidas	Costo de Venta	\$ 725.813
	Nómina	\$ 225.600
	Otros gastos	\$ 20.738
	2.Total Alimentos y Bebidas	\$ 972.150
Eventos	Costo de Venta	\$ 316.800
	Nómina	\$ 63.600
	Otros gastos	\$ 12.672
	3. Total Eventos	\$ 393.072
Bienestar y terapias	Costo de Venta	\$ 207.690
	Nómina	\$ 118.800
	Otros gastos	\$ 10.385
	4. Total Bienestar y Terapias	\$ 336.875
Experiencias de Viaje (gestión lodge)	Costo de Venta	\$ 100.993
	Nómina	\$ 118.800
	Otros gastos	\$ 5.050
	5. Total Experiencias de Viaje	\$ 224.842
Experiencias de Viaje (gestión externa)	Comisiones por servicio	\$ 747.320
	Comisiones por premio	\$ 18.683
	6 Total Experiencias de Viaje (Servicios Externos)	\$ 766.003
Alquileres	Mantenimiento	\$ 12.000
	Otros gastos	\$ 6.000
	7. Total Alquileres	\$ 18.000
Plataforma Fintech /travel	Desarrollo y mantenimiento plataforma tecnologica	\$ 26.000
	Servicios tecnologicos	\$ 7.800
	8. Total Plataforma Fintech - travel	\$ 33.800
Gestión y Operación	Nomina	\$ 170.400
	9. Total Gestión y Operación	\$ 170.400
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 4.707.499

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero.

Gráfico 35: Estructura de costos y utilidad neta.

Utilidad Departamental	
Alojamiento	\$ 3.315.893
Alimentos y Bebidas	\$ 1.101.600
Eventos	\$ 874.128
Bienestar y terapias	\$ 701.576
Experiencias de viaje (lodge)	\$ 280.120
Experiencias de viaje (ex)	\$ 168.147
Alquileres	\$ 162.000
Plataforma Fintech/ travel	\$ 96.200
TOTAL UTILIDAD DEPARTAMENTAL	\$ 6.699.663
GASTOS INDIRECTOS	
Energía Total	\$ 90.000
Internet, Redes, Comunicaciones	\$ 60.000
Agua	\$ 18.000
Transporte (Shuttles Electricos) Mantenimiento	\$ 36.000
Seguros	\$ 24.000
Ventas y Marketing (6%)	\$ 674.206
Mantenimiento (3%)	\$ 337.103
Fee de gestión (2%)	\$ 224.735
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	\$ 1.464.044
UTILIDAD BRUTA DE LA OPERACIÓN	\$ 5.235.620
Seguros de la Propiedad	\$ 56.184
CAPEX	\$ 224.735
Impuestos de la propiedad	\$ 30.000
Total	\$ 310.919
EBITDA	\$ 4.924.700
Intereses pagados	\$ 443.813
Depreciación	\$ 386.667
Utilidad antes de Impuestos	\$ 4.094.221
Impuestos 25%	\$ 1.023.555
Utilidad Neta.	\$ 3.070.666

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero.

Nota: Si bien esta es la estructura de costos planteada, los cálculos están considerados para un nivel normal de operatividad (70% ocupación) a partir del 3 año de funcionamiento.

Necesidad de financiamiento:

La inversión total para el desarrollo de Olonyaku Lodge & Living Community es de USD USD 17.400.000 de los cuales la familia y amigos (*FFF*) han aportado con USD 800.000 y sus fundadores con USD 3.880.000 más un terreno de 15 hectáreas, que sirvió para ser hipotecado

con una entidad bancaria para obtener una línea de crédito de USD 5.000.000 a 15 años plazo al 4% de interés anual pagaderos a partir del primer año, quedando un saldo de USD 7.720.000 a ser financiados.

Gráfico 36: Inversión y necesidad de financiamiento Olonyaku Lodge

Total Inversión Olonyaku Lodge	\$	17.400.000,00
Fundadores aportan (efectivo)	\$	3.880.000
Familia y amigos	\$	800.000
Hipoteca 15 hectareas terreno (15 años)	\$	5.000.000
Total necesidad de financiamiento	\$	7.720.000,00

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero; Olonyaku 2021.

Inversión y capitalización:

El negocio, necesita de fuentes no tradicionales para financiar USD 7.720.000, por lo que incluye dentro de su modelo de negocio, la necesidad de atraer capital de inversión, para que inyecte a la empresa los recursos que le permitan crecer y llegar a las metas trazadas en el mediano y largo plazo, obteniendo rentabilidades importantes. Se prevé que estos inversionistas desinvertirán (exits) a partir del 5 año, se esperan múltiplos de rendimiento de + 2X y al 7 año de +3X.

Gráfico 37: Tabla de capitalización Olonyaku Lodge & Living Community

Tabla de Capitalización	Total Aportes	% Accionario
Fundadores (efectivo)	\$ 3.880.000	22%
Fundadores (aporte terreno de 15 hectareas)	\$ 5.000.000	29%
FFF	\$ 800.000	5%
Paquete Accionario Inversionistas	\$ 7.720.000	44%
Total	\$17.400.000	100%

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero. Olonyaku 2021

Podemos observar en el grafico 37, la participación accionaria que estarían dispuestos a ceder los fundadores de Olonyaku, esto es el 44% de las acciones de la empresa que representan USD

7.720.000 valor que será ofertado a través del “*Olonyaku Lodge Value Investment Pack*”, ver canvas de mapa de valor inversores de capital.

Proyecciones financieras

Al incorporar todos los *revenue streams* y los egresos y su estructura de costos en una matriz financiera, se ha logrado armar una proyección a 5 años más menos tentativa, esto quiere decir que si empezamos la operación con un 35% de ocupación al año 1, el negocio arroja una rentabilidad neta de USD 1.73M llegando al Año 4 con una ocupación del 70% (normal) según fuentes de diferentes países incluidas el Ecuador, obteniendo una rentabilidad neta de USD 3M.

Gráfico 38: Proyección financiera *revenue streams* a 5 años, (Plan de negocios)

Unidad de Negocio	Revenue Streams	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alojamiento	Lodge Suites i (1-4) PAX	\$ 613.667	\$ 920.500	\$ 1.227.333	\$ 1.841.000	\$ 2.025.100
	Lodge Suites ii (1-5) PAX	\$ 656.250	\$ 984.375	\$ 1.312.500	\$ 1.968.750	\$ 2.165.625
	Lodge Villas (1-6) PAX	\$ 432.833	\$ 649.250	\$ 865.667	\$ 1.298.500	\$ 1.428.350
	1. Total ingreso alojamiento	\$ 1.702.750	\$ 2.554.125	\$ 3.405.500	\$ 5.108.250	\$ 5.619.075
Alimentos y Bebidas	Cafetería (Delicatessen y Bakery)	\$ 107.188	\$ 160.781	\$ 214.375	\$ 321.563	\$ 353.719
	Bar	\$ 140.000	\$ 210.000	\$ 280.000	\$ 420.000	\$ 462.000
	Restarante I	\$ 205.625	\$ 308.438	\$ 411.250	\$ 616.875	\$ 678.563
	Restaurante II	\$ 238.438	\$ 357.656	\$ 476.875	\$ 715.313	\$ 786.844
	2. Total ingreso alimentos y bebidas	\$ 691.250	\$ 1.036.875	\$ 1.382.500	\$ 2.073.750	\$ 2.281.125
Eventos	Bodas	\$ 224.000	\$ 336.000	\$ 448.000	\$ 672.000	\$ 739.200
	Empresariales	\$ 140.800	\$ 211.200	\$ 281.600	\$ 422.400	\$ 464.640
	Otros eventos	\$ 57.600	\$ 86.400	\$ 115.200	\$ 172.800	\$ 190.080
	3. Total ingreso eventos	\$ 422.400	\$ 633.600	\$ 844.800	\$ 1.267.200	\$ 1.393.920
Bienestar y terapias	Spa	\$ 154.000	\$ 231.000	\$ 308.000	\$ 462.000	\$ 508.200
	Terapias Medicinales	\$ 111.767	\$ 167.650	\$ 223.533	\$ 335.300	\$ 368.830
	Terapias Ancestrales	\$ 80.383	\$ 120.575	\$ 160.767	\$ 241.150	\$ 265.265
	4. Total ingreso spa y terapias	\$ 346.150	\$ 519.225	\$ 692.300	\$ 1.038.450	\$ 1.142.295
Experiencias de Viaje	Lodge Experience OYX	\$ 168.321	\$ 252.481	\$ 336.642	\$ 504.963	\$ 555.459
	Expert Experience OYX +	\$ 311.383	\$ 467.075	\$ 622.767	\$ 934.150	\$ 1.027.565
	5. Total Ingreso Experiencias de Viaje	\$ 479.704	\$ 719.556	\$ 959.408	\$ 1.439.113	\$ 1.583.024
Alquileres	Boutiques	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 48.000	\$ 72.000	\$ 79.200
	Galería	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 39.600
	Tiendas	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 48.000	\$ 72.000	\$ 79.200
	6. Total Alquileres	\$ 60.000	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 198.000
Plataforma Fintech /travel	Financiamiento	\$ 43.333	\$ 65.000	\$ 86.667	\$ 130.000	\$ 143.000
	7. Total Plataforma	\$ 43.333	\$ 65.000	\$ 86.667	\$ 130.000	\$ 143.000
		\$ 3.745.588	\$ 5.618.381	\$ 7.491.175	\$ 11.236.763	\$ 12.360.439

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero. Proyecciones financieras Olonyaku 2021

Los índices de retorno de la inversión son positivos tanto el VAN USD \$13.729 descontado a una tasa del 10% anual y el TIR 88%.

Gráfico 39: Proyección financiera estructura de costos a 5 años, (Plan de negocios).

Unidad de Negocio	Estructura de Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alojamiento	Costos Directos	\$ 510.825	\$ 766.238	\$ 1.021.650	\$ 1.532.475	\$ 1.685.723
	Nómina	\$ 156.875	\$ 172.562	\$ 189.818	\$ 208.800	\$ 229.680
	Otros gastos	\$ 17.028	\$ 25.541	\$ 34.055	\$ 51.083	\$ 56.191
	1. Total Alojamiento	\$ 684.727	\$ 964.341	\$ 1.245.523	\$ 1.792.358	\$ 1.971.593
Alimentos y Bebidas	Costo de Venta	\$ 241.938	\$ 362.906	\$ 483.875	\$ 725.813	\$ 798.394
	Nómina	\$ 75.200	\$ 112.800	\$ 150.400	\$ 225.600	\$ 248.160
	Otros gastos	\$ 6.913	\$ 10.369	\$ 13.825	\$ 20.738	\$ 22.811
	2.Total Alimentos y Bebidas	\$ 324.050	\$ 486.075	\$ 648.100	\$ 972.150	\$ 1.069.365
Eventos	Costo de Venta	\$ 105.600	\$ 158.400	\$ 211.200	\$ 316.800	\$ 348.480
	Nómina	\$ 21.200	\$ 31.800	\$ 42.400	\$ 63.600	\$ 69.960
	Otros gastos	\$ 4.224	\$ 6.336	\$ 8.448	\$ 12.672	\$ 13.939
	3. Total Eventos	\$ 131.024	\$ 196.536	\$ 262.048	\$ 393.072	\$ 432.379
Bienestar y terapias	Costo de Venta	\$ 69.230	\$ 103.845	\$ 138.460	\$ 207.690	\$ 228.459
	Nómina	\$ 39.600	\$ 59.400	\$ 79.200	\$ 118.800	\$ 130.680
	Otros gastos	\$ 3.462	\$ 5.192	\$ 6.923	\$ 10.385	\$ 11.423
	4. Total Bienestar y Terapias	\$ 112.292	\$ 168.437	\$ 224.583	\$ 336.875	\$ 370.562
Experiencias de Viaje (gestión lodge)	Costo de Venta	\$ 33.664	\$ 50.496	\$ 67.328	\$ 100.993	\$ 111.092
	Nómina	\$ 39.600	\$ 59.400	\$ 79.200	\$ 118.800	\$ 130.680
	Otros gastos	\$ 1.683	\$ 2.525	\$ 3.366	\$ 5.050	\$ 5.555
	5. Total Experiencias de Viaje	\$ 74.947	\$ 112.421	\$ 149.895	\$ 224.842	\$ 247.326
Experiencias de Viaje (gestión externa)	Comisiones por servicio	\$ 249.107	\$ 373.660	\$ 498.213	\$ 747.320	\$ 822.052
	Comisiones por premio	\$ 6.228	\$ 9.342	\$ 12.455	\$ 18.683	\$ 20.551
	6 Total Experiencias de Viaje (Servicios Externos)	\$ 255.334	\$ 383.002	\$ 510.669	\$ 766.003	\$ 842.603
	Mantenimiento	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 13.200
Alquileres	Otros gastos	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 6.600
	7. Total Alquileres	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 19.800
	Desarrollo y mantenimiento plataforma tecnologica	\$ 8.667	\$ 13.000	\$ 17.333	\$ 26.000	\$ 28.600
	Servicios tecnologicos	\$ 2.600	\$ 3.900	\$ 5.200	\$ 7.800	\$ 8.580
Plataforma Fintech/ travel	8. Total Plataforma Fintech - travel	\$ 11.267	\$ 16.900	\$ 22.533	\$ 33.800	\$ 37.180
	Nomina	\$ 56.800	\$ 85.200	\$ 113.600	\$ 170.400	\$ 187.440
	9. Total Gestión y Operación	\$ 56.800	\$ 85.200	\$ 113.600	\$ 170.400	\$ 187.440
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 1.656.441	\$ 2.421.912	\$ 3.188.951	\$ 4.707.499	\$ 5.178.249
Utilidad Departamental	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Alojamiento	\$ 1.018.023	\$ 1.589.784	\$ 2.159.977	\$ 3.315.893	\$ 3.647.482	
Alimentos y Bebidas	\$ 367.200	\$ 550.800	\$ 734.400	\$ 1.101.600	\$ 1.211.760	
Eventos	\$ 291.376	\$ 437.064	\$ 582.752	\$ 874.128	\$ 961.541	
Bienestar y terapias	\$ 233.859	\$ 350.788	\$ 467.717	\$ 701.576	\$ 771.733	
Experiencias de viaje (lodge)	\$ 93.373	\$ 140.060	\$ 186.747	\$ 280.120	\$ 308.132	
Experiencias de viaje (ex)	\$ 56.049	\$ 84.074	\$ 112.098	\$ 168.147	\$ 184.962	
Alquileres	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 108.000	\$ 162.000	\$ 178.200	
Plataforma Fintech/ travel	\$ 32.067	\$ 48.100	\$ 64.133	\$ 96.200	\$ 105.820	
TOTAL UTILIDAD DEPARTAMENTAL	\$ 2.145.947	\$ 3.281.670	\$ 4.415.824	\$ 6.699.663	\$ 7.369.630	
GASTOS INDIRECTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Energía Total	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 60.000	\$ 90.000	\$ 99.000	
Internet, Redes, Comunicaciones	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 66.000	
Agua	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 19.800	
Transporte (Shuttles Electricos) Mantenimiento	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 39.600	
Seguros	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 16.000	\$ 24.000	\$ 26.400	
Ventas y Marketing (6%)	\$ 224.735	\$ 337.103	\$ 449.471	\$ 674.206	\$ 741.626	
Mantenimiento (3%)	\$ 112.368	\$ 168.551	\$ 224.735	\$ 337.103	\$ 370.813	
Fee de gestión (2%)	\$ 74.912	\$ 112.368	\$ 149.824	\$ 224.735	\$ 247.209	
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	\$ 488.015	\$ 732.022	\$ 976.029	\$ 1.464.044	\$ 1.610.448	
UTILIDAD BRUTA DE LA OPERACIÓN	\$ 1.657.932	\$ 2.549.648	\$ 3.439.795	\$ 5.235.620	\$ 5.759.181	
Seguros de la Propiedad	\$ 18.728	\$ 28.092	\$ 37.456	\$ 56.184	\$ 61.802	
CAPEX	\$ 74.912	\$ 112.368	\$ 149.824	\$ 224.735	\$ 247.209	
Impuestos de la propiedad	\$ -	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 33.000	
Total	\$ 93.640	\$ 155.460	\$ 207.279	\$ 310.919	\$ 342.011	
EBITDA	\$ 1.564.292	\$ 2.394.188	\$ 3.232.515	\$ 4.924.700	\$ 5.417.170	
Intereses pagados	\$ -	\$ 221.906	\$ 295.875	\$ 443.813	\$ 488.194	
Depreciación	\$ -	\$ 193.333	\$ 257.778	\$ 386.667	\$ 425.333	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 1.564.292	\$ 1.978.949	\$ 2.678.862	\$ 4.094.221	\$ 4.503.643	
Impuestos 25%	\$ 391.073	\$ 494.737,13	\$ 669.715,62	\$ 1.023.555	\$ 1.125.911	
Utilidad Neta.	\$ 1.173.219	\$ 1.484.211	\$ 2.009.147	\$ 3.070.666	\$ 3.377.732	

Elaboración propia Carlos Andrade Borrero. Proyecciones financieras Olonyaku 2021.

CONCLUSIONES

Terminado el trabajo puedo expresar las siguientes conclusiones acorde a los objetivos planteados:

1. Las diferentes metodologías y herramientas planteadas y utilizadas para el desarrollo del trabajo se articulan perfectamente a la hora de diseñar y desarrollar propuestas o ideas que permitan solucionar las necesidades y problemática del mercado. Ya sea creando nuevos o novedosos productos y/o servicios, modelos de negocio, cambios significativos en procesos productivos, nuevos métodos de comercialización o cualquier invención o innovación tecnológica. Particularmente en este caso consiguió que el emprendimiento Olonyaku Lodge & Living Community visualice otra manera de crear valor, proponiendo servicios que resuelven las necesidades de los clientes y que estos estén dispuestos a pagar por ello, a la vez desarrolló un modelo de negocio que es técnicamente realizable, pudiendo entregar al segmento de clientes las soluciones que deseen y generen rentabilidad para sus socios y genere un impacto positivo y sostenible hacia la sociedad y el medio ambiente.
2. En una primera instancia se realizó un diagnóstico general del emprendimiento detectando las necesidades del mercado objetivo, que en este caso luego realizar entrevistas de profundidad y probar las hipótesis al problema planteados llegue a determinar e identificar los segmentos de mercado para Olonyaku Lodge & Living Community que son, por un lado los financistas o inversores de capital que invierten en startups con gran potencial de crecimiento, rentabilidad e impacto y por otro los turistas de alto valor que requieren de productos, experiencias y servicios originales para motivar su viaje.

3. A partir de esto y utilizando los conceptos y técnicas de diseño de negocios del *Design Thinking* y del *Customer Development*, emprendí un proceso de ideación y diseño del producto o servicio, así como también del modelo de negocio con todos los *insights* importantes recabados para transformarlos en soluciones innovadoras a los problemas, que sean deseables y que satisfagan las necesidades de los segmentos definidos y permitan que el negocio sea viable.
4. Para verificar la idea de negocio esboqué una *landing page* (ver Anexo 7), que sirvió como prototipo con contenido relevante de Olonyaku Lodge & Living Community pudiendo testear la idea con el público objetivo y realizar los ajustes necesarios según el feedback recogido. Este prototipo sirvió como modelo y base para el concurso realizado en conjunto con la Facultad de Arquitectura de Universidad Católica Santiago de Guayaquil para los estudiantes de los últimos ciclos de la carrera. El evento de premiación sirvió como espacio ideal para testear las ideas de negocio con empresarios, docentes y alumnos, y sirvió para ajustar el servicio al mercado (*product-market-fit*) y verificar si estuviesen dispuestos a pagar por este. Algunos resultados permitieron pequeños ajustes tácticos bajo la misma estrategia.
5. El *Business Model Canvas* y el *Value Proposition Design* de Alexander Osterwalder son sin duda las herramientas más potentes a la hora de generar y definir un modelo de negocio, transformar esas ideas y proyectos en negocios que captan y generan constantemente valor a la empresa, a sus clientes y a la sociedad. El reto y objetivo del trabajo fue el encontrar el camino más viable, rentable e idealmente sostenible para Olonyaku Lodge & Living Community, teniendo muy en cuenta este fin se procedió a levantar el lienzo de la propuesta de valor en base a las hipótesis sustentadas a través de

entrevistas con los potenciales usuarios y clientes, se entendió lo que más les disgustaba (frustraciones) al momento de resolver su problema en una situación específica (tareas) y que es lo que les gustaría tener (alegrías), con esto tomo forma la propuesta de valor innovadora y original que generaría la satisfacción esperada en los clientes de Olonyaku Lodge & Living Community. Definidas las propuestas de valor el *business model canvas*, permite visualizar de manera holística las relaciones entre el mercado y la empresa.

Deseabilidad:

1. Empiezo por el análisis de la dimensión y segmento del mercado: el mercado objetivo (Venture Capitalist y Turistas de Alto Valor), el tamaño de este actualmente en Ecuador es de (+- 170mil Extranjeros y 210mil Internacionales) con un crecimiento esperado del 8-10% anual y la porción que es atendible (+-10%).
2. Propuesta de valor define que problema o necesidad resuelve a nuestro segmento de mercado (Inversores de Capital, Turistas de Alto Valor y Proveedores de Servicios de Experiencias de Viaje) y que nos diferencia de la competencia.
3. Luego se definió el cómo llegamos al mercado, cómo nos relacionamos con nuestros clientes (B2B y B2C), cómo los atraemos (RPP, Medios Sociales, Servicio al cliente) de qué manera les comercializamos los servicios (Servicio personalizado).
4. Los canales que recurrimos para llegar a nuestros clientes y usuarios (plataformas OTA's, tour operadores especializados, página web, medios especializados, boca a boca, canales de socios estratégicos, entre otros).

Factibilidad:

1. Se precisan los medios técnicos y tecnológicos existentes que permiten producir a pequeña, mediana o gran escala de la solución que las personas aprecian y desean.

Olonyaku Lodge & Living Community cuenta con los recursos físicos (infraestructura hotelera sostenible de lujo), técnicas “*know how*” (personal experimentado y calificado) y tecnológicas (sistema de gestión empresarial, herramientas de clase mundial y plataforma digital Fintech -Travel, IP).

2. Se definen las actividades clave para proveer el servicio de manera óptima (exploración de clientes, ventas y marketing, *customer service*, desarrollo de la plataforma tecnológica),
3. Acuerdos y alianzas estratégicas con: Inversionistas, proveedores de servicios, financieras, operadores (tour operadores nacionales y extranjeros), socios estratégicos (*global partner unique hotels and lodges of the world*).

Viabilidad

1. Se consideran las fuentes de ingresos, la estructura de costos, gastos en la que incurrimos y el capital empleado para producir y entregar nuestra solución, al precio que las personas están dispuestas a pagar, genera utilidad.
2. Se han detectado todas las fuentes que generar flujos constantes de ingresos de la operación de Olonyaku Lodge & Living Community. Las fuentes de ingreso son el resultado generado por una propuesta de valor exitosamente entregada a los clientes. Estas son:
 - a. Alojamiento
 - b. Alimentos & Bebidas
 - c. Eventos
 - d. Bienestar y terapias ancestrales
 - e. Experiencias de viaje (Lodge y expertos)
 - f. Alquileres (infraestructura)

- g. Plataforma Fintech-Travel
 - h. Financiamiento venture capital.
3. Los startups generalmente requieren de muchos recursos en sus etapas tempranas, por lo que se ha estructurado los costos de manera profesional y rigurosa, ajustados a las necesidades del negocio. Está compuesta por los costos incurridos como resultado de la puesta en marcha de la arquitectura para la generación de valor.
- a. Gastos de ventas
 - b. Costos de producción
 - c. Costos financieros
 - d. Gastos administrativos y otros.
4. Se definen los recursos financieros necesarios para contar con acceso a los activos productivos y el capital de trabajo necesarios para la arquitectura para la generación de valor produzca y entregue exitosamente la propuesta de valor.
5. Finalmente puedo manifestar que se elaboró el trabajo cumpliendo con los objetivos trazados, así también, proveyendo a los fundadores de la empresa Olonyaku de un modelo claro que resuelve aquellas interrogantes que presentaban al inicio de la elaboración del presente trabajo.

RECOMENDACIONES

- Es importante incentivar el ecosistema de emprendimiento y nuevas generaciones a mejorar sus capacidades de innovación y de gestión empresarial para transformar los problemas y necesidades de la humanidad en fuentes productivas y soluciones para el desarrollo de nuestra sociedad y siendo responsables con el medio natural que nos rodea.

- Las metodologías utilizadas en este trabajo son versátiles, elegantes y didácticas, pueden ser aplicadas en cualquier tipo de actividad que se dedique, sector productivo, etapa de madurez en que se encuentre el negocio, permitiendo de manera ágil y liviana idear, diseñar, generar y crear nuevos productos, servicios y modelos de negocios exitosos.

BIBLIOGRAFIA

- Agueda, E., Madariaga , J., Narros Gonzalez , M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco , M. (2008).
Principios de Marketing. En E. Agueda, J. Madariaga, M. J. Narros Gonzalez, C. Olarte,
E. Reinares, & M. Saco, *Principios de Marketing* (tercera ed.). Madrid: Esic.
- Blank, S. (2013). El Manual del Emprendedor. En S. Blank, & B. Dorf, *El Manual del
Emprendedor* (pág. 640). Barcelona: Planeta.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. Palo Alto, California: K&S Ranch.
- Blank, S. (12 de marzo de 2014). *Kauffman Founders School: Customer Development*. Obtenido
de youtube: www.youtube.com/watch?v=ILEebbiYIkI
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review* .
- Brown, T. (2009). *How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. San
Francisco : Harper Collins.
- Brown, T. (2020). *Ideo*. Obtenido de Ideo.com: <https://www.ideo.com/post/design-thinking>
- Cowan, A. (2016). <https://www.alexandercowan.com/about/>. Obtenido de
<https://www.alexandercowan.com/tutorial-personas-problem-scenarios-user-stories/>:
<https://www.alexandercowan.com>
- Dam, R. F., & Siang, T. Y. (2019). *Interaction Design Foundation*. Obtenido de
[https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-
process](https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process)
- Esposito, L. G. (03 de 08 de 2018). *Entorno Turistico* . Obtenido de
<https://www.entornoturistico.com/turismo-sustentable-por-que/>

Francisco Peña, C. M. (14 de enero de 2014). *4srealestate*. Obtenido de <https://segmentacion-psicografica/>

Gustaffson, A., & Qvillberg, J. (2012). *Implementing Lean Startup Methodology - An Evaluation*. Gothenburg, Suecia: Chalmers University Of Technology.

Institute, S. R. (s.f.). *Stanford Research Institute*. Obtenido de VALS :

<https://www.sri.com/sites/default/timeline/timeline.php?timeline=business-entertainment#!&innovation=vals-market-research>

Kelly, T., & Littman, J. (2000). *The Art of Innovation* . New York: Random House .

Labrador, A. (12 de marzo de 2018). *Creando Soluciones de Valor* . Obtenido de

<https://creandosolucionesdevalor.com/2018/03/12/contabilidad-de-la-innovacion/>

Lanz, H. (s.f.). *Ed TED, Como funcionan los grupos focales*. Obtenido de

<https://ed.ted.com/lessons/how-do-focus-groups-work-hector-lanz>:

ed.ted.com/lessons/how-do-focus-groups-work-hector-lanz

Link, P., & Leifer, L. (2018). *The Design Thinking Toolbox: A guide to mastering the most popular and valuable innovation methods* . Hoboken, New Jersey: Wiley .

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Como iterar de un plan A a un plan que funcione*. Madrid:

Oreilly.

Osterwalder , A., Yves , P., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*.

Mexico : Deusto.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.

Owens, T. (2010). *The startup machine*. Obtenido de www.thestartupmachine.com

Reu, I. d. (s.f.). *Entrevista a profundidad, validando la necesidad*. Obtenido de You Tube:

https://www.youtube.com/watch?v=P6D62rZac_M

Ries, E. (2011). *Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Schiffman, L. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico D.F.: Pearson Prentice-Hall.

Schiffman, L. y. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico DF: Pearson Prentice-Hall.

Siang, T. Y. (2016). *Interaction Design*. Obtenido de <https://www.interaction-design.org/literature/author/teo>

Steve Blank, B. D. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Strategyzer. (2013). *Business Model Canvas*. Obtenido de Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

Strategyzer. (s.f.). *Strategyzer.com*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/>

Wisnblit, J. (Junio de 2008). *Segmentation: Form traditional bases to Behavioral and Micro-*

Targeting. Ensayo. South Orange, New Jersey: Stillman School of Business, Seton Hall

Universtity.

REFERENCIAS

- Carneros, S. (2021). *Unidos por la educación*. Obtenido de <https://www.unidosporlaeducacionec.org/>
- Claritas. (2018). *Claritas Prizm*. Obtenido de <https://www.claritas.com/prizmr-premier>
- Comercio, D. E. (01 de 06 de 2021). *El Comercio* . Obtenido de La economía de Ecuador crecerá el 2,8% en 2021, según proyección del BCE:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/economia-ecuador-crecimiento-2021-bce.html>
- country, I. a. (2019). *Our world in data*. Obtenido de <https://ourworldindata.org/tourism>
- Cowan, A. (2016). <https://www.alexandercowan.com/about/>. Obtenido de <https://www.alexandercowan.com/tutorial-personas-problem-scenarios-user-stories/>:
<https://www.alexandercowan.com>
- Delogu, F. (2021). *Delogu Achitecture*. Obtenido de Deloguarchitecture:
<https://www.deloguarchitecture.com/portfolio/olon-yaku-luxury-apartments/>
- Delogu, F. (2021). *Delogu Architecture*. Obtenido de Olon Villas:
<https://www.deloguarchitecture.com/portfolio/olon-villas/>
- Diario el Comercio. (13 de 10 de 2018). BIESS Banco Instituto Seguridad lanzará créditos hipotecarios a 30 años plazo. pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/biess-lanzamiento-credito-anos-plazo.html>
- Diario el Comercio. (1 de 10 de 2018). Nuevo aeropuerto Guayaquil. *Nuevo aeropuerto Guayaquil*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/aeropuerto-guayaquil-aplazado-construccion-jaimenebot.html>

- Diario el Comercio. (01 de 11 de 2018). Tren playero 2018. *Tren playero*, pág. 1. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/tren-playero-turismo-carga-ecuador.html>
- Diario el Universo . (14 de junio de 2018). Recuperación del Sector Inmobiliario en Ecuador. pág. 1. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/06/14/nota/6809120/mercado-inmobiliario-registra-notable-recuperacion>
- Diario el Universo. (5 de 05 de 2018). Sin ley de plusvalía, obras se reinician y se espera mayor demanda. *Sin ley de plusvalía, obras se reinician y se espera mayor demanda*, pág. 1. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/19/nota/6674221/ley-obras-se-reinician-se-espera-mayor-demanda>
- Estrada, A. (Mayo de 2018). *Alan por el Mundo* . Obtenido de Youtube : https://www.youtube.com/watch?v=Q_udYink0tM
- Fundación Iguana . (2021). *Fundación Iguana* . Obtenido de <https://fundacionlaiguana.org/>
- GAP. (2017, marzo 17). *Gap Inc. Market segmentation, targeting and positioning*. Retrieved from Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=P_XkmSsEcOg
- Garcia, L. M. (2016). *Neuromarketing: Aspectos clave del comportamiento del consumidor*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=92egLnT-hA0>: <https://www.youtube.com/watch?v=92egLnT-hA0>
- Greenschool, O. (Director). (2019). *Green School's 10 year anniversary documentary* [Motion Picture]. Retrieved from You Tube : <https://www.youtube.com/watch?v=aq9VO9HfGQA>
- Infobae. (6 de 11 de 2018). Invertir en economía real: el condo-hotel que proyecta una renta del 7%. págs. <https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2018/11/06/invertir-en-economia-real-el-condo-hotel-que-proyecta-una-renta-del-7/>.

Infobae. (19 de 3 de 2019). Rentabilidad a orillas del Nahuel Huapi: cómo es el nuevo condohotel que abrirá sus puertas en Bariloche. págs. <https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2019/03/20/rentabilidad-a-orillas-del-nahuel-huapi-como-es-el-nuevo-condohotel-que-abrira-sus-puertas-en-bariloche/>.

Infobae. (21 de 06 de 2021). Innovadora propuesta para invertir en desarrollos hoteleros. págs. www.infobae.com/inhouse/2021/07/21/innovadora-propuesta-para-invertir-en-desarrollos-hoteleros/.

Institute, S. R. (s.f.). *Stanford Research Institute*. Obtenido de VALS : <https://www.sri.com/sites/default/timeline/timeline.php?timeline=business-entertainment#!&innovation=vals-market-research>

Kapawi. (2021). www.kapawi.com/. Obtenido de <https://www.kapawi.com/>

Lanz, H. (s.f.). *Ed TED, Como funcionan los grupos focales*. Obtenido de <https://ed.ted.com/lessons/how-do-focus-groups-work-hector-lanz>: ed.ted.com/lessons/how-do.focus-groups-work-hector-lanz

MINTUR. (28 de 07 de 2021). *Ministro Niels Olsen: "Mi voluntad es convertir a la industria de turismo en una política de estado"*. Obtenido de www.turismo.gob.ec/ministro-niels-olsen-mi-voluntad-es-convertir-a-la-industria-de-turismo-en-una-politica-de-estado/

Mundial, B. (2021). *Datos Banco Mundial* . Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=EC&start=1960&view=chart>

Nielsen. (2018). *Nielsen.com.ec*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ec/es.html>

Primicias. (13 de 08 de 2020). Sector inmobiliario pone sus esperanzas de reactivación en el nuevo gobierno. *Sector inmobiliario pone sus esperanzas de reactivación en el nuevo gobierno*, pág. 1.

Silversea. (2021). *Silversea* . Obtenido de <https://www.silversea.com/es/barcos/silver-origin.html>

Sleeper. (2021). *Svart*. Obtenido de <https://www.sleepermagazine.com/stories/originals/interview-ivaylo-lefterov-on-the-development-of-svart/>

Strategyzer. (2013). *Business Model Canvas*. Obtenido de Youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

Studio, D. (2019). *Dual Studio* . Obtenido de Facebook:

<https://www.facebook.com/dualstudioec/>

Taylor, P., & Quentin, C. (Dirección). (2017). *The World's Most Extraordinary Homes* [Película].

TED, & Hardy, E. (2018). *Magical Houses made of Bamboo*. Obtenido de Youtube:

www.youtube.com/watch?v=kK_UjBmHqQw&t=16s

Travel, A. (Dirección). (2021). *TOP 10 hoteles boutique en Tulum, México 2021* [Película].

Universo, D. E. (26 de 04 de 2021). Darío Herrera, un experto en desarrollo inmobiliario, liderará el Ministerio de Vivienda en el gobierno de Guillermo Lasso. *Darío Herrera, un experto en desarrollo inmobiliario, liderará el Ministerio de Vivienda en el gobierno de Guillermo Lasso*, pág. 1.

Universo, D. E. (19 de 05 de 2021). Niels Olsen: Plantearemos ley para que el turismo sea política de Estado e incluya incentivos. *Niels Olsen: Plantearemos ley para que el turismo sea política de Estado e incluya incentivos*, pág. 1.

Wisnblit, J. (Junio de 2008). Segmentation: Form traditional bases to Behavioral and Micro-Targeting. *Ensayo*. South Orange, New Jersey: Stillman School of Business, Seton Hall University.

ANEXOS

Anexo 1

Recomendaciones para el desarrollo de la entrevista a profundidad.

1. Presentación del entrevistador y explicación del objetivo y propósito de la entrevista.
2. El entrevistador debe explicar en detalle el alcance de la entrevista y las cláusulas de confidencialidad sobre el uso de la información recabada.
3. El entrevistador debe pedir autorización para utilizar equipos de grabación tanto de audio como de video.
4. Al iniciar la entrevista, se recomienda generar empatía y un clima de confianza, para que el entrevistado pueda expresarse libremente y que las opiniones o respuestas sean espontáneas y completas.
5. Es necesario que el entrevistador mantenga una actitud de interés y cordialidad durante toda la charla, debe mantenerse neutral y respetar las opiniones del participante. Toda opinión es válida y constituye información importante para ser tomada en cuenta.
6. El entrevistador debe abordar y profundizar en temas que permitan obtener información cualitativa. En función de ello, es importante que se refuerce y repregunte al entrevistado con preguntas que buscan el detalle de las cosas de forma precisa y ampliada del concepto transmitido por el entrevistado. Preguntas como: ¿Por qué opina así?, ¿Podría darme un ejemplo de ello?, ¿En qué sentido lo dice?, ¿Por qué le parece muy importante? pueden motivar a la persona a que exprese percepciones, expectativas, emociones entre otras que permiten obtener información de calidad para la investigación. El entrevistador además deberá utilizar técnicas motivacionales para lograr que el entrevistado manifieste motivos

subconscientes e inconscientes de importancia que determinen sus preferencias, en este caso se incorporará fotografías y colores para las preguntas que se relacionan con sus gustos y predilecciones y de esta manera se reducen los sesgos que produce obtener la información de manera consciente. Con estas herramientas estimulamos las emociones y el cerebro del entrevistado obteniendo información más real sobre su comportamiento y sentimientos.

7. El entrevistador debe marcar el ritmo de la entrevista y cerciorarse de que todas sus preguntas marcadas en su guía o ficha sean cubiertas. Para esto el entrevistador debe armar esta guía que sigue un esquema que va desde las preguntas más abiertas y generales, a la búsqueda de información muy puntual. Lo importante no es el orden de las preguntas sino como profundizar y obtener la información más precisa posible.
8. El entrevistador considerará concluida la entrevista cuando haya abordado y profundizado todos los temas que han sido establecidos en la guía o ficha.
9. Cerrar la entrevista agradeciendo y dándole a conocer al entrevistado que sus respuestas son de gran utilidad para la investigación.

Anexo 2

Sistema de Segmentación VALS:

La necesidad de poder agrupar a la población dependiendo de su estilo de vida, actitudes, deseos y preferencia, el sistema VALS, valores y **estilo de vida**, creado por Stanford Research Institute, permitiría analizar el perfil de los consumidores y las diferentes particularidades dentro del mercado. El sistema vals se conoce con dos versiones diferentes, un inicial Denominado sistema VALS y una versión actualizada al contexto actual, Sistema VALS 2. A continuación, se presentarán los principales componentes que influyen en el comportamiento de compra para ambas versiones:

El sistema VALS determina criterios de comportamiento de compra a través o de:

1. Consumidores orientados por principios: Ellos compran tomando en cuenta “como debe ser el mundo”.
 2. Consumidores orientados por estatus: Basan sus compras por las opiniones y actitudes de otras personas.
 3. Consumidores orientados a la acción: Basan sus decisiones de compra en la actividad, variedad y riesgo.
- El sistema VALS 2 determina el comportamiento de compra por:

Auto orientación:

Orientación por principios:

Cumplidores: organizados, auto confiados, intelectuales, maduros, satisfechos.

- En el momento de actuar tienen en cuenta sus referencias sociales.
- Tienen tendencia a la parálisis por análisis.
- Investigan antes de actuar.

- Disfrutan de una perspectiva histórica.
- Establecidos financieramente.
- No están influenciados por la moda.
- Usan tecnologías de manera funcional.
- Prefieren actividades intelectuales tradicionales.
- Comprar productos probados anteriormente.
- Creyentes: Literales, respetuosos, leales, conservadores, prácticos.
- Creer en lo correcto e incorrecto como conceptos básicos de vida.
- Confiar en la fe para obtener inspiración y espiritualidad.
- Querer vivir en comunidades amigables.
- Quieren saber cómo son las cosas; no tienen ninguna tolerancia para la ambigüedad.
- No buscan cambiar la sociedad.
- Encuentran en la publicidad una fuente legítima de información.
- Constancia en sus valores y estabilidad.
- Tienen fuertes preferencias a seguir las modas.

Orientación de estatus:

Triunfadores: No convencionales, conscientes de las marcas, realistas orientados por sus carreras/logros.

- Yo soy lo primero
- Creen que el dinero es fuente de autoridad.
- Están comprometidos con la familia y trabajo.
- Su tiempo está programado.

- Orientados al objetivo.
- Son trabajadores.
- Son moderados.
- Pueden actuar como anclas del status quo.
- Son compañeros conscientes.
- Son profesionales
- Valoran la tecnología que proporciona un impulso de la productividad.

Esforzados: Entusiastas, sociales, modernos, no seguros de sí mismo.

- Aunque pretenden trabajar, viven con alto desempleo temporal.
- Son amantes de la diversión.
- Siguen las modas.
- Usan transporte público.
- Desean mejorar sus vidas, pero tienen grandes dificultades para alcanzar ese sueño.

Orientación hacia la acción:

Experimentadores: Impacientes, impulsivos, espontáneos, jóvenes, entusiastas.

- Lo quieren todo.
- Son los primeros en adoptar tendencias.
- Van en contra de las corrientes en cada momento.
- Están a la última moda.
- Aman la actividad física.
- Se ven como seres muy sociables.
- Creen que los amigos son muy importantes.

- Son personas espontáneas
- Son visuales.

Hacedores: Autosuficientes, prácticos, orientados a la familia.

- Desconfían del gobierno y el statu quo.
- Tienen fuerte interés por lo manual.
- Gustan de actividades al aire libre.
- Creen en los roles de género.
- Quiere proteger lo que ellos perciben como suyo.
- Atracción a la posesión de bienes materiales.

Recursos:

Innovadores: Independientes, tomadores de riesgo, triunfadores, activos.

- Poseen siempre información.
- Son seguros y tratan de experimentar.
- Hacen uso de servicios financieros.
- Son escépticos ante la publicidad.
- Tienen interés por conocer otros lugares y países, así como a personas culturas y nacionalidades diferentes.
- Orientados al futuro.
- Son consumidores independientes
- Para este grupo los pilares básicos del desarrollo son la ciencia y la investigación.
- Receptivos a nuevas tecnologías e ideas.
- Disfrutan ante el reto de solucionar problemas.

- Tienen gamas amplias de intereses y actividades.

Luchadores: precavidos, conservadores, conformistas, con nivel de ingreso bajo, con baja educación.

- Son cauteloso y tienen gran aversión al riesgo.
- Son ahorrativos
- No les preocupa parecer tradicionales.
- Se consuelan con la rutina, con las personas y los lugares que conocen.
- Son fuertes televidentes.
- Son leales a marcas y productos.
- Pasan la mayor parte de su tiempo a solas
- Poco uso de Internet.

El método VALS 2 ha sido usado con un gran éxito para desarrollar nuevos productos, crear estrategias de posicionamiento, segmentar mercados, predecir el comportamiento de compra de los consumidores, entre otras aplicaciones. En el Ecuador, no se ha levantado este tipo de información estadística a detalle, sin embargo, las bases del sistema sirven para poder entender de mejor manera que aspectos se deben tomar en cuenta a la hora de levantar información a través de las diferentes técnicas cualitativas de investigación.

Anexo 3

Etapas de proceso de un grupo focal:

1. **Objetivos:** Para elaborar una entrevista de grupo focal primeramente se requiere definir los objetivos del estudio para poder armar y plantear un guion a seguir y las preguntas que se van a llevar a cabo.
2. **Cronograma:** Es recomendable planificarlo con tiempo, para poder identificar y analizar a los participantes, formular y evaluar el problema de investigación, así como también definir la parte logística y operativa.
3. **Perfil y elección de los participantes:** Buscar características comunes o homogéneas y heterogéneas de los participantes potenciales. De preferencia se eligen personas con rasgos socio demográficos comunes (edad, posición ocupacional, nivel de estudios, etc.) que representen a todas las tendencias de opinión e interés sobre la problemática a tratar.
4. **Diseño de la guía temática de preguntas:** La guía de la discusión contiene las temáticas a preguntar a los participantes durante la sesión. Esta debe tener presente quienes son los invitados y que se desea obtener de su participación. Para esto es necesario generar una lista de preguntas que estén bien formuladas y en concordancia con los objetivos del estudio, estas deben ser ampliables, concretas o no y estimulantes permitiendo que la discusión vaya de lo general a lo específico, de lo más fácil a lo más difícil y de lo positivo a lo negativo. Al desarrollar las preguntas, tener presente que todos los grupos de discusión deben seguir la misma guía de discusión, usando un formato común que permite al investigador hacer las comparaciones entre respuestas de varios grupos.

5. Diseñar un guion para el desarrollo de la sesión: Este debe servir al moderador para abarcar todas las etapas de la sesión. Se recomienda diseñar un libreto operativo metodológico y estandarizado.
6. Logística: Las sesiones de un grupo focal debe desarrollarse en un marco no mayor a dos horas. Se debe tener en cuenta muchos aspectos importantes antes del desarrollo del mismo: locación, guion, guía de temáticas, listado de participantes, tarjetas de identificación, equipos de grabación audio y video, libretas de notas, marcadores, papelógrafos, etc.
7. Selección del moderador: Es necesario contar con alguien que tenga experiencia en dinámica de grupos y con conocimiento de la problemática. Debe poder ocuparse no solo de mantener la conducción de la discusión sino también de la atención de los participantes sin que estos pierdan el interés. Su rol es fundamental en el manejo del grupo, este debe promover el debate planteando preguntas que estimulen la participación de todos los participantes con el objetivo de que todos puedan aportar con varios puntos de vista y opiniones que permiten que la discusión se enriquezca.

Anexo 4

Estrategias para la segmentación.

Para el negocio inmobiliario- turístico, es necesario crear modelos de segmentación más fina, donde se entienda mejor al cliente y permita abarcar toda una estrategia sobre este segmento puntual. Una de las formas de hacerlo, es a través del uso de variables psicográficas.

Para la obtención de información clave, es necesario acercarnos a las particularidades de nuestros clientes mediante preguntas referentes a su experiencia y convivencia dentro y fuera de la vivienda cómo, por ejemplo:

1. Modelos basados en experiencia dentro de la vivienda (espacios de convivencia, usos particulares de los espacios que permitan el confort o diferentes aspectos relacionados a la tecnología o iluminación, entre otros aspectos). (Francisco Peña, 2014)
2. Modelos basados en experiencia dentro de la comunidad (convivencia en comunidad, usos particulares de los espacios, servicios, infraestructura, estilo de vida, calidad de vida, entre otros aspectos).
3. Modelo basado en las aficiones, hobbies o actividades que realiza (deportes, arte, cultura, tecnología, ecología y naturaleza. (Francisco Peña, 2014).

Anexo 5

Perfil del entrevistado para el proyecto Olonyaku Lodge & Living Community:

1. Edad y estado civil:

- Solteros jóvenes y adultos entre 35- 45 años.
- Parejas jóvenes entre 35 – 45 años (1 a 2 hijos menores a 12 años).
- Parejas adultas de 45-65 años (hijos en universidad).
- Parejas maduras más de 65 años (no hijos en casa).

2. Género:

- Masculino
- Femenino

3. Nivel socioeconómico:

- Estrato A se encuentra el 1,9% de la población ecuatoriana, fuente INEC, más de USD \$50.000 anual por familia.

4. Nivel de educación:

- Superior universitario, maestría o postgrado.

5. Ocupación:

- Gerente, mandos altos o directivos, emprendedor independiente ó propietario de negocio o empresa y jubilados con alto poder adquisitivo.

6. Grupo etapa de vida:

- Éxito a la mitad de la vida.

7. Perfil demográfico:

- Región: Domiciliados en las ciudades de Quio, Guayaquil, ó Cuenca en Ecuador.

- Extranjeros: Visitantes o expatriados residentes en Ecuador.

8. Etnográficos:

- Región costa, sierra, expatriados de Canada, EE. UU. y Europa.

9. Estilo de vida:

- Vida saludable
- Consiente y responsable con la sociedad y el medio ambiente.
- Lujo y confort

Rasgos del perfil del entrevistado según el modelo de negocio que se ha plantea:

- Personas que rechazan productos o servicios que sean contaminantes y aquellos que no promuevan el desarrollo sustentable y sostenible del comercio (“comercio justo”).
- Personas que gusten de la naturaleza.
- Personas que están dispuestas a pagar un precio mayor por un producto o servicio percibidos como eco o socialmente responsable.
- Preferir el producto más ecológico en igualdad de condiciones tanto funcionales como calidad y comodidad, cómo económicas (precio, promoción de ventas y cantidad.)
- Personas que gusten de actividades holísticas y deportivas al aire libre.
- Personas que gusten de actividades de paisajismo, jardinería, huertas orgánicas.
- Personas que gusten de actividades de aventura (surf, trekking, senderismo, bicicleta, deportes ecuestres, etc).
- Personas que gusten de actividades de mar (nadar, buceo, snorkel, etc).

- Personas que gusten de la arquitectura enmarcada con la naturaleza y fuentes renovables.
- Involucrados social y de forma activa en mejora de la comunidad (salud, educación, medio ambiente, filantropía, cultura, causas nobles.)
- Personas que gusten de espacios naturales para relajación (yoga, salud, lectura, meditación).
- Personas que tienden a comprar productos orgánicos, saludables, deportivos (vida saludable).

Anexo 6

Focus Group: Guía para el entrevistador

El diseño de la entrevista a construir es semiestructurado, donde el entrevistador procurará conocer las asociaciones, ideas, creencias, valores e imágenes, que la propuesta despierta en los entrevistados. El tiempo de interacción con el entrevistado está programado entre 30 a 45 minutos, lo cual permite entender de manera más profunda lo que piensa y siente la persona consultada.

1. Selección de los participantes:

Buscar características comunes u homogéneas y heterogéneas de los participantes potenciales. De preferencia se eligen personas con rasgos socio demográficos comunes (edad, posición ocupacional, nivel de estudios, etc) que representen a todas las tendencias de opinión e interés sobre la problemática a tratar.

2. Bienvenida – Introducción:

- Al entrevistado se le explica la razón por la cual se está elaborando el estudio y la importancia que tiene su opinión, en el tema a tratarse.
- El objetivo del Focus Group, es validar la solución (propuesta de modelo de negocio y la propuesta de valor de los productos o servicios) de Olonyaku Lodge & Living Community.

3. Validar el perfil del participante:

- ✓ Información general entrevistado:
 - Nombre completo:
 - Ubicación del domicilio:
-

-
- Edad:
 - Estado civil:
 - Nivel de estudios:
 - Trabajo y ocupación:
 - Rango de ingreso familiar o personal: ¿Más de \$5.000 dólares mensuales?, ¿Menos de \$5.000 dólares mensuales?, ¿Menos de \$10.000 dólares mensuales?, ¿Más de \$10.000 dólares mensuales?
4. Información adicional que permite filtrar y a la vez entablar empatía con el entrevistado: (Recomendación para el entrevistador escoger de forma aleatoria 3 o 4 preguntas).
- ¿Cuál es la red social que más sigues?
 - ¿Qué tipo de turismo le gusta?
 - ¿Qué tipo de revistas compras? Noticias y arquitectura
 - ¿Qué te gusta hacer en su tiempo libre?
 - Si solo pudieras tener un hobby ¿cuál sería?
 - ¿Qué deportes practica? ¿Cuántas veces a la semana?
 - ¿Qué tipo de música escucha?
 - ¿Qué actividad cultural te conmueve?
 - ¿Qué tipo de gastronomía es de tu preferencia?
 - ¿Afinidad con que marcas? 5 (alimentos, bebidas, vestimenta, servicios, autos, implementos deportivos, estudio de arquitectos, otros).
-

¿Qué auto conduces?

5. Preguntas para validar lugares y frecuencia de acciones:

- ¿Cuántas veces al año viajas por trabajo fuera del país?
- ¿Cuántas veces al año viajas por trabajo dentro del país?
- ¿Cuántas veces al año viajas por ocio, esparcimiento, placer o vacación fuera del país? ¿Y dentro del país?
- ¿A qué ciudad o región te gusta ir dentro del Ecuador?
- ¿Qué ciudad del Ecuador te gustaría conocer?
- ¿A qué ciudad o región te gusta ir fuera del Ecuador?

6. Valores: Llevarle al entrevistado a que emita comentarios y opiniones de cómo percibe los valores.

- ¿Qué valores son importantes en su vida?
- ¿Los valores de la empresa en la que trabaja, tienen congruencia con los que considera importantes en su vida? ¿Por qué?
- ¿Reconoce alguna empresa o persona que refleja lo que sus valores significan para usted?
- ¿En la vida cotidiana que es lo que más incómoda, molesta o enfada del día a día?
- ¿En la vida cotidiana que es lo que más le reconforta, deleita o estimula en tu día a día?

7. Preferencias con relación a experiencias de viaje:

-
- ¿Si preguntara dónde y a qué lugar le gustaría viajar, que es lo primero que se le viene a la mente?
 - ¿Prefieres viajar dentro o fuera de tu país? ¿Dónde? ¿Por qué?
 - ¿Qué tipo de viaje te gusta hacer?
 - ¿Qué tipo de experiencia de viaje te gusta?, ¿Qué es lo que te disgusta?
 - ¿Podrías describir la experiencia de viaje de tus sueños?
 - ¿Cuál es el plan perfecto para salir de vacaciones?
 - ¿Usualmente en que medio de transporte te desplazas?
 - ¿Qué?, ¿Quién? o quienes influyen en la decisión de viaje?
 - ¿Qué aspectos influyen a la hora de tomar una decisión de viaje?
 - Economía
 - Financiamiento
 - Experiencia de viaje
 - Tiempo de viaje
 - Servicio
 - Precio
 - Lujo y confort
 - Sostenibilidad
 - Otros cuales.....
 - Servicios turísticos: ¿Mencione que servicios son los más importantes para ud?
 - Confort: ¿Mencione las comodidades más importantes para ud?
-

-
- ¿Qué no puede faltar en una experiencia de viaje?
 - ¿Clima frío o caluroso?
 - ¿Montaña o playa?, ¿Campo o playa?
 - ¿Naturaleza? o ¿Ciudad?
 - ¿Cultura? o ¿Placer? , otros.....

8. Estilo de vida

- ¿Es posible relatarme, un día común?
 - ¿Es posible relatarme un día perfecto?
 - ¿Algo que te encantaría cambiar de tu forma de vida?
-

Focus Group: Preguntas que permitan validar la solución del problema del modelo de negocio Olonyaku Lodge & Living Community.

1. Selección de los participantes (recomendaciones)

- ✓ Buscar características comunes u homogéneas y heterogéneas de los participantes potenciales. De preferencia se eligen personas con el perfil específico del tema que se presentará (edades, roles, consumidores de determinados bienes o servicios, etc) y que representen a todas las tendencias de opinión e interés sobre la problemática a tratar.
- ✓ Es importante que no se conozcan entre sí.

2. Bienvenida – Introducción:

- a. Al entrevistado se le explica la razón por la cual se está elaborando el estudio y la importancia que tiene su opinión, en el tema a tratarse.

- b. El objetivo del grupo mediante sus respuestas y discusión es el diagnóstico en este caso de la solución del problema del modelo de negocio y su propuesta de valor (productos y servicios) de Olonyaku Hotel & Living Community, comprender la actitud de los participantes, su comprensión y su percepción a través de cada una de las intervenciones.

3. Validar el perfil del participante:

- a. Se obtiene la información general de cada uno de los participantes:

- Nombre completo.
- Ubicación del domicilio.
- Edad.
- Estado civil.
- Nivel de estudios.
- Trabajo y ocupación.

4. Temas para desarrollar en el Focus Group:

- a. La solución del problema resuelve sus necesidades y problemas.
- b. El modelo de negocio de Olonyaku Lodge & Living Community es (deseable o atractivo)?
- c. La propuesta de valor que oferta Olonyaku Lodge & Living Community, permite aliviar las frustraciones del segmento?
- d. La propuesta de valor que oferta Olonyaku Lodge & Living Community ha creado productos o servicios que transmitan alegrías en el segmento al que está dirigido el negocio?
- e. Sostenibilidad y sustentabilidad (idea general).

- f. Gustos y preferencias (estilo de vida).
- g. Turismo y experiencias de viaje (pros y cons).
- h. Ideas y conceptos (turismo sostenible, lujo sustentable, etc).

5. Presentación del proyecto:

- a. Concepto general
- b. Modelo de Negocio
- c. Propuesta de valor (productos y servicios)
- d. Conservación y sustentabilidad
- e. Diseño y Arquitectura.
- f. Ruta al mercado (canales, relaciones con los clientes)
- g. Precios
- h. Temas comerciales de importancia.

6. Análisis, comentarios y opiniones.

Anexo 7

Validando la solución mediante grupos focales:

Se generó un encuentro muy interesante que se lo hizo con la colaboración de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y la generosidad y apoyo del Arquitecto Juan Carlos Bamba docente de la facultad de arquitectura. Se realizó un concurso dirigido a los últimos ciclos de la carrera de Arquitectura para la presentación de propuestas y soluciones para Olonyaku Lodge & Living Community.

Aprovechando esta gran oportunidad, se convocó a diversos empresarios e inversionistas así como también a personas que hacen el día a día en el turismo tanto del sector público como el privado para que sean parte de la presentación de las propuestas. En el evento mencionado tuvimos la oportunidad de charlar directamente con ellos a modo de “*focus group*” y validar el modelo de negocio y la propuesta de valor de Olonyaku, tanto para los inversionistas como para la propuesta a los turistas.

Fotografía 1: Evento de presentación Olonyaku Lodge & Living Community.



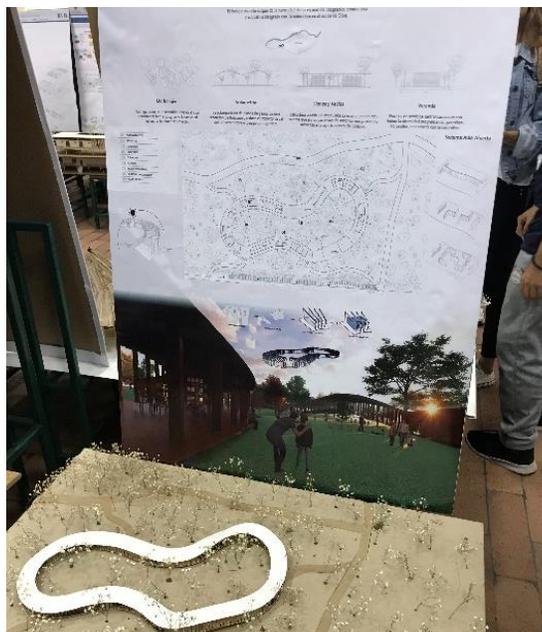
Fotografía por Carlos Andrade Borrero

Fotografía 2: Charla relacionada al modelo de negocio y las propuestas de valor de Olonyaku



Fotografía por Carlos Andrade Borrero

Fotografía 3: Varias propuestas arquitectónicas basadas en el modelo de negocio y propuesta de valor de Olonyaku Lodge & Living Community



Fotografía por Carlos Andrade Borrero

Fotografía 4: Varias propuestas arquitectónicas basadas en el modelo de negocio y propuesta de valor de Olonyaku Lodge & Living Community



Fotografía por Carlos Andrade Borrero

Fotografía 5: Diseño arquitectónica de Olonyaku Lodge & Living Community por Nemesi IT (Roma).

Olonyaku Lodge & Living Community

An extremely contemporary building fits in the natural environment.



PLACE Olon, Ecuador
DATE 2017 Competition winner
CLIENT Olon Yaku LTDA
SITE AREA 11.700 sqm
FLOOR AREA 8.200 sqm
CONSULTANTS Nemesi & Partners

Olon is a village on the Ecuadorian coast surrounded by beautiful beaches. Its wide beach has a slight slope, perfect for a relaxing day of sun and sea, ideal for visitors who love surfing and other water sports. In Olon you will find one of the most beautiful beaches of the peninsula of Santa Elena, which stands out by imposing in the South Pacific and is home to a great variety of flora and fauna. In this context rich in vegetation, the luxury condominium, hotel and residences project will be developed, in total respect for nature.

Fuente: Deloquarchitecture; (Delogu, Delogu Achitecture, 2021)

Fotografía 6: Diseño arquitectónico Olonyaku Lodge and Living Community por Nemesi (Roma).

Olon Villas

Beside the ocean, surrounded by nature.



Fuente: Deloquarchitecture; (Delogu, Delogu Architecture, 2021)

Fotografía 7 : Diseño arquitectónico Olonyaku Lodge and Living Community por Nemesi IT



Fuente: Deloquarchitecture; (Delogu, Delogu Architecture, 2021)

Fotografía 8: Diseño arquitectónico Olonyaku Lodge and Living Community por Nemesi IT



Fuente: Deloguarchitecture; (Delogu, Delogu Architecture, 2021)

Fotografía 9: Landing page Olonyaku Lodge & Living Community. (Prototipo PMV)



Jungle Suite.



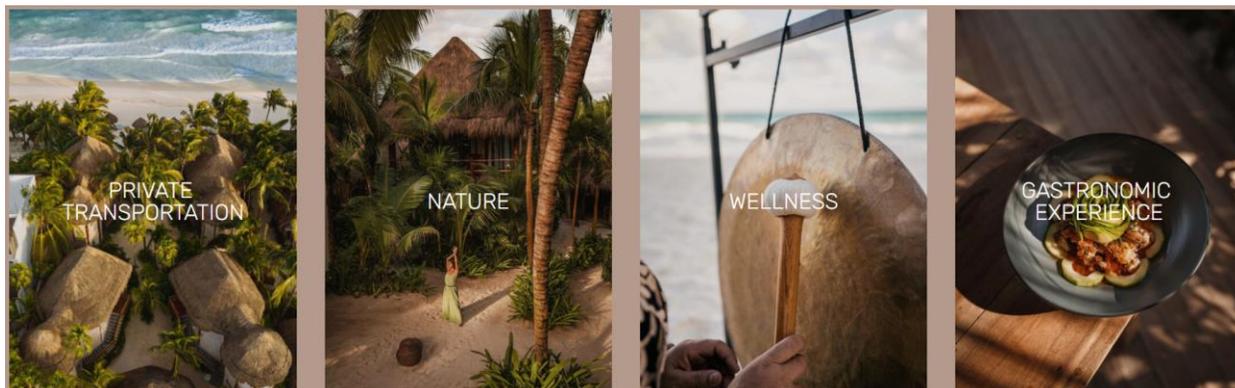
Arena Suite.



Ocean Suite.

Fotografía shutterstock.com

Fotografia 10: Landing page Olonyaku Lodge Experience (Prototipo PMV).



Fotografia shutterstock.com

Anexo 8

Compromiso con la sostenibilidad:

- Olonyaku, es un proyecto sostenible y de conservación, se lo puede considerar eco sustentable y eco amigable por lo que se encuentra estrechamente vinculado y comprometido con el cuidado de la naturaleza y la biodiversidad, así como también con el desarrollo de la sociedad y el respeto a los derechos de cada individuo. Este principio y valor, es fundamental y estará presente en todas las etapas del negocio siendo parte integral de la propuesta de valor.
- Más de 80 hectáreas de áreas verdes y bosque nativo, que representan el 85% del área total del terreno es destinado para la preservación y conservación siendo los fundadores, accionistas, stakeholders, y clientes de Olonyaku los custodios de este espacio inigualable para esta y las futuras generaciones.
- Reglamento ambiental: Se ha creado un documento de impacto y un plan de gestión para garantizar el buen manejo ambiental sustentable y el desarrollo de la comunidad Olonyaku. Donde se describe los lineamientos, reglas y normas de uso para copropietarios y visitantes, responsabilidades, sanciones y multas, entre otros aspectos importantes que determinarán la sustentabilidad del bosque y la biodiversidad natural, además, el proyecto se acoge al estudio de impacto y al plan de manejo y conservación ambiental.
- Los principios y valores del proyecto están ligados a proteger y cuidar el medio ambiente por medio del desarrollo humano y sostenible de la población.

- Es importante mantener una red de alianzas con instituciones u organismos de cooperación, así como también con emprendimientos productivos locales basados en una economía solidaria en donde se promueva la asociatividad, cooperación y autogestión.
- El proyecto Olonyaku, tiene un compromiso con la educación, pues en su filosofía es uno de los pilares para el desarrollo sostenible de la comunidad, permitiendo el bienestar integral de las personas, por esta razón se han realizado acercamientos con instituciones que estarían interesadas en vincularse con el proyecto como son: **Fundación Iguana** (Fundación Iguana , 2021) es una organización cuyo objetivo es recuperar y reforestar con árboles nativos las ciudades y pueblos del Ecuador para entregárselos a las futuras generaciones. Dentro de sus objetivos es crear centros de educación y concientización para niños y jóvenes en sus granjas experimentales sobre la importancia de la conservación y el cuidado de medio ambiente y el **Proyecto Transforma tu Escuela** (Carneros, 2021). Olonyaku conjuntamente con Fundación Iguana y Proyecto Transforma tu Escuela, trabajarán en estrecha comunión sobre el tema medio ambiental y de educación para crear un observatorio experimental llamado “Escuela Bosque” dentro del área protegida del proyecto, que sirva con base para la investigación, capacitación, experimentación y la conservación, permitiendo que las escuelas, colegios, universidades de las comunidades aledañas, del país y del el mundo puedan acceder a este centro de aprendizaje.

Anexo 9

Otras fuentes de información:

La búsqueda de información de nuestro mercado nicho a través de diferentes fuentes primarias es fundamental, ya que ayuda identificar a nuestros potenciales competidores, tamaño de mercado, segmentación etc. Complementar también el estudio con otras fuentes que se puedan obtener de la investigación de mercados como son:

- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Banco Central del Ecuador.
- MINTUR, Ministerio de Turismo del Ecuador.
- AHOTEC, Federación Hotelera del Ecuador.
- FENACAPTUR, Federación de Operadores de Turismo del Ecuador.
- Asociación de Bares y Restaurantes de Cuenca.
- Estudios de consultorías de mercado.
- Radar Tech de Buen Trip Hub V11.0, (startups ecuatorianas).
- Ecosistema de emprendimiento e innovación ecuatoriano y región.
- Venture Capital nacionales e internacionales.

Anexo 10

Referencias prensa:

- (Diario el Universo , 2018)
- (Diario el Comercio, 2018)
- (Diario el Comercio, 2018)
- (Diario el Comercio, 2018)
- (Diario el Universo, 2018)
- (Primicias, 2020)
- (Universo D. E., 2021)
- (Universo D. E., 2021)
- (MINTUR, 2021)
- (Infobae, 2018)
- (Infobae, 2019)
- (Infobae, 2021)
- (Sleeper, 2021)

Videos recomendados:

1. Neuromarketing, aspectos clave del comportamiento del consumidor, (Garcia, 2016).
2. Caso de estudio: GAP, market segmentation, targeting and positioning. (GAP, 2017).
3. The World's Most Extraordinary Homes, (Taylor & Quentin, 2017).
4. El hotel de Tulum Famoso en Instagram ¿Vale la pena?. (Estrada, 2018)
5. Green School, (Greenschool, 2019)

6. TOP 10 boutique hotels in Tulum, México 2021, (Travel, 2021)
7. Business Model Canvas, Strategyzer. (Strategyzer, Business Model Canvas, 2013).
8. Green Village Bamboo House, (TED & Hardy, 2018)

GLOSARIO

Benchmarking

Tomar como referencia los productos, servicios, o procesos de trabajo de empresas líderes, para compararlos con los propios y realizar mejoras (Roberto Espinoza) 93

Business to business

Hace referencia a la venta de productos o servicios entre empresas. 118

Business to consumer

Hace referencia a la venta de productos o servicios desde una empresa hacia un cliente. 118

Crowdfunding

Forma de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones (Economipedia). 119

Customer Development

Término acuñado por Steve Blank para reducir el margen de error al crear un producto siguiendo cuatro fases básicas: conceptualización de un producto o servicio, desarrollo, prueba y lanzamiento. Steve Blank 51

Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social (Acciona). 113

Design thinking

El design thinking es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. 9

Emprendedores

personas que identifican una necesidad en el mercado y cuenta con la iniciativa y la motivación requeridas para desarrollar una idea de negocio (Mauricio Murillo). 48

Idea de negocio

Producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado (Emprende Pyme). 51

Innovación

Introducción al mercado de un nuevo o significativamente mejorado producto o servicio, proceso o método de comercialización u organizativo. (OCDE). 9

Inversores ángeles

personas naturales, grupos o empresarios que invierten de manera temprana en emprendimientos o startups a cambio de un porcentaje dentro de la compañía (El financiero). 99

Lean startup

El método lean startup es el sistema utilizado para pasar de proyecto a empresa poniendo el foco en las necesidades del cliente, contando con su retroalimentación para ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final. 9

Marketing mix

es un análisis de la estrategia interna desarrollada comunmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de sus actividad producto, precio, distribución y promoción (Debitoor). 50

Modelo de negocio

planificación realizada por una empresa, con el objetivo de conocer con claridad el tipo de negocio que introducirá en el mercado, a quien va dirigido, cómo se va a vender y como se van a conseguir los ingresos (Economipedia). 9

Pitch

Presentación corta de una idea de negocio para generar interés y atraer inversión (Philp B. Crosby). 101

Product market fit

Ajustar un producto en la relación al mercado y evaluar su rentabilidad analizando si cubre las necesidades de los clientes. Queda validado cuando se ha localizado a un grupo de potenciales clientes y se comprueba que reaccionan de forma positiva al servicio o producto (IEBS). 94

Producto Mínimo Viable

Es un prototipo del producto que tiene las funcionalidades mínimas para poder presentarlo a los clientes y verificar si les interesa. 51

Propuesta de valor

Factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios (Economipedia). 9

Startup

Una empresa de nueva creación que comercializa productos o servicios a través del uso de las nuevas tecnologías con un modelo de negocio escalable que permita un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo. 9

Validación

Proceso para comprobar que una idea, producto o servicio realmente funcionan y solucionan una necesidad del cliente, quién está dispuesto e interesado en adquirir el servicio. 53

Viabilidad

Dicho de un asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo (RAE). 64