



Aquaventuras S.A.C.

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Renzo Daniel Crisólogo Alvarez

Asesora:
Dra. Ángela María Carrasco Eléspuru

Lima, septiembre de 2020

Resumen ejecutivo

Este proyecto consiste en lograr la venta de un terreno de 2.39 hectáreas, ubicado en la zona hotelera de Zorritos, Tumbes. Dicho terreno contiene gran parte de una laguna de agua salada en su interior, y esto hace más complicada su venta, pues solo algunos inversionistas especializados, de agricultura o turismo, tendrían interés, además, al estar parcialmente inundado requeriría una inversión adicional para sanear el terreno y lograr construir algo o volverla apta para los cultivos de la zona. Sin embargo, se ha encontrado una forma de hacer más atractivo dicho terreno, y es desarrollando en su interior un parque acuático, el primero en su género en el país, con un sistema de inflables sobre la laguna. Por lo tanto, a pesar de que el objetivo principal es lograr la venta del terreno, también existe un objetivo subyacente, y es la implementación exitosa de un modelo de negocio rentable y sostenible.

El desafío consistirá en lograr una ejecución oportuna de todas las actividades de puesta en marcha: el uso de maquinaria pesada para la limpieza de la laguna y la construcción del edificio administrativo, restaurante, estacionamientos, circuitos acuáticos, la selección del personal de seguridad, los salvavidas, los de soporte y el gerente general, lanzar la publicidad para dar a conocer las atracciones y su ubicación, concesionar exitosamente los servicios de pedales y cuatrimotos. La gestión del parque deberá enfocarse en sostener e incrementar el aforo diario, llevar las relaciones con las autoridades municipales, hoteles, restaurantes, agencias de viaje, etc. El parque acuático tiene altas probabilidades de ser rentable, sin embargo, mucho dependerá del esfuerzo comercial por parte del equipo de administración, encabezados por el gerente general.

Palabras clave: *parque acuático; inflables; albufera; playa; laguna; parque temático; piscinas*

Abstract

This project consists of achieving the sale of a land of 2.39 hectares, located in the hotel zone of Zorritos, Tumbes. This land contains a large part of a saltwater lagoon in its interior, and this makes its sale more complicated, since only some specialized investors, from agriculture or tourism, would be interested, in addition, being partially flooded, it would require an additional investment to clean up the land and be able to build something or make it suitable for crops in the area. However, a way has been found to make this area more attractive, and it is by developing a water park inside it, the first of its kind in the country, with an inflatable system on the lagoon. Therefore, even though the main objective is to achieve the sale of the land, there is also an underlying objective, and that is the successful implementation of a profitable and sustainable business model.

The challenge will be to achieve a timely execution of all the start-up activities: the use of heavy machinery for cleaning the lagoon and the construction of the administrative building, restaurant, parking lots, water circuits, the selection of security personnel, the lifeguards, support staff and general manager, launch advertising to publicize attractions and their location, successfully concession pedal and ATV services. Park management should focus on sustaining and increasing daily capacity, maintaining relationships with municipal authorities, hotels, restaurants, travel agencies, etc. The water park has a high probability of being profitable, however much will depend on the commercial effort on the part of the management team, led by the general manager.

Keywords: *water park, inflatables, lagoon, beach, lagoon, theme park, swimming pools*

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	xi
Introducción	1
Capítulo 1. Propuesta de valor	3
1.1. La empresa.....	3
1.2. Misión.....	3
1.3. Visión	3
1.4. Valores.....	3
1.5. Ventaja competitiva.....	3
1.6. Justificación.....	4
Capítulo 2. Entorno	5
2.1. El sector turismo a nivel nacional	5
2.2. El sector hotelero en el norte del Perú.....	5
2.3. Cliente objetivo	6
2.4. Análisis FODA	9
2.5. Análisis de la competencia	10
Capítulo 3. Estrategia	13
3.1. Modelo de negocio	13
3.2. Recursos humanos	17
3.3. Política de precios	18
3.4. Marketing y promociones.....	19
Capítulo 4. Perfil de la inversión.....	21

4.1. Nivel de apalancamiento	21
4.2. Inversión.....	22
4.3. Estado de ganancias y pérdidas proyectado	26
4.4. Flujo de caja	32
4.5. Cronograma.....	33
Conclusiones	35
Bibliografía.....	37



Índice de tablas

Tabla 1. Costo de inversión.....	22
Tabla 2. Ingresos por ventas.....	28
Tabla 3. Depreciación y mantenimiento	29
Tabla 4. Remuneraciones	29
Tabla 5. Depreciaciones y amortizaciones	30
Tabla 6. Gastos.....	31
Tabla 7. Estado de ganancias y pérdidas.....	31
Tabla 8. Flujos asumiendo cierre del proyecto al 5to año.....	32
Tabla 9. Rentabilidad del proyecto	33
Tabla 10. Cronograma de actividades	34



Índice de figuras

Figura 1. Sistema de juegos inflables en parque acuático Wibit de Cancún, México	13
Figura 2. Vista desde la orilla de la playa	14
Figura 3. Palestra y resbaladera sobre el mar	14
Figura 4. La creatividad es el límite	15
Figura 5. Vista de albufera de Bocapán dentro del terreno del proyecto	24
Figura 6. Vista del banco de arena de 200 metros dentro del terreno del proyecto	25
Figura 7. Ejemplo de parque acuático artificial en el Perú	26
Figura 8. Zona infantil con baldes gigantes y toboganes	27
Figura 9. Toboganes de gran altura desafían incluso a los más grandes.....	27



Introducción

El presente proyecto consiste en la búsqueda y desarrollo de una estrategia efectiva para lograr vender un terreno ubicado al norte del Perú, en Tumbes, el cual posee ciertas características que dificultan lograr dicho objetivo, en primer lugar, el precio, ya que por su extensión son US\$ 2.8 millones el importe que espera recibir el vendedor, y, en segundo lugar, el valor agregado que otorga dicho activo es muy bajo en relación con su precio.

A simple vista, el terreno es solo una extensión de tierra sin mayor potencial, salvo por su cercanía al mar, y, por lo tanto, las alternativas para obtener beneficios son muy limitadas; la amplia oferta hotelera de la zona reduce el atractivo de esta inversión si se busca a un inversionista hotelero, pues la competencia es muy alta. Sin embargo, buscando alternativas para lograr poner un valor al terreno, aparece la opción de construir un parque de diversiones acuático en la albufera¹ que se ubica dentro del mismo, pero se trata de un parque no convencional, único en el país. La estrategia de instalar un parque acuático que busca generar valor agregado a todos los partícipes de este proyecto: al propietario actual (logrará concretar la venta), al inversionista que apueste por este proyecto (rentabilidad sostenida a mediano plazo) y también a todos los visitantes que disfrutarán de sus atractivos y actividades (diversión innovadora).

La actual coyuntura que vivimos en el mundo debido a la pandemia del nuevo coronavirus ha paralizado muchísimos proyectos de pequeña, mediana y gran escala; adicionalmente, uno de los sectores económicos más impactados ha sido el turismo (por el cierre de fronteras) y el entretenimiento (por la aglomeración de personas que genera). Esta situación extraordinaria deberá tenerse en cuenta al evaluar este proyecto. No obstante, también se tiene que mencionar que a pesar de lo dura que llegue a ser esta crisis económica, será temporal, y así como todas las pandemias previas, esta terminará en algún momento, y se restablecerán todas las actividades de entretenimiento que favorecerán más la inversión en este proyecto.

¹ Es una laguna, adyacente al mar, que se llena en las horas de marea alta y luego se va descargando parcialmente en las horas de marea baja, tienen un sistema de recirculación natural.

Capítulo 1. Propuesta de valor

1.1. La empresa

Aquaventuras S.A.C. será una empresa de servicios de entretenimiento, constituida en el Perú y orientada a las personas que busquen pasar un día de juegos y actividades lúdicas en un entorno de playa al norte de la capital, específicamente en el departamento de Tumbes. La empresa tendrá como atracción central un sistema de juegos inflables sobre la albufera que se ubica dentro del terreno, la misma brindará la sensación de estar sobre el mar, el cual estará a la vista de los asistentes, dado que el terreno donde se montará la empresa está muy cerca al mar. Adicionalmente, se ofrecerán una gama de servicios complementarios que permitirán rentabilizar más la propuesta a través de concesiones, entre ellas, un restaurante, cuatrimotos y pedalones.

1.2. Misión

Ofrecer servicios de entretenimiento acuático a todos los visitantes de las playas del norte del Perú, siendo una parada obligatoria para aquellos niños, jóvenes y adultos que busquen pasar un día de diversión con seguridad y calidad.

1.3. Visión

Ser una de las principales alternativas de diversión en la zona norte del Perú, para que las principales agencias de turismo y hoteles de la zona nos refieran frecuentemente a sus clientes y huéspedes, respectivamente.

1.4. Valores

- Pasión por el cliente y excelencia en la atención.
- Seguridad como eje cultural en todo el personal.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Mejora continua en los procesos.

1.5. Ventaja competitiva

En primer lugar, la ubicación del parque, ya que constituye la principal ventaja respecto a otras atracciones cercanas o similares. Es por esta razón que la posesión del terreno donde se

montarán la plataforma y los servicios complementarios es clave, y constituye la barrera de entrada más importante.

En segundo lugar, la calidad del servicio, la cual sólo será posible con la adecuada selección y formación del personal, el objetivo principal deberá ser que todos los visitantes se lleven una gran experiencia en entretenimiento acuático y que sus expectativas sean superadas.

1.6. Justificación

El autor de este proyecto es un apasionado por el mar y el entretenimiento acuático, su inspiración sobre este parque surgió a partir de su experiencia en viajes alrededor del Caribe y Europa, donde pudo visitar playas de aguas cristalinas, poco profundas y casi sin oleaje, sobre las cuales se montaban grandes sistemas de flotantes para niños y adultos. Esta experiencia sentó las bases para la concepción de Aquaventuras SAC. La ventaja de la mayoría de las playas mencionadas es que su mar es muy calmo y además que las aguas son cálidas, lo que las vuelve prácticamente una suerte de piscinas de agua salada y temperada.

En el caso del Perú, lamentablemente, no se cuenta con playas como las descritas, esto a pesar de que la costa del norte del país cuenta con playas más cálidas y buen clima (sol todo el año y suaves brisas por la tarde). Además, la existencia de oleajes y los altos niveles de plancton ponen en riesgo la seguridad de los bañistas y generan un mar de color verde grisáceo poco atractivo, respectivamente.

A pesar de las desventajas descritas, la costa del norte peruana posee un atractivo singular que nos permitiría competir directamente con las playas caribeñas y europeas. A lo largo de la costa peruana, existen formaciones naturales conocidas como albuferas, que son una suerte de lagunas de agua salada, esto es debido a filtraciones subterráneas que llevan el agua del mar varios metros dentro de la costa. Estas formaciones permiten que muchos bañistas puedan nadar libremente sin necesidad de ser diestros nadadores, y más aún, los niños también pueden divertirse en estas lagunas naturales, pero sin el riesgo inherente que tiene el mar.

Capítulo 2. Entorno

2.1. El sector turismo a nivel nacional

El Perú ha ganado relevancia internacional debido a una combinación perfecta de lindos paisajes, buena comida y, sobre todo, a una labor incansable por parte de las principales entidades de turismo por promocionar estas bondades por todo el mundo.

Una de las cifras más destacables es el incremento en el número de turistas internacionales que han llegado al Perú, ya que, tal como lo demuestran las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2020), se pasó de 1.4 millones de visitas en 2004 a 4.4 millones de visitas en 2018, esto representa una tasa de crecimiento anual promedio de 7.93%.

Como consecuencia del mayor turismo receptivo, el nivel de divisas generadas por este pasó de US\$ 1,231 millones en 2004 a US\$ 4,505 millones en 2018 (MINCETUR, 2020), lo que da una idea del impacto económico y de las grandes posibilidades para desarrollar negocios dentro del sector. En esta línea, este crecimiento ha convertido al sector turismo en un motor de desarrollo social y económico al generar empleos directos e indirectos (“Sector turismo genera 1.3 millones de empleos formales”, 26 de noviembre de 2018).

2.2. El sector hotelero en el norte del Perú

La zona norte del Perú es reconocida por la belleza de sus playas, su mar cálido y su clima soleado durante todo el año, no obstante, existe un fenómeno climático llamado “Fenómeno del Niño”, el cual está relacionado a la temperatura del océano Pacífico y, según su intensidad, puede ser muy leve y casi imperceptible, pero lamentablemente, algunas veces puede llegar a ser devastador, generando inundaciones y afectar tanto zonas rurales como urbanas en varias ciudades del Perú, este fenómeno afecta a otros países de Sudamérica, Centroamérica y parte de Asia.

La frecuencia e intensidad de dicho fenómeno es incierta, sin embargo, los avances en el campo de la meteorología han permitido mejorar la predicción de la llegada de dicho impacto y prepararse adecuadamente. Así, varias ciudades han logrado adaptarse a este fenómeno recurrente, mientras que otras aún siguen estando expuestas a los estragos de este y terminan a merced de la ayuda de las autoridades (maquinarias, víveres, entre otros).

A pesar de las adversidades climáticas que suelen golpear al Perú, el departamento de Tumbes es uno de los que mejor ha sabido aprovechar las condiciones climáticas favorables,

que brinda su cercanía a la línea ecuatorial, tal aprovechamiento se evidencia en la rápida expansión del turismo y todas las actividades económicas relacionadas, entre ellos, la instalación de hoteles frente al mar.

La inversión privada en Tumbes ha beneficiado a la mayoría de sus distritos, pero en especial a Zorritos, como ejemplo, la apertura de hoteles de gran envergadura tales como Punta Sal, Decameron y Casa Andina. Algunas cifras, de acuerdo a un estudio de oferta hotelera del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] citado por Ninahuanca (5 de julio de 2017), respecto al potencial de la zona, son: la inversión esperada en infraestructura hotelera en el país, así como en provincia, las cuales ascienden a US\$ 1,141 millones (2017-2021) y a US\$ 265.9 millones, respectivamente.

Los hoteles de la zona son claves para las actividades de entretenimiento, ya que brindan hospedaje y servicios complementarios a los visitantes. Estas empresas son fundamentales para nuestro negocio, ya que generan demanda derivada a partir de la estadía de sus huéspedes, en la medida que puedan referirnos y lograr acuerdos de promoción.

Algunos de los hoteles de Zorritos son: Bungalows Villa del Mar, Casa Andina Select, Casa Kresala, Costa Azul, El Murique, Gaviota Dorada, Hospedaje Casa Blanca Zorritos, Hotel El Delfín, Hotel María del Mar, Hotel Pinamar, Hotel Punta Pico, Hotel Versili, Los Balcones de Zorritos, Maliah Beach Club Hotel, Pinosur House, Puerto del Sol, Punta Cocos Beach, Punta del Sol Playa y Sunset Club. Será clave, sobre todo al inicio, lograr acuerdos de promoción con estos hoteles, pues ellos también generarán valor a sus clientes (huéspedes) al informarles sobre actividades que podrán realizar para complementar su estadía vacacional o de fin de semana. Los detalles sobre la estrategia de marketing indirecto serán desarrollados en la sección sobre la estrategia operativa.

2.3. Cliente objetivo

Los clientes objetivo son los turistas extranjeros y/o nacionales que llegan al norte del país para buscar sol y playa, ya que el norte del Perú ofrece lindas playas y buena comida. El rango de edades es bastante amplio:

- a. Niños: suelen pasear acompañados de sus padres que programan las vacaciones según el horario escolar, es decir, en los fines de bimestres y para fiestas patrias; a pesar de que este grupo de edad es el que sugiere a los padres el destino vacacional, son los padres quienes toman la decisión final sobre el destino, las atracciones a visitar, y esto básicamente porque son quienes manejan el presupuesto y costean todo. Este grupo es

especialmente importante para el parque acuático, ya que, a pesar de que no poseen capacidad de gasto, son quienes pedirán a sus padres incluir al menos un día de estadía en sus instalaciones.

b. Adolescentes: son un grupo de mayor edad que los niños, pero también les gusta el juego, los deportes de competencia y la adrenalina; suelen pasar el día con los padres, pero tienen algo más de independencia debido a su mayor fuerza y destreza en los deportes, por ejemplo, ya nadan sin supervisión en el mar. Este grupo es uno de los que más tiempo pasarían en los inflables del parque y serían quienes más disfrutarían los juegos de competencia por equipos que los salvavidas organizarían. La decisión de compra sigue siendo de los padres.

c. Adultos menores de 30 años: es un grupo cada vez más importante para la economía peruana porque constituyen la mayor parte de la población económicamente activa, además, dada la mejora continua en la producción y el empleo, el ingreso ha incrementado en los últimos veinte años, ya que según lo publicado en su portal institucional, el Colegio de Contadores Públicos de Arequipa (2019), indica que la remuneración mínima vital pasó de S/ 345 (entre 1997-2000) a S/ 930 (a partir de 2008), permitiéndoles consumir bienes y servicios más sofisticados, tales como viajes y entretenimiento.

Dentro de este grupo, se ubican las personas que tienen empleos formales e informales, con sueldos que cobran cada mes y, con suerte para los formales, gratificaciones en julio y diciembre. Estas personas suelen programar sus viajes según las políticas de vacaciones de sus trabajos, normalmente lo hacen en grupos de amistades y muchos consideran las playas del norte como destino, sobre todo cuando hay frío en las ciudades que radican.

El presupuesto asignado suele contemplar: la estadía en un hospedaje y la bolsa de viaje (paseos, visitas a las atracciones del lugar, comidas, bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, discotecas de la zona en caso aplique, entre otros). Muchos jóvenes que conforman este grupo están cada vez más influenciados por las redes sociales, ya que suelen tomar decisiones de vestir, hablar e incluso viajar según lo que los personajes más reconocidos en dichas plataformas hacen, es decir, imitan todo lo que ven. Por lo tanto, es recomendable tomar en consideración dentro del plan de marketing a este tipo de figuras a la hora de promocionar al parque acuático.

- d. Adultos de 30 a 40 años: es un grupo de personas más maduras, poseen mayores ahorros a partir de sus negocios o empleos (más de 10 años continuos de trabajo), lo que les otorga un poder adquisitivo que les permite acceder a un crédito hipotecario para remodelar su casa, adquirir una vivienda nueva o incluso una segunda vivienda, tomar vacaciones fuera del país y darse ciertos gustos que tuvieron de jóvenes, pero no pudieron por factores económicos.

Muchos miembros de este grupo ya tienen esposa e hijos, y, por lo tanto, buscan disfrutar de sus espacios de ocio con opciones de entretenimiento sofisticadas tanto para ellos como para sus hijos (pequeños aún). Los que no tienen hijos buscan ir a playas paradisíacas, conocer Europa y sus capitales más populares, o incluso tomarse un año sabático en algunas ocasiones.

La programación de vacaciones dependerá si tienen hijos y si viajan solos o con amigos, normalmente quienes no tienen hijos suelen planificar sus viajes con antelación para coordinar con amigos, mientras que los que tienen hijos en edad escolar sí están más limitados a tomarlas según las vacaciones escolares de fin de bimestre y de fiestas patrias.

El presupuesto asignado de este grupo es mediano-alto, no escatiman en visitar varias atracciones en cada viaje siempre que ofrezca seguridad, calidad y una experiencia grata de la cual tomarán muchas fotos y videos. Es uno de los grupos más importantes a los que este proyecto apunta. Si bien este grupo es de jóvenes maduros, siempre encuentran divertido una propuesta como la del parque acuático, pues no sólo tendrán los inflables para jugar sino también más opciones que les permitirán disfrutar del mar y el clima.

- e. Adultos de 40 a 60 años: este grupo de viajeros es más selecto, suelen tener una agenda de viajes, un agente que les programa los paquetes, así como una mayor flexibilidad pues sus hijos ya son adolescentes y algunos están en la universidad, lo que permite hacer viajes en el momento que mejor les convenga. Si bien esta categoría de viajeros suele buscar opciones más tranquilas que el turismo vivencial y de entretenimiento, sí son los que costean los viajes a sus hijos aún en etapa escolar o universitaria.

Algunos individuos sí podrían verse tentados a montarse en uno de los inflables, tal vez para jugar con sus nietos o hijos menores, pero la mayoría solo iría acompañando a sus hijos que serán los usuarios reales. Sin embargo, la decisión de la visita al parque estaría en este grupo, por lo que el plan de marketing debe tener un mensaje también para ellos.

- f. Mayores de 60 años: las personas de este grupo suelen viajar con sus contemporáneos, ya que son abuelos la mayoría y sus nietos ya son adultos. Es poco frecuente ver a esta categoría de adultos en las playas pues prefieren opciones más confortables como un hotel de lujo, un spa, o museos. Por esta razón, es que no se tomarán en cuenta como público objetivo para el parque acuático.

Sobre el perfil económico de los clientes, dado que el Perú ha venido incrementando su nivel de ingreso en términos macroeconómicos y esto también ha tenido efecto en el presupuesto de las empresas y familias, ahora las personas son más exigentes en los servicios por los que pagan, sobre todo en la calidad de atención, además, que las redes sociales han permitido que el consumidor esté más informado, casi en tiempo real e interactuando con otros consumidores. En línea con esto, es que se ha determinado que el cliente objetivo del parque acuático, en términos económicos, sería cualquier persona, decisora de la visita al parque, es decir, uno de los grupos de edades que manejan un propio presupuesto, que pueda destinar un rango entre S/ 100 y S/ 180 para pasar un día de playa, incluyendo almuerzo y bebidas. Esto permitiría el ingreso al parque, hacer uso de los inflables y si desea poder ordenar un almuerzo típico, bebidas típicas, alcohólicas y no alcohólicas, y en la comodidad de una tumbona playera o en las instalaciones del restaurante.

La propuesta de diversión incluirá la formación de equipos entre los visitantes, los cuales podrán competir por premios (entradas gratis, en principio). Además, se podrán realizar retos individuales de todo nivel, desde los más principiantes hasta los más avezados, esto inspirado en los circuitos de juegos muy populares en los programas de televisión donde un grupo de jóvenes realizan destrezas y deben superar obstáculos u otro tipo de desafíos físicos.

2.4. Análisis FODA

2.4.1. Fortalezas (F)

- Propiedad de terreno que contiene la formación natural tipo laguna con agua de mar.
- Clima soleado todo el año mitiga el riesgo de una alta estacionalidad de las ventas.
- Se espera contar con un equipo administrativo experimentado en turismo.
- Propuesta de valor enfocada en innovación en la diversión y el entretenimiento, que complementan el atractivo natural de las playas y el clima.

2.4.2. Oportunidades (O)

- Barreras de entrada constituidas por la propiedad de la albufera.
- No existen propuestas de entretenimiento similares en la zona seleccionada.
- Incremento continuo del flujo de turistas a la zona norte del país.
- Mayor poder adquisitivo del cliente objetivo.
- Alto impacto de las redes sociales en el público juvenil.
- Potencial económico de Zorritos, en términos de inversión hotelera y actividades turísticas, las cuales ascienden a US\$ 1,141 millones y US\$ 17,871 millones, respectivamente.
- Potencial para incrementar la gama de servicios del parque en el mediano plazo.
- Gran popularidad de los programas juveniles de competencia en televisión.

2.4.3. Debilidades (D)

- Proveedores de los inflables no tienen presencia local para dar soporte.
- No existen proveedores nacionales reconocidos.
- Alta dependencia de las agencias de viaje y hoteles para obtener los primeros clientes.
- No se posee un plan para rentabilizar el local en el horario nocturno.

2.4.4. Amenazas (A)

- Riesgo de ejecución por inexperiencia del gerente seleccionado.
- Factores climáticos que bajen la temperatura del mar o reduzcan el calor de la zona.
- Usuarios afectados que difundan mensajes vía redes sociales sobre una mala atención.
- Daño significativo en los inflables que no pueda ser reparado a tiempo.
- Escenario de inusual apreciación cambiaria expondría los ingresos esperados².

2.5. Análisis de la competencia

Hasta el momento no existen propuestas similares, sin embargo, existen algunos parques acuáticos en la zona norte del país (Chiclayo, Sullana, entre otros) que ofrecen servicio de piscinas con juegos recreativos tales como toboganes, baldes gigantes que se llenan y luego caen sobre los bañistas grandes cantidades de agua (parecido a una gran catarata), entre otros.

² Esta situación se refiere a un escenario en el que el tipo de cambio (dólar/sol) caiga en un porcentaje mayor a 4% en un periodo menor a treinta días, reduciendo la posibilidad de convertirlos a un mejor precio, y resultando en una pérdida cambiaria.

El formato de estos negocios suele ser de una tarifa plana que incluye el uso de las instalaciones durante todo el día (no todos entregan pulseras ni diferencian sus tarifas por niveles de atención), en este caso el ingreso principal viene por la atracción central: el sistema de piscinas y toboganes. Mientras que otros formatos no cobran por el uso de las instalaciones, pero a cambio exigen un consumo mínimo en alimentos y bebidas, en este caso el ingreso principal se da por el restaurante.

Algunos hoteles de la zona, los más grandes principalmente, ofrecen alquiler de pequeños botes individuales o dobles llamados “*chingos*”, los cuales requieren un remo y se puede navegar por la bahía, normalmente es una tarifa por hora que incluye la embarcación, el remo y un chaleco salvavidas. Pero esto dista mucho del concepto de “juegos de competencia sobre el mar” que ofrece este proyecto.



Capítulo 3. Estrategia

3.1. Modelo de negocio

Se trata de una empresa de servicios de entretenimiento orientado a las personas que busquen una opción diferente a un día de playa tradicional, con la seguridad del personal salvavidas y con la comodidad de un hotel con acceso al mar, ya que el terreno posee un banco de arena de 200 metros de ancho por 1,000 metros de largo, el cual puede albergar a más de 1,000 bañistas con gran espacio para cada uno.

Figura 1. Sistema de juegos inflables en parque acuático Wibit de Cancún, México



Fuente: Zanella (21 de febrero de 2019)

Figura 2. Vista desde la orilla de la playa



Fuente: Zanella (21 de febrero de 2019)



Figura 3. Palestra y resbaladera sobre el mar



Fuente: Zanella (21 de febrero de 2019)

Figura 4. La creatividad es el límite



Fuente: Zanella (21 de febrero de 2019)

Se ofrecerán experiencias innovadoras a través del sistema de juegos inflables que estarán montados sobre una albufera, sobre ellos se realizarán juegos individuales y grupales de competencia. El ingreso por ventas estará determinado por la tarifa individual, la cual será de S/ 70 por adultos y S/ 40 por niños menores de 12 años, lo que dará derecho a pasar todo el día en el parque. Los asistentes podrán ingresar directamente a los inflables caminando y nadado, siempre usando chalecos salvavidas, y podrán permanecer el tiempo que deseen sobre los mismos, pero respetando el nivel de capacidad máxima de los inflables para mantener la seguridad de los asistentes y de los inflables. Todo sería supervisado por el equipo de salvavidas.

Para casos en el que el aforo supere a la capacidad máxima, se ha establecido implementar turnos, por los que las personas podrán estar máximo una hora sobre un mismo inflable, y luego tendrán que dar pase a los del siguiente turno para que así todos puedan disfrutar. Mientras tanto, podrán estar en la orilla de la playa, ya que la marea es tranquila, pero bajo supervisión de los padres. No se contempla un escenario en el que una persona que asista al parque no llegue a poder usar los inflables, ya que el sistema de turnos permitirá un orden del proceso.

Adicionalmente, se espera recibir ingresos complementarios por la concesión a proveedores que trabajarán dentro del parque tales como el restaurante, el alquiler de cuatrimotos y el alquiler pedales. Respecto a estos, las obras civiles realizadas previamente,

constarán de un edificio de tres pisos, para los cuales uno de ellos se destinará exclusivamente para un restaurante que albergará hasta 300 personas. El modelo de negocio aquí será el de alquiler anual (pago adelantado de un mes) y con revisiones anuales a la renta; el arrendatario dependerá, en términos de ingresos por ventas, del número de asistentes al parque, por lo tanto, el éxito del restaurante estará supeditado al éxito del parque acuático, lo que reforzará el vínculo de ambos negocios, el *core-business* y el complementario. Por el lado del alquiler de cuatrimotos y pedales el modelo sería similar, se permitirá que un proveedor instale sus equipos y oficina para que pueda administrar la operación, con el compromiso de cobrar una tarifa accesible y pagar puntualmente la mensualidad del alquiler por uso del terreno. En caso de existir un accidente, dado que los usuarios de cuatrimotos y pedales son asistentes del parque, el parque acuático se hará responsable solidariamente con ellos y pondrá a su disposición el tóxico, así como el personal de enfermería.

La estructura de los costos está concentrada en los costos fijos relacionados a la depreciación de las construcciones y equipo (saneamiento, el sistema de inflables, muebles para los clientes, equipos informáticos) dada la magnitud de la inversión en los activos necesarios para la puesta en marcha. Por otro lado, como costos variables se tienen los gastos de mantenimiento y depreciación de los inflables.

Los clientes objetivos son turistas, internos y extranjeros, que buscan un día de esparcimiento en la playa, en una piscina con vistas al mar, o actividades terrestres de mediano riesgo como los cuatrimotos, *rappel*, *kanopy* o *trekking*. Destacan los turistas ecuatorianos que llegan de las zonas fronterizas para pasar el fin de semana y los turistas peruano que suelen viajar al norte de Perú cuando toman vacaciones laborales o si tienen hijos toman vacaciones según la agenda escolar.

Respecto a la afluencia esperada de clientes, se ha dividido el horizonte de inversión en dos etapas, la primera que corresponde a los dos primeros años, y otra de mayor maduración que corresponde al año tres en adelante. Para la primera etapa se estiman alrededor de 300 visitantes al día, mientras que en la segunda etapa se espera incrementar en 20% dicha cifra, llegando a 360 visitantes por día. Para lograr este nivel de afluencia, la promoción deberá ser intensiva en los atributos y será de forma indirecta, pues es un negocio de tipo masivo. Las redes sociales, los grupos de interés y la cercanía con los hoteles y agencias de viaje tienen roles fundamentales para asegurar los niveles de ocupación de los inflables y del parque en sí.

La figura del empleado del parque es crucial para mantener al cliente satisfecho y que se exceda su expectativa, esa será la misión que deberá plasmarse en el personal. El buen trato y

la simpatía asegurarán a mantener un ambiente jovial, además que la experiencia de los salvavidas y el supervisor velarán por la integridad de los asistentes, dentro y fuera dl agua.

Se busca tener proveedores alternativos para la mantención de los equipos inflables, así como para las edificaciones del parque (oficinas). Dentro de los proveedores de inflables más relevantes destaca el proveedor alemán Wibit Inc. quien posee la mejor calidad, no obstante, su precio es más elevado que el de los proveedores chinos³. La relación con el proveedor sería clave en la etapa de post-venta, sobre todo, en la adquisición de accesorios que se desgasten y, en el soporte técnico, de ser el caso.

3.2. Recursos humanos

La selección del personal la realizará el gerente del parque, quien tendrá que ser solvente y experimentado en operaciones de giro similar, esto será un activo clave que sustentará el crecimiento del parque, pues deberá aportar nuevas ideas de entretenimiento, así como idear el plan de expansión a mediano plazo.

Dada la relevancia estratégica del gerente del parque, a continuación, se detalla el perfil deseado para la persona que ocupe dicha posición:

- Edad: un mínimo de 35 años y máximo de 60 años.
- Carreras afines: economista, administrador, ingeniero industrial, ingeniero forestal.
- Posgrados: recomendable un MBA (nacional), no es indispensable.
- Experiencia en turismo de entretenimiento: mínimo de 5 años.
- Estilo de liderazgo: controlador, justo, exigente, enfoque en resultados.
- Caracteres personales: jovial, extrovertido, buen desenvolvimiento en público.
- Hobbies: deportes en general (de preferencial acuáticos), turismo vivencial.
- Nacionalidad: de preferencia peruano, podría ser ecuatoriano también.
- Lugar de residencia: Tumbes, Piura o Lambayeque.

Se contará con una planilla de 20 personas, estando siete de ellas relacionadas directamente a la operación y las otras 13 serán personal administrativo. Por el lado de las personas relacionadas al negocio, figuran tres salvavidas para la zona de niños, tres salvavidas para la zona de adultos y un salvavidas supervisor, al cual, los seis reportarán directamente.

Estas personas están encargadas a vigilar sin descanso a las personas durante su estadía en los inflables, así como en las zonas aledañas a la albufera. Por el lado del personal

³ Actualmente, se pueden adquirir este tipo de inflables en *market places* como Alibaba o Amazon.

administrativo figuran: un gerente, un asistente administrativo, un contador, cuatro personas de seguridad, dos enfermeras, dos supervisores y dos cajeros. Todos estarán incluidos en la planilla y gozarán todos los beneficios de ley. Los sueldos serán fijos con opción de dar bonificaciones anuales en base al logro de objetivos determinados y a la rentabilidad realizada. El personal de seguridad velará por la integridad del parque y la vida de los clientes, así como por el uso adecuado de los inflables y el cumplimiento de la política de seguridad y normas de uso de los equipos. Adicionalmente, monitorean los espacios donde se alquilan cuatrimotos y botes pedalones.

Cada colaborador deberá estar adecuadamente uniformado con ropa de playa y usando camisetas institucionales que ayudarán a proyectar el compromiso y la profesionalización de nuestro *staff*. Se tendrá un monitoreo constante a la higiene personal del personal que atenderá a los clientes, pues la primera impresión será muy valorada por los asistentes. El reglamento interno de trabajo deberá reflejar todas estas indicaciones, así como las amonestaciones y penalidades en caso se incurra en faltas al mismo.

3.3. Política de precios

Se espera iniciar con un precio por entrada diferenciado entre niños y adultos, de S/ 50 y S/ 25 respectivamente. El pago de la entrada irá con la entrega de una pulsera para evitar que algunas personas ingresen sin pagar (a través de la playa) o que vuelvan a utilizar su pulsera en otro día. No se ha previsto tener una diferenciación de precios según el día de la semana, es una opción que podría revisarse a futuro. La revisión de tarifas será anual en función a los cambios en la estructura de costos y según la gama de servicios que se vayan agregando.

Dadas las tarifas mencionadas, se ha considerado que en los primeros dos años el número de visitantes al parque será del orden de 450 personas por día, entre niños y adultos, para el tercer año en adelante, el nivel esperado es de 563 personas por día (25% de incremento).

Se ha calculado un punto de equilibrio, en términos de asistentes al parque, de 64 personas al día, distribuidas de la siguiente manera: 26 adultos y 38 niños (con un supuesto de 1.5 niños por cada adulto), en dicho nivel, la utilidad neta resultante es cero. Esto no considera un riesgo para el total de ocupabilidad de los inflables, que es de hasta 700 personas por día, distribuidos en turnos de una hora.

Se han utilizado como rangos de referencia a la capacidad de pago, lo que cobran algunas empresas que se dedican a realizar paseos en lanchas para el avistamiento de ballenas y lobos marinos en la zona de Cabo Blanco (entre S/ 100 y S/ 150) y toma alrededor de 5 horas (deben

estar en el puerto a las 7am). Por otro lado, un parque acuático a las afueras de Chiclayo cobra por la entrada un importe de S/ 15 y permite estar todo el día, esta es una atracción masiva y los fines de semanas está con aforo lleno (más de 1,000 personas). Como se puede observar, no existe un *benchmark* cercano que permita valorizar el precio por entrada más adecuado.

Dado que los costos de venta son bajos para este modelo de negocio, el margen bruto de ventas es elevado, del orden de 98%, mientras que el margen operativo es de 76%.

3.4. Marketing y promociones

En una primera fase, el marketing será masivo e indirecto, ya que no existe forma económica ni viablemente operativa de llegar a los clientes potenciales, sin embargo, las redes sociales tendrán un rol importante al ayudar a llegar al perfil buscado. Se ha asumido un presupuesto de S/ 45 mil soles anuales para la partida de publicidad, la que incluirá: Google ADS, redes sociales (se creará una cuenta oficial en Instagram y Facebook), además se solicitarán menciones del parque acuático en los perfiles de Instagram y Tik Tok de las figuras juveniles más famosas. Adicional a los medios digitales, se ha considerado imprimir volantes para dejar en algunos hoteles de la zona y proponer a las agencias de viajes que incluya un banner del parque en sus páginas oficiales.

Por otro lado, conforme aumente la afluencia y la fama del local, el boca a boca también contribuirá a generar más rebote de la propuesta, la participación de las personas que viven alrededor es importante, pues ellos son los que darán referencias sobre la ubicación y los atractivos del parque, para lograr su fidelidad y apoyo se les darán invitaciones para pasar días gratis en el parque.

Respecto a las agencias de viajes y hoteles, se tiene previsto hacer publicidad con los principales hoteles de la zona, virtual y física a través de medios impresos. Se harán invitaciones gratuitas al parque y consumo pagado en el restaurante a todos los administradores de los hoteles que proveerán los asistentes potenciales.

Para una segunda fase, a partir del tercer año más concretamente, se trabajarán alianzas y promociones páginas de descuentos especializadas, estas campañas no deberían generar utilidad marginal pero sí ganar afluencia, lo que traería beneficios a mediano plazo vía el boca a boca. Otras acciones tácticas contemplan el otorgar descuentos a los huéspedes de hoteles aledaños y promociones de fines de semana para ventas online. Esto se puede evidenciar en el gasto de ventas que figura en el EGYD de los años tres al cinco, ya que dicha partida recoge las pérdidas de ingresos por los canjes y descuentos de hasta 70% que se harán con programas de fidelidad y plataformas tipo Groupon, Ofertop, Peixe, entre otros.

Capítulo 4. Perfil de la inversión

4.1. Nivel de apalancamiento

La estructura de capital del proyecto sería de un 100% en acciones comunes, que poseería el consorcio o inversionista que adquiriera el terreno, quien tendrá la opción o no de implementar el proyecto del parque acuático. La posibilidad de financiar el proyecto con deuda bancaria es muy baja, a lo mucho un banco podría financiar parte del capital de trabajo y exigiría garantías al tratarse de un nuevo negocio que no ha tenido flujos previamente y se desconoce su rentabilidad en la realidad.

Respecto al riesgo del proyecto, el riesgo operativo es el más relevante, y dentro de esta categoría, se destaca el riesgo de ejecución, ya que existen muchos elementos que podrían del rango esperado, por ejemplo, en la operación del tractor, en el estudio de suelos, en la aprobación del municipio o en el enmallado que se instalará, todos estos riesgos si bien podrían ser superados con algo más de inversión para corregir cualquier impase, se retrasaría el retorno de la inversión y pondría mayor presión a la caja del inversionista.

El perfil de liquidez del negocio es medio, ya que la mayoría de los activos que se adquirirán son de naturaleza permanente o de largo plazo, en decir, no son susceptibles de realizarse en un corto plazo, por otro lado, los pasivos son en su mayoría de corto plazo, por lo tanto, el riesgo de liquidez es un factor que el inversionista deberá asumir y con el cual deberá convivir, sobre todo por los requerimientos de capital de trabajo.

Respecto al riesgo de mercado, dado que algunos ingresos podrían darse en dólares al recibir el pago de las entradas de los clientes extranjeros, el impacto sería limitado, puesto que la política de tesorería deberá contemplar que se limite la acumulación de la caja en moneda extranjera y así evitar pérdidas por caídas en el tipo de cambio.

Por el lado de la rentabilidad esperada, dada la coyuntura, se ha contemplado un costo de capital de 5% TEA, la cual refleja la tasa de crecimiento anual de los precios de terrenos similares en la zona y, por lo tanto, es lo que se esperaría ganar con la apreciación del precio en el mediano plazo. Además, al estar denominado en dólares -el metro cuadrado de los terrenos-, se considera que la tasa de 5% es mucho mejor que cualquier inversión de dólares en renta fija, ya que las tasas en dólares vienen a la baja durante los últimos años por una política monetaria expansiva en los Estados Unidos de Norteamérica.

No se ha considerado utilizar un método alternativo de valorización para la tasa de descuento, dado que es una inversión alternativa que no está relacionada al mercado de valores

(no hay acciones de empresas similares en cotización en la bolsa local), sino más bien está más relacionado a las inversiones inmobiliarias que son mucho menos líquidas y complejas debido a que existen más variables que intervienen en el precio de equilibrio del metro cuadrado de terrenos en la zona de Zorritos. Además, no se cuenta con data fidedigna sobre coeficientes de correlación de negocios similares como para establecer un *benchmarking* y adicionarlo a una tasa de activo libre de riesgo, tal como sería un bono del tesoro americano. En todo caso, una tasa de 5% es mejor que una inversión en un bono del tesoro a un plazo de cinco años y mucho menor, pero más segura, que invertir en una acción o un índice de renta variable en dólares.

4.2. Inversión

Se compone de la inversión exigida por el proyecto, la misma se compone de tres categorías: los activos físicos (inmuebles, inflables, vehículos, muebles de oficina, entre otros), los activos intangibles (estudios de suelo, licencias) y el capital de trabajo para la puesta en marcha (sueldos, útiles de oficina, consumibles, existencias).

A continuación, se detallan las inversiones por categoría expresadas en dólares y soles (usando un tipo de cambio referencial de S/ 3.50 por dólar):

Tabla 1. Costo de inversión

Terreno	US\$	S/
Terreno 2.39 Hectáreas	2,783,070	9,740,745
Alcabala 3%	83,492	292,222
Gastos Notariales y Registro	15,000	52,500
Sub Total - Terreno	2,881,562	10,085,467

Obra Civil	US\$	S/
Construcción del Establecimiento	340,000	1,190,000
Construcción del Enrocado	100,000	350,000
Limpieza de Albufera	10,000	35,000
Sub Total - Obra Civil	450,000	1,575,000

Vehículos	US\$	S/
Tractor 75 HP con Carreta	85,000	297,500
Camioneta Doble Cabina	40,000	140,000
Sub Total - Vehículos	125,000	437,500

Islas Flotantes	US\$	S/
Isla para Adultos	54,500	190,750
Isla para Niños	23,500	82,250
Sub Total - Islas Flotantes	78,000	273,000

Restaurante	US\$	S/
Equipos	30,000	105,000
Muebles	20,000	70,000
Decoración	10,000	35,000
Sub Total - Restaurante	60,000	210,000

Oficina Administrativa	US\$	S/
Equipos	10,000	35,000
Muebles	5,000	17,500
Sub Total - Oficina Administrativa	15,000	52,500

Inversión en Activos Físicos (I)	3,609,562	12,633,467
---	------------------	-------------------

Intangibles	US\$	S/
Elaboración de Proyecto de Factibilidad	12,000	42,000
Licencias y Permisos	10,000	35,000
Elaboración de Estudios (ambiental, suelo, otros)	10,000	35,000
Constitución de la Empresa	3,500	12,250
Inversión en Activos Intangibles (II)	35,500	124,250

Capital de Trabajo	US\$	S/
Sueldos para 3 meses	44,145	154,508
Existencias para 3 meses	6,000	21,000
Útiles de oficina consumibles para 3 meses	600	2,100
Suministros y Otros	200	700
Imprevistos	200	700
Inversión en Capital de Trabajo (III)	51,145	179,008

Inversión Total (I+II+III)	3,696,207	12,936,725
-----------------------------------	------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia

La inversión total asciende a S/ 12,936,725, de los cuales, el costo del terreno el 75% del total, esto es coherente con el objetivo principal del trabajo, el cual es lograr la venta de este.

Respecto al valor del terreno, este ha sido determinado por el propietario tomando en cuenta la evolución del precio del metro cuadrado en terrenos de similar extensión ubicados en la zona. Remontándose 16 años atrás, en 2004 este fue tasado a un precio de US\$ 5 por m², y actualmente se ha determinado el precio de US\$ 120 por m², dicha variación representa un crecimiento compuesto de 22% al año, la que estaría explicada por el desarrollo hotelero de la zona y el auge económico que vivió el Perú a partir del 2002.

El precio de US\$ 120/m² aplicado a los 23,387.14 m² (2.39 hectáreas), dan un valor de US\$ 2,783,070, el cual va en línea con otros terrenos de similar extensión que están a la venta en la zona⁴. Dentro del terreno se ubica la albufera que posee una extensión promedio de 15 mil metros cuadrados, los cuales varían según el nivel del oleaje y mareas. Por último, el motivo de la venta es, según el propietario, tomar las ganancias que se han ido acumulando lo largo de más de 15 años y poder utilizarlos para nuevas inversiones inmobiliarias.

Figura 5. Vista de albufera de Bocapán dentro del terreno del proyecto



Fuente: elaboración propia

⁴ El precio del metro cuadrado en los terrenos se comporta de manera inversa al tamaño de este, es decir, en los terrenos de mayor extensión como los destinados a agricultura (de 10 hectáreas a más) el metro cuadrado es mucho menor. Por ejemplo, en Máncora un terreno de 40 hectáreas está valorizado a US\$ 20 el metro cuadrado, mientras que, en la misma zona, un terreno menor a una hectárea para hotel de playa el metro cuadrado fluctúa entre a US\$ 230 y US\$ 280.

Figura 6. Vista del banco de arena de 200 metros dentro del terreno del proyecto



Fuente: elaboración propia

Otra inversión relevante son las dos obras más grandes que tendrán que realizarse para poder instalar el parque acuático, es decir, la construcción del establecimiento y el enrocado que permitirá darle forma a la laguna. Adicionalmente, se tendrá que realizar una limpieza general. El plazo de ejecución de estas obras es de siete meses.

Tendrán que adquirirse dos vehículos para realizar la limpieza, mantenimiento y transporte del personal de seguridad, estos son un tractor con carreta y una camioneta doble cabina. El precio utilizado es vehículos nuevos.

La adquisición de los inflables es clave pues son la atracción central del parque, estos se ubicarán sobre la laguna de agua salada, se importarán desde el proveedor alemán con el que ya se tomó contacto y se podría obtener un descuento si se adquieren ambas islas, la de niños y la de adultos, pero se ha optado por incluir el precio de lista para ser más conservadores. El armado de los inflables se realizaría por el mismo personal del parque.

Los otros activos fijos son la construcción, y puesta a punto, de las oficinas de administración donde se encontrará el gerente y el personal de soporte, y la construcción del restaurante, así como la compra de todos los muebles (sillas, mesas, menajes) y equipos de la cocina (hornos, mesas de acero quirúrgico, herramientas, entre otros). El restaurante será puesto

a concesión a un especialista en dicho rubro y se recibirán ingresos por concepto de alquiler del lugar.

Adicionalmente, se tendrá que invertir en activos intangibles, los cuales están asociados a permisos y estudios previos sobre el terreno, así como gastos requeridos para la formalización y constitución de la empresa, todos estos gastos se darán entre el mes dos y cuatro del horizonte de inversión.

Por último, la empresa requerirá capital de trabajo para iniciar, esto es, contar con los recursos necesarios para operar durante el primer mes, asumiendo que la empresa será auto sostenible luego del mes dos de iniciadas las operaciones. La partida que destaca son los sueldos del personal, los cuales ascienden a S/ 51,500 mensuales.

4.3. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Los ingresos esperados se han estimado tomando como referencia el número de visitantes que tiene un parque acuático en el distrito de Chosica Norte en la ciudad de Chiclayo, en dicho centro se reciben al día hasta 500 visitantes en días laborables y llegan a ser más de 1,000 en los fines de semana, el precio de la entrada general es de S/ 15 por todo el día. Si bien es un segmento distinto y un cliente objetivo diferente, sirve para estimar la preferencia del público por este tipo de atracciones.

Figura 7. Ejemplo de parque acuático artificial en el Perú



Fuente: Aquapark-Chiclayo (11 de septiembre de 2013)

Figura 8. Zona infantil con baldes gigantes y toboganes



Fuente: Aquapark-Chiclayo (11 de septiembre de 2013)

Figura 9. Toboganes de gran altura desafían incluso a los más grandes



Fuente: Aquapark-Chiclayo (11 de septiembre de 2013)

El aforo se ha estimado en 450 personas por día los dos primeros años, el cual crecerá 25% a partir del tercer año, sustentado en diversas estrategias de promoción, llegando a recibir

hasta 563 personas por día. Por otro lado, se ha tomado como restricción la capacidad máxima que tiene cada isla inflable, la cual es de 100 personas para adultos y niños, respectivamente, ya que no podrá tener a todos los visitantes de forma simultánea sobre estos. Para resolver este problema se ha pensado en implementar turnos de entre 45 minutos a una hora.

Tabla 2. Ingresos por ventas

En S/ y %	Años 1-2	Años 3-5
Capacidad por flotante por hora (personas)	100	100
Tasa de ocupabilidad (% capacidad)	60%	60%
Ocupabilidad por hora (personas)	60	60
Ocupabilidad de 10am a 5pm (personas)	700	700
Visitas esperadas por día	450	563
Ratio de ocupación	65%	81%
Precio de la entrada	36	36
Ingreso diario	16,250	20,313
Ingreso semanal L-S	97,500	121,875
Ingreso mensual	390,000	487,500
Ingreso anual	4,680,000	5,850,000

Fuente: elaboración propia

Así, se ha calculado un nivel de ocupación promedio de 65% para los primeros dos años y luego subiría hasta 81%, esto quiere decir que, no habrá problemas de respuesta en la capacidad instalada del parque. En caso se dieran excesos de demanda en algunos días, siempre existe la opción de adquirir un flotante adicional, y esto es rápido ya que pueden unirse rápidamente al sistema existente. Para el caso del personal, se podrían contratar más salvavidas. Con estos supuestos es que se llega a un nivel de ingresos del orden de S/ 4.68 millones los primeros dos años y S/ 5.85 millones a partir del tercer año.

Respecto a los costos de ventas, estos serían la depreciación (por el desgaste normal) y el mantenimiento (para cuidado y extensión de la vida útil), esto debido a que la naturaleza de estos costos se ha determinado como variable, pues su nivel de uso está estrechamente relacionado a los ingresos por ventas.

Tabla 3. Depreciación y mantenimiento

Depreciación (en S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Flotantes Adultos	38,150	38,150	38,150	38,150	38,150	190,750
Flotantes Niños	16,450	16,450	16,450	16,450	16,450	82,250
Total	54,600	54,600	54,600	54,600	54,600	273,000

Mantenimiento (en S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Flotantes – Adultos	18,000	21,600	25,920	31,104	37,325	133,949
Flotantes – Niños	12,600	15,120	18,144	21,773	26,128	93,764
Total	30,600	36,720	44,064	52,877	63,453	227,713

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo de la depreciación se ha utilizado una vida útil de cinco años como un equipo estándar, mientras que el costo del mantenimiento es un estimado según juicio experto.

Posteriormente, se pasa a descontar el costo de la planilla y los gastos asociados a la oficina administrativa. La planilla incluye el costo laboral completo, que contiene todos los aportes de ley que deberá hacer el empleador, tales como la CTS, Essalud y la gratificación de ley (dos sueldos adicionales al año, uno en julio y otro en diciembre).

Tabla 4. Remuneraciones

Posiciones	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Gratificación Anual	CTS	Essalud 9%	Sub-Total Unitario	Cantidad	Total
Gerente	8,000	96,000	16,000	8,000	8,640	128,640	1	128,640
Asistente	3,000	36,000	6,000	3,000	3,240	48,240	1	48,240
Contador	5,000	60,000	10,000	5,000	5,400	80,400	1	80,400
Supervisor	2,500	30,000	5,000	2,500	2,700	40,200	1	40,200
Salvavidas	1,500	18,000	3,000	1,500	1,620	24,120	6	144,720
Seguridad	1,500	18,000	3,000	1,500	1,620	24,120	4	96,480
Enfermera	1,500	18,000	3,000	1,500	1,620	24,120	2	48,240
Supervisor	1,800	21,600	3,600	1,800	1,944	28,944	2	57,888
Cajero	2,500	30,000	5,000	2,500	2,700	40,200	2	80,400
Total	2,255	327,600	54,600	27,300	29,484	438,984	20	725,208

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los sueldos de los empleados están calculados en función a referencias de la zona, mientras que el sueldo del gerente del parque se ha establecido según información recopilada de personas expertas en turismo vivencial que han tenido puestos similares en algunas reservas naturales y hoteles de giros similares en el Perú. No se ha considerado

necesario pagar alojamiento para la familia, pues se espera que la persona sea de la zona cercana y no deba desplazarse más de una hora en auto particular.

En este grupo de costos, se asume un presupuesto de S/ 45 mil al año para gastos de promoción y publicidad, lo que considerará el costo de otorgar canjes a alguna figura pública para que visite gratis el parque o para la impresión de volantes que se repartirán por la zona de interés (incluyendo hoteles del Ecuador).

Por otro lado, se deberá reconocer como gastos la depreciación de los bienes inmuebles y muebles que se usarán para la administración del parque y la puesta en marcha restaurante, y también se reconocerá como un gasto el desgaste o amortización de todos los activos intangibles identificados en la sección previa de inversiones.

Tabla 5. Depreciaciones y amortizaciones

Depreciaciones (en S/)	Valor	Tasa Anual %	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	V. Residual
Obras civiles	1,575,000	3.0%	47,250	47,250	47,250	47,250	47,250	236,250	1,338,750
Unidades de transporte	437,500	10.0%	43,750	43,750	43,750	43,750	43,750	218,750	218,750
Equipos para usos diversos	140,000	20.0%	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	140,000	0
Muebles oficina y restaurante	87,500	10.0%	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	43,750	43,750
Decoraciones	35,000	20.0%	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	35,000	0
Total	2,275,000	5.9%	134,750	134,750	134,750	134,750	134,750	673,750	1,601,250

Amortizaciones (en S/)	Valor	Tasa Anual %	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Residual
Intangibles	124,250	20%	24,850	24,850	24,850	24,850	24,850	124,250	0
Total	124,250	20%	24,850	24,850	24,850	24,850	24,850	124,250	0

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en el cuadro de depreciaciones, en el caso de la obra civil, es decir, el inmueble construido para ser la oficina administrativa, así como las unidades de transporte, ambas partidas dejarán un valor residual al cierre del horizonte de proyección ya que la vida útil de ambos es mucho mayor al del proyecto (30 años y 10 años, respectivamente).

También deberán incluirse como gastos recurrentes los servicios y consumibles que se utilizarán en la administración del negocio.

Tabla 6. Gastos

En S/	Anual
Otros	3,500
Útiles	1,750
Energía	700
Suministros	700
Agua	350
Total	84,000

Fuente: elaboración propia

Existe una segunda línea de ingresos, que también dependen del nivel de aforo que tenga el parque, se trata de los ingresos por alquileres. Se alquilará toda la plataforma de un restaurante para que lo administre alguna empresa especializada, asimismo se alquilará un espacio amplio para que se monte una zona de cuatrimotos con circuitos que irán desde principiantes hasta avanzados, y también se alquilará parte de la albufera para poner botes pedales que complementarán el abanico de servicios que brindará el parque.

En el caso de cuatrimotos y pedales, no se van a adquirir esos equipos, la estrategia será alquilar los espacios y recibir un ingreso fijo, es decir, no asumir el riesgo del negocio específico de cuatrimotos y pedales, se considera suficiente riesgo el objetivo de poner en marcha el parque y hacer rentable las islas flotantes. No se ha determinado el precio que se cobrará por estos servicios, ya que lo decidirá el concesionario, sin embargo, el parque acuático podrá sugerir el precio de estos ya que se trata de una propuesta integral. No debería tenerse problemas con el presupuesto ya que el cliente objetivo tiene la capacidad de gasto suficiente.

Se ha asumido una tasa de Impuesto a la Renta, de tercera categoría, equivalente al 30% de la renta imponible o utilidad bruta.

Tabla 7. Estado de ganancias y pérdidas

En S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	4,680,000	4,680,000	5,850,000	5,850,000	2,925,000	23,985,000
Costos de ventas	85,200	91,320	98,664	107,477	118,053	500,713
Mantenimiento de inflables	30,600	36,720	44,064	52,877	63,453	227,713
Depreciación de inflables	54,600	54,600	54,600	54,600	54,600	273,000
Utilidad bruta	4,594,800	4,588,680	5,751,336	5,742,523	2,806,948	23,484,287
Gastos operativos	1,013,808	1,013,808	1,028,808	1,038,808	1,068,808	5,164,040
Gastos de administración	809,208	809,208	809,208	809,208	809,208	4,046,040

Gastos de ventas	45,000	45,000	60,000	70,000	100,000	320,000
Depreciaciones y amortizaciones	159,600	159,600	159,600	159,600	159,600	798,000
Utilidad operativa	3,580,992	3,574,872	4,722,528	4,703,715	1,738,140	18,320,247
Otros ingresos y/o gastos	143,520	143,520	143,520	143,520	143,520	717,600
Concesión Restaurante	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	480,000
Concesión Cuatrimotos	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	180,000
Concesión Pedalones	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	90,000
Otros gastos	6,480	6,480	6,480	6,480	6,480	32,400
Utilidad antes de impuestos	3,724,512	3,718,392	4,866,048	4,847,235	1,881,660	19,037,847
Impuestos (30%)	1,117,354	1,115,518	1,459,814	1,454,171	564,498	5,711,354
Utilidad Neta	2,607,158	2,602,874	3,406,234	3,393,065	1,317,162	13,326,493

Fuente: elaboración propia

Sobre las utilidades netas, inician en S/ 2.607 millones para el primer año, luego van aumentando por el plan de marketing y la mayor afluencia, llegando un rango entre S/ 3.393 millones y S/ 3.406 millones a partir del tercer año. Adicionalmente, se ha considerado un impacto por Fenómeno del Niño en el último año, y se asumió que sea de intensidad media-alta, al punto que se bloquearían los caminos y el acceso por vía terrestre al parque acuático, así se tendría una paralización de hasta seis meses, impactando en casi 50% los ingresos del parque, no obstante, no se reducirían costos fijos (planillas).

4.4. Flujo de caja

El flujo de caja de la empresa se ha obtenido a partir de las utilidades netas expuestas en la sección previa, y descontando las partidas no monetarias tales como la depreciación y la amortización.

Tabla 8. Flujos asumiendo cierre del proyecto al 5to año

En S/	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	12,936,725					
Utilidad neta		2,607,158	2,602,874	3,406,234	3,393,065	1,317,162
Depreciaciones y amortizaciones		-214,200	-214,200	-214,200	-214,200	-214,200
Valor residual de activos						1,601,250
Recuperación de capital de trabajo						179,008
Aporte de inversionistas	-12,936,725	2,821,358	2,817,074	3,620,434	3,607,265	3,311,619

Fuente: elaboración propia

Dado que el negocio no tiene deuda en su balance, se trata de un flujo de caja que no tiene mayores compromisos y todo puede ser usado por el accionista. Adicionalmente, estos flujos serán usados para calcular la rentabilidad de la inversión tomando en cuenta la tasa de descuento mencionada en la sección cinco, es decir, una TEA de 5.00%.

Tabla 9. Rentabilidad del proyecto

En S/	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de caja descontados	-12,936,725	2,687,008	2,555,170	3,127,467	2,967,706	2,594,740
Valor neto de la inversión	995,725					
Tasa interna de retorno	7.63%					

Fuente: elaboración propia

Así, se obtiene un valor neto de S/ 995,725 y una tasa de rentabilidad sobre la inversión (TIR) de 7.63%, es decir, que ambos indicadores aseguran que la inversión se recupera en el horizonte de la proyección, pues se genera un valor agregado luego de pagar todos los compromisos. Esta tasa de rentabilidad sería mayor en caso se opte por mantener por más años el parque acuático.

Para efectos de tener mejor visibilidad de los riesgos del proyecto, se han hecho simulaciones con cambios en algunas variables clave como: tasa de ocupación (que lleva implícitamente a la cantidad de visitas) y el precio de las entradas.

- Escenario base: tasas de ocupación de 65% y 81% para las dos etapas del proyecto.
- Escenario pesimista: tasas de ocupación de 40% y 60% para las dos etapas del proyecto.
- Impacto: VAN de S/ -3,593,061 y TIR de -4.81%.
- Escenario base: precio de S/ 50 para adultos y S/ 25 para niños.
- Escenario pesimista: precio de S/ 35 para adultos y S/ 10 para niños.
- Impacto: VAN de S/ -5,070,114 y TIR de -9.62%.

4.5. Cronograma

Se presenta el siguiente cronograma dividido por meses, los cuales tienen ocho actividades ordenadas por secuencia temporal, es decir, desde la adquisición, saneamiento y preparación del terreno y albufera, hasta la contratación de todo el personal, instalación de los inflables, promociones de la apertura y, finalmente, la inauguración.

Tabla 10. Cronograma de actividades

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1. Adquisición del terreno	■							
2. Licencias y trámites		■	■	■				
3. Estudios, construcción e implementación								
3.1. Estudio de suelos	■	■						
3.2. Estudio de impacto ambiental	■	■						
3.3. Construcción de enrocado					■	■		
3.4. Construcción de establecimiento					■	■	■	■
3.5. Limpieza de la albufera		■	■	■				
4. Adquisición de maquinaria y equipos				■	■	■		
4.1. Tractor 75 HP con carreta							■	
4.2. Torres de madera de vigilancia							■	■
4.3. Sombrillas, sillas, basureros y tumbonas						■	■	
4.4. Implementación del local							■	■
5. Contratación de personal de trabajo						■	■	
6. Adquisición de juegos de recreación					■	■	■	
7. Marketing							■	■
8. Inauguración								■

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El proyecto de ecoturismo resulta innovador para el Perú y representa una oportunidad única para poder poner en valor un terreno ubicado en una zona estratégica.

El riesgo al inversionista que representa es moderado ya que se trata de una inversión inmobiliaria que es poco susceptible de desvalorizarse. Además, la inversión se ve mejorada y reforzada ya que incluye un proyecto turístico en su interior, que la hace incluso más atractiva y rentable.

La rentabilidad obtenida es mayor al costo de oportunidad para este proyecto inmobiliario, incluso en un horizonte relativamente corto para el giro (cinco años) y eso se debe a que el rendimiento implícito del terreno se debe a la instalación de un parque acuático rentable y sostenible en el tiempo, el cual incluso podría extenderse por muchos años más y generar mayores retornos al inversionista que decida apostar por el proyecto de ecoturismo más innovador de los últimos años.



Bibliografía

- Aquapark - Chiclayo. (11 de septiembre de 2013). AQUAPARK [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://agua-park.blogspot.com/2013/09/aquapark.html>
- Colegio de Contadores Públicos de Arequipa. (2019). *Evolución de la Remuneración Mínima Vital (RMV)*. Recuperado de http://data.ccpaqp.org.pe/info_al_dia/indicadores_vncmtos/il_evolut_rmv.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2020). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ninahuanca, C. (5 de julio de 2017). Inversión hotelera se duplicará entre 2017-2021 y sumará US\$ 1,141 millones. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-hotelera-se-duplicara-entre-20172021-y-sumara-1141-millones-673590.aspx/videos.html>
- Sector turismo genera 1.3 millones de empleos formales. (26 de noviembre de 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-turismo-genera-13-millones-empleos-formales-733989.aspx>
- Zanella, K. (21 de febrero de 2019). *Conoce el parque de inflables sobre el mar de Cancún: Float Fun*. Recuperado de <https://www.dondeir.com/viajes/conoce-parque-inflables-mar-cancun/2018/07/>