

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de negocios para la creación de una plataforma para el servicio
turístico**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Alejandra Vargas Vázquez, CE: 001924122

Juan Carlos Alarcón Alfaro, DNI: 10803896

Marco Antonio Olacua Moreno, DNI: 70443312

Andrés Gustavo Suárez Mendoza, DNI: 41490947

Enrique Jose Pardo D'Ornellas, DNI: 71982162

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas, DNI: 42800984
ORCID 0000-0001-8098-6401

JURADO

- Lisa Annita Bunclarck
- Jorge Benny Benzaquen De Las Casas
 - Percy Marquina

Surco, octubre, 2021

Agradecimiento

Agradecemos, a nuestras familias que nos han apoyado paso a paso, a la universidad y sus docentes que nos han permitido crecer profesionalmente y a Dios por cada día de nuestras vidas, en donde seguiremos creciendo y aportando al desarrollo de nuestro país.



Dedicatoria

Este trabajo investigativo, está dedicado a nuestras familias por todas las muestras de apoyo y amor incondicional y a Dios por habernos permitido cumplir una meta más.



Resumen Ejecutivo

Muchas empresas del sector turístico en la actualidad han implementado el uso de realidad virtual como medio para superar la crisis económico generada por la pandemia; mediante la digitalización se han permitido llegar a más lugares y mantenerse en el mercado. Los recorridos virtuales en esta plataforma tienen el plus de poder ser sincrónico y contar con un guía para cada sesión. El viaje virtual se puede personalizar, con una mayor complejidad en su ejecución, ya que se deben definir horarios, con un el plus de poder ser más personalizado.

Es así que, VR TOURS PERÚ, tiene como objetivo brindar un paquete turístico con soporte en la realidad virtual a los clientes potenciales (turistas y/o visitantes que demandan este tipo de servicio, para quienes el espacio virtual) que, a su vez, se corresponderá con un diseño atractivo y como fuente de información sobre los diferentes destinos existentes en el país, siendo estos turistas el segmento clave al que va a ser dirigido el producto en sí.

Además, las fuentes de ingresos de VR TOURS PERÚ, estarán dadas por las suscripciones de los usuarios para obtener los paquetes turísticos diseñados a partir de la realidad virtual, ofreciéndose así diferentes niveles de membresías con los que cada turista podrá disfrutar de una experiencia diferente de acuerdo con el tipo de membresía adquirida.

En cambio, para operar la plataforma se requieren varios recursos establecidos de acuerdo con la funcionalidad demandada; El flujo para la selección del servicio, inicialmente, está en la elección del día y disponibilidad. La aplicación permite elegir día y hora de visita para la interacción en tiempo real con el guía de turismo, desde la comodidad de su hogar

Siendo así, que el servicio turístico VR TOURS PERÚ, una plataforma de realidad virtual que trabaja juntamente con la fotogrametría y la digitalización. Esta plataforma virtual permitirá a los usuarios, realizar de tours virtuales, adaptados a los gustos, tiempos y

necesidades de los clientes, organizar de eventos creados para los amantes de viajar, recomendar a expertos para el uso de la plataforma y para el agendamiento de viajes físicos después de la pandemia y establecer un catálogo de productos o servicios ofrecidos antes, durante y después de realizar un tour virtual.

La estructura de capital, es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital que la empresa utiliza para financiar sus operaciones. Los miembros o socios aportarán de capital propio S/ 158,613.05 y de capital prestado la diferencia de S/ 158,613.05 valores que conforman el aporte inicial de la inversión. Se seleccionó esta estructura de capital, ya que al ser una empresa que iniciará sus actividades se recomienda que el valor de la deuda a largo plazo se menor o igual al capital propio.

En base al análisis financiero, se tiene una utilidad para el primer año de S/ 42,878.56; mediante la aplicación de indicadores para el primer año se tiene un margen operacional de 17.60%; una rentabilidad en ventas de 8.58%; un Retorno sobre los Activos de 19.05% y una Rentabilidad Financiera de 27.03%.

Finalmente, una vez calculado el valor actual neto, se obtuvo un valor de S/ 409,297.04; determinando, así la factibilidad del proyecto por obtener un resultado positivo. Mientras que la Tasa Interna de Retorno representa una rentabilidad del 51% al ejecutar la inversión, es decir, que la ejecución de la información genera beneficios a futuro.

Abstract

Many companies in the tourism sector today have implemented the use of virtual reality as a mean to overcome the economic crisis generated by the pandemic; through digitalisation they have allowed them to reach more places and stay in the market. The virtual tours on this platform have the plus of being able to be synchronous and have a guide for each session. The virtual trip can be personalised, with greater complexity in its execution since schedules must be defined, with the added bonus of being able to be more personalised.

Thus, VR TOURS PERU, aims to provide a tour package with virtual reality support to potential customers (tourists and / or visitors who demand this type of service, for whom the virtual space is created) which, in turn, it will correspond to an attractive design and as a source of information on the different destinations in the country, these tourists being the key segment to which the product itself will be directed.

In addition, the sources of income of VR TOURS PERU will be given by the subscriptions users to obtain the tourist packages designed from virtual reality, thus offering different levels of memberships with which each tourist can enjoy a different experience according to the type of membership acquired.

On the other hand, to operate the platform, several resources are required, established according to the functionality demanded; the flow for the selection of the service, initially, is in the choice of the day and availability. The application allows you to choose the day and time of your visit for real-time interaction with the tour guide, from the comfort of your home.

Therefore the tourist service VR TOURS PERU, a virtual reality platform that works together with photogrammetry and digitalisation. This virtual platform will allow users to carry out virtual tours, adapted to the tastes, times and needs of clients, organise events created for travel lovers, recommend guide experts for the use of the platform and for travel scheduling physically after the pandemic and establish a catalog of products or services offered before, during and after taking a virtual tour.

The capital structure is the specific mix of long-term debt and capital that the company uses to finance its operations. The members or partners will contribute S/ 158,613.05 of their own capital and of borrowed capital the difference of S/ 158,613.05 values that make up the initial investment contribution. This capital structure was selected, since being a company that will start its activities it is recommended that the value of the long-term debt be less than or equal to the equity capital.

Based on the financial analysis, there is a profit for the first year of S/ S/ 42,878.56; Likewise, through the application of indicators for the first year, there is an operating margin of 17.60%; a profitability on sales of 8.58%; an Return of Assets of 19.05% and an Return of Equity of 27.03%.

Finally, once the net present value was calculated, a value of S/ 409,297.04 was obtained; thus determining the feasibility of the project to obtain a positive result. While the Internal Rate of Return represents a return of 51% when executing the investment, that is, the execution of the information generates future benefits.

Tabla de Contenido

| | |
|---|-------------|
| Agradecimiento | ii |
| Dedicatoria..... | iii |
| Resumen Ejecutivo..... | iv |
| Abstract..... | vi |
| Tabla de Contenido..... | viii |
| Lista de Tablas | xiv |
| Listas de Figuras | xvii |
| Capítulo I: Introducción | 1 |
| 1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio | 1 |
| 1.2. Misión del Negocio | 3 |
| 1.3. Justificación del Negocio | 8 |
| 1.4. Marco de Referencia | 10 |
| 1.4.1. Definición de Turismo..... | 10 |
| 1.4.2. Tipos de Turismo..... | 11 |
| 1.4.3. Turismo en Perú. | 14 |
| 1.4.4. Definición de Realidad Virtual (VR). | 16 |
| 1.4.5. Realidad Virtual en los Negocios..... | 18 |
| 1.4.6. Realidad Virtual en el Turismo | 21 |
| 1.4.7. Plan de Negocios. | 25 |
| Capítulo II: Análisis del Entorno | 30 |
| 2.1. Análisis PESTEL..... | 30 |
| 2.1.1. Análisis Político. | 31 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.2. Análisis Económico y Financiero..... | 33 |
| 2.1.3. Análisis Social, Cultural y Demográfico. | 36 |
| 2.1.4. Análisis tecnológico y científico..... | 38 |
| 2.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental..... | 39 |
| 2.2. Análisis de la Industria que Pertenece el Negocio..... | 41 |
| 2.2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. | 41 |
| 2.2.2. Intensidad de la Competencia Actual..... | 43 |
| 2.2.3. Entrada Potencial de Nuevos Competidores | 45 |
| 2.2.4. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos..... | 47 |
| 2.2.5. Poder de Negociación de Proveedores. | 47 |
| 2.2.6. Poder de Negociación de Consumidores..... | 48 |
| 2.3. Estructura Competitiva del Mercado..... | 49 |
| 2.3.1. Análisis de Mercado..... | 49 |
| 2.3.2. Clientes..... | 50 |
| 2.3.3. Demanda potencial..... | 51 |
| 2.3.4. Participación de Mercado..... | 52 |
| 2.4. Análisis AMOFITH | 52 |
| CAPÍTULO III: Metodología | 56 |
| 3.1. Pensamiento Abductivo..... | 56 |
| 3.1.1. Definición del Problema..... | 56 |
| 3.1.2. Soluciones Potenciales Iniciales..... | 59 |

| | |
|---|----|
| 3.2. Pensamiento Creativo..... | 60 |
| 3.2.1. Feedback recibido..... | 60 |
| 3.3. Design Thinking..... | 61 |
| 3.3.1. Entrevista..... | 61 |
| 3.3.2. Resultados del Aprendizaje Validado. | 63 |
| 3.3.3. Perfiles de Segmentos de Clientes..... | 66 |
| 3.3.4. Patrones de Comportamiento Encontrados. | 67 |
| 3.3.5. Perfiles de Usuario. | 68 |
| 3.3.6. Momento del Problema Seleccionado: (Lienzo Meta Usuario). | 68 |
| 3.3.7. Momentos de la Experiencia. | 70 |
| 3.3.8. Momentos Críticos..... | 71 |
| 3.3.9. Mapa de Empatía..... | 71 |
| 3.3.10. Definir..... | 74 |
| 3.3.11. Árbol de Problemas..... | 75 |
| 3.3.12. Idear..... | 76 |
| 3.3.13. Prototipar..... | 80 |
| 3.3.14. Evaluar..... | 82 |
| 3.4. CANVAS Business Model..... | 86 |
| 3.5. Lean Startup | 89 |
| 3.5.1. Generación de Ideal del Negocio. | 89 |
| 3.5.2. Descripción del Negocio. | 89 |

| | |
|---|------------|
| 3.5.3. Modelo de VR TOURS..... | 89 |
| 3.5.4. Lienzo de Propuesta de Valor..... | 89 |
| 3.5.5. Producto Mínimo Viable..... | 92 |
| Capítulo IV: Definición Del Negocio | 95 |
| 4.1. Consolidación de la Propuesta de Valor (producto + servicio + experiencia) en el Modelo de Negocio Estrategias Generales..... | 95 |
| 4.1.1. Interrelación con los Clientes..... | 99 |
| 4.1.2. Interrelación con los Proveedores..... | 100 |
| 4.1.3. Interrelación con Otros Grupos de Interés..... | 101 |
| 4.2. Estrategia..... | 101 |
| 4.2.1. Valor Diferencial..... | 102 |
| 4.2.2. Beneficios para el Cliente..... | 103 |
| 4.2.3. Branding..... | 103 |
| 4.2.4. Propósito de la Marca..... | 104 |
| 4.3. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)..... | 105 |
| 4.4. Organigrama y Descripción de Cargos | 106 |
| 4.5. Marco Legal | 107 |
| CAPÍTULO V: Planes de Acción | 111 |
| 5.1. Plan Comercial | 111 |
| 5.1.1. Objetivos de Marketing y Ventas..... | 111 |
| 5.1.2. Segmento de Mercado..... | 112 |
| 5.1.3. Buyer Persona..... | 113 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 5.1.4. | Embudo de Ventas..... | 115 |
| 5.1.5. | Análisis de los Futuros Competidores..... | 115 |
| 5.1.6. | Política de Precios. | 116 |
| 5.1.7. | Marketing Mix..... | 118 |
| 5.2. | Plan de Operaciones..... | 121 |
| 5.2.1. | Capacidad de Operaciones. | 121 |
| 5.2.2. | Ubicación de las instalaciones..... | 123 |
| 5.2.3. | Diseño del Producto. | 124 |
| 5.2.4. | Diseño de Procesos..... | 126 |
| 5.2.5. | Diseño de la Distribución de la Planta. | 129 |
| 5.2.6. | Costos de Operaciones. | 129 |
| 5.2.7. | Restricciones, Regulaciones y Licencias..... | 132 |
| 5.3. | Plan de la Gestión del Talento..... | 134 |
| 5.3.1. | Desarrollo organizacional..... | 134 |
| 5.3.2. | Perfil del Equipo y Estímulos..... | 136 |
| 5.3.3. | Estructura Inicial..... | 141 |
| 5.3.4. | Política de Remuneraciones..... | 141 |
| 5.4. | Plan Financiero..... | 142 |
| 5.4.1. | Inversiones..... | 142 |
| 5.4.2. | Estructura de Financiamiento..... | 142 |
| 5.4.3. | Capital de Trabajo..... | 143 |

| | |
|--|------------|
| 5.4.4. Estados Financieros Proyectados | 144 |
| 5.4.5. Análisis de Indicadores | 147 |
| 5.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto..... | 148 |
| 5.4.7. Escenarios y Análisis de Sensibilidad | 149 |
| 5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito | 150 |
| 5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de éxito..... | 150 |
| 5.5.2. Fase 2: Indicadores | 151 |
| 5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan..... | 152 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 155 |
| Referencias..... | 157 |
| APENDICES | 177 |
| Administración..... | 177 |

Lista de Tablas

| | |
|--|--------------------------------------|
| Tabla 1. <i>Índice de gobernabilidad</i> | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 2. <i>Problemática país-Perú</i> | 32 |
| Tabla 3. <i>Riesgo país Perú</i> | 32 |
| Tabla 4. <i>Variación porcentual producto interno bruto Perú</i> | 34 |
| Tabla 5. <i>Gasto de gobierno Perú respecto al PIB.</i> | 35 |
| Tabla 6. <i>Tasa desempleo Perú.</i> | 36 |
| Tabla 7. <i>Evolución y variación arribo turistas internacionales.</i> | 37 |
| Tabla 8. <i>Priorización problemática Perú.</i> | 38 |
| Tabla 9. <i>Población con acceso a Internet Perú</i> | 39 |
| Tabla 10. <i>Población según acceso a Internet Perú.</i> | 39 |
| Tabla 11. <i>Matriz FODA</i> | 40 |
| Tabla 12. <i>CIU VR TOURS PERÚ</i> | 42 |
| Tabla 13. <i>Índice competitividad Perú</i> | 43 |
| Tabla 14. <i>Demografía empresarial sector turismo 2020.</i> | 44 |
| Tabla 15. <i>Demografía empresarial sector turismo 2019.</i> | 44 |
| Tabla 16. <i>Competidores en el mercado.</i> | 45 |
| Tabla 17. <i>Preguntas para medir el potencial del usuario</i> | 62 |
| Tabla 18. <i>Pregunta 2. ¿Con quién sueles viajar?</i> | 63 |
| Tabla 19. <i>Pregunta 3: ¿Cuántas veces al año viaja?</i> | 64 |
| Tabla 20. <i>Pregunta 4: ¿Qué tipo de viajero de consideras?</i> | 64 |
| Tabla 21. <i>Pregunta 10: Si ha usado tours virtuales ¿Qué tal fue su experiencia?</i> | 65 |
| Tabla 22. <i>Pregunta 12: ¿Qué aspectos considera críticos para suscribirse a una plataforma virtual de turismo?</i> | 66 |
| Tabla 23. <i>Pregunta 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía?</i> | 66 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 24. <i>Categorías de información</i> | 67 |
| Tabla 25. <i>Experiencia del usuario</i> | 70 |
| Tabla 26. <i>Matriz idear</i> | 77 |
| Tabla 27. <i>Modelo CANVAS</i> | 87 |
| Tabla 28. <i>Matriz Estratégica</i> | 102 |
| Tabla 29. <i>Descripción de cargos</i> | 107 |
| Tabla 30. <i>Segmento de mercado</i> | 112 |
| Tabla 31. <i>Segmento de mercado turista internacional</i> | 113 |
| Tabla 32. <i>Buyer persona</i> | 114 |
| Tabla 33. <i>Embudo de ventas</i> | 115 |
| Tabla 34. <i>Análisis de competidores</i> | 116 |
| Tabla 35. <i>Precio</i> | 119 |
| Tabla 36. <i>Tiempos por procesos</i> | 121 |
| Tabla 37 <i>Costo de Recursos Humanos</i> | 129 |
| Tabla 38 <i>Equipos de Computo</i> | 130 |
| Tabla 39 <i>Muebles de oficina</i> | 130 |
| Tabla 40 <i>Materiales de oficina y aseo</i> | 130 |
| Tabla 41 <i>Capital de constitución</i> | 131 |
| Tabla 42 <i>Costos</i> | 131 |
| Tabla 43 <i>Gastos Administrativos</i> | 131 |
| Tabla 44. <i>Proceso de constitución de una empresa</i> | 133 |
| Tabla 45. <i>Etapas del desarrollo organizacional</i> | 135 |
| Tabla 46. <i>Perfil gerente general</i> | 137 |
| Tabla 47. <i>Perfil supervisor de operaciones</i> | 137 |
| Tabla 48. <i>Perfil supervisor de recursos humanos</i> | 138 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 49. <i>Perfil supervisor financiero</i> | 138 |
| Tabla 50. <i>Perfil supervisor tecnológico</i> | 139 |
| Tabla 51. <i>Perfil supervisor marketing</i> | 140 |
| Tabla 52. <i>Perfil guías</i> | 140 |
| Tabla 53. <i>Resumen de inversiones</i> | 142 |
| Tabla 54. <i>Estructura de financiamiento</i> | 142 |
| Tabla 55. <i>Condiciones de crédito MIBANCO</i> | 143 |
| Tabla 56. <i>Capital de trabajo</i> | 144 |
| Tabla 57. <i>Proyección de Ingresos</i> | 145 |
| Tabla 58. <i>Estado de resultados proyectado</i> | 145 |
| Tabla 59. <i>Estado de situación financiera proyectado</i> | 146 |
| Tabla 60. <i>Riesgo Cambiario</i> | 146 |
| Tabla 61. <i>Análisis de indicadores</i> | 147 |
| Tabla 62. <i>VAN y TIR</i> | 148 |
| Tabla 63. <i>Costo-Beneficio</i> | 148 |
| Tabla 64. <i>Análisis de sensibilidad al precio</i> | 149 |
| Tabla 65. <i>Análisis de sensibilidad a la cantidad</i> | 149 |
| Tabla 66. <i>Indicadores de la fase 2</i> | 151 |
| Tabla 67. <i>Plan de implementación</i> | 152 |

Listas de Figuras

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 1</i> Pensamiento abductivo | 58 |
| <i>Figura 2.</i> Matriz meta-usuario | 69 |
| <i>Figura 3.</i> Mapa de empatía..... | 73 |
| <i>Figura 4.</i> Árbol de problemas..... | 76 |
| <i>Figura 5.</i> Matriz costo-impacto | 79 |
| <i>Figura 6.</i> Selección fecha de visita..... | 81 |
| <i>Figura 7.</i> Informativo de los lugares a visitar..... | 81 |
| <i>Figura 8.</i> Tour virtual | 82 |
| <i>Figura 9.</i> Matriz feedback | 83 |
| <i>Figura 10.</i> Lienzo de propuesta de valor | 91 |
| <i>Figura 11.</i> Viabilidad..... | 93 |
| <i>Figura 12.</i> Logo | 103 |
| <i>Figura 13.</i> Propósito de la marca..... | 104 |
| <i>Figura 14.</i> Organigrama | 106 |
| <i>Figura 15.</i> Pasos para constituir una empresa | 108 |
| <i>Figura 16.</i> Embudo de ventas | 115 |
| <i>Figura 17.</i> Servicios complementarios | 118 |
| <i>Figura 18.</i> Plaza..... | 119 |
| <i>Figura 19.</i> Ubicación de VR TOURS PERÚ | 124 |
| <i>Figura 20.</i> Interfaz de la página web | 125 |
| <i>Figura 21.</i> Artefacto de VR..... | 125 |
| <i>Figura 22.</i> Interacción con los usuarios..... | 125 |
| <i>Figura 23.</i> Reservas | 126 |
| <i>Figura 24.</i> Proceso de reserva de servicio | 127 |

Figura 25. Proceso de prestación del servicio 128

Figura 26. Distribución de las instalaciones..... 129



Capítulo I: Introducción

En este capítulo se desarrollará aspectos como la propuesta de negocio, en donde se determinará los detalles de la empresa que se pretende poner en marcha; la misión del negocio que detallará la finalidad o propósito del negocio, la justificación del negocio que argumenta las razones que motivan a poner en marcha el negocio y finalmente, el marco referencial en donde se identificarán y expondrán los antecedentes, teorías y definiciones que enmarcan del giro del negocio.

1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio

Con una impresionante variedad de sitios históricos, un paisaje ambiental diverso y una cultura gastronómica reconocida, es fácil determinar por qué la industria turística de Perú está captando la atención mundial, la cual ha experimentado un importante renacimiento monumental, particularmente para sitios antiguos como Cuzco, Machu Picchu y otros atractivos naturales existentes en el país (Rendón, 2015).

Perú tuvo alrededor de 4,4 millones de llegadas de turistas internacionales en 2019, una cifra asombrosa si se compara con los menos de 500.000 turistas que recibió el país en 1995 y cuyo incremento se mantiene a un ritmo del 1% anual respecto a períodos anteriores (Armas, 2018, p.59).

Estos aspectos establecen un hecho claro y consistente para afirmar que el turismo peruano ha establecido una base sólida en el mercado turístico mundial.

Sin embargo, la promoción turística del Perú como destino no ha sido consistente con su desarrollo, sobre todo el marco de la utilización de plataformas virtuales con tal propósito (Banco Mundial, 2020).

Todo ello conlleva, al desaprovechamiento de una gran oportunidad para dar a conocer a la nación peruana en un ámbito nacional e internacional mucho más amplio, lo que también se contrapone a la obtención de una mayor cuota en el mercado turístico a ambos

niveles. A su vez, el desconocimiento del mercado de turistas potenciales sobre Perú y sus atractivos naturales, culturales e históricos pudieran provocar una pérdida de competitividad en la industria del turismo a nivel regional, siendo ello aprovechado por otros destinos con incluso mucho menor reconocimiento que el territorio peruano.

Por lo expuesto anteriormente, surge la propuesta de valor del presente proyecto investigativo que consiste en la conformación de un plan de negocios para la creación de una plataforma para el servicio turístico Realidad Virtual (VR) TOURS PERÚ, que brinde la experiencia de utilizar esta realidad, y por ende, estar al nivel de los cambios paradigmáticos que en la actualidad se convergen, en este sentido, es importante tener presentes en que consiste esta virtualidad. Autores como Campos, Ramos, y Moreno, (2020) afirmaron que actualmente existen diversos estudios que analizan el uso de la realidad virtual y su influencia en la motivación, que determinan que existe un efecto altamente significativo del disfrute percibido en aquellas personas que utilizan la realidad; para explorar los diferentes atractivos turísticos, así como establecimientos que ofrecen los servicios relacionados, considerando el hecho de que el mayor uso de las tecnologías de la comunicación a través de Internet y la información ha cambiado la forma en que las personas interactúan entre sí, especialmente en la industria turística.

Por lo anterior, la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ, tiene como objetivo brindar un paquete turístico con soporte en la realidad virtual a los clientes potenciales (turistas y/o visitantes que demandan este tipo de servicio, para quienes el espacio virtual) que, a su vez, se corresponderá con un diseño atractivo y como fuente de información sobre los diferentes destinos existentes en el país, siendo estos turistas el segmento clave al que va a ser dirigido el producto en sí.

Por otra parte, los canales por los que se ofrecerán los servicios de la plataforma a través de medios digitales que permiten el desarrollo de este tipo de tecnología, realizándose

simultáneamente enlaces hacia otras plataformas utilizadas (redes sociales, principalmente Facebook, Twitter e Instagram u otras que se determinen según los resultados demostrados por el posterior estudio de mercado que se realice), siendo estas las vías de comunicación que generarán con los clientes potenciales y reales que se obtengan.

Así pues, las fuentes de ingresos generadas por la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ, estarán dadas por las suscripciones de los usuarios para obtener los paquetes turísticos diseñados a partir de la realidad virtual, ofreciéndose así diferentes niveles de membresías con los que cada turista podrá disfrutar de una experiencia diferente de acuerdo con el tipo de membresía adquirida. En cambio, para operar la plataforma se requieren varios recursos establecidos de acuerdo con la funcionalidad demandada, entre los cuales se encuentran:

- Diseñadores de la plataforma (definen los requerimientos funcionales como la autenticación, bases de datos, información a colocar en el sitio, aplicación de métodos de pago vía Internet, gestión de la comunicación, entre otros parámetros).
- Proveedores de conexión a Internet (aseguran la velocidad, conectividad y estabilidad de la conexión a Internet).
- Fuentes de energía para el servidor (también conocido como servicio de hosting, se utiliza para mantener la funcionalidad de la plataforma y no se interrumpa su servicio en términos técnicos).
- Proveedores del servicio de búsqueda y posicionamiento web, tales como el SEM (Search Engine Marketing) y el SEO (Search Engine Optimization).

1.2. Misión del Negocio

Razones para crear el negocio

La creación de una plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ constituye una oportunidad de negocio muy atractiva, debido fundamentalmente al crecimiento de la industria turística peruana y la necesidad existente de su promoción y comercialización. Además, el incremento de la demanda de consumo de las ofertas turísticas, es un elemento que hace necesaria la confluencia de los demandantes de estos servicios en un espacio atractivo y seguro de comercialización que les permita satisfacer dichas necesidades, siendo así dicho lugar la plataforma virtual a diseñar, teniendo también en cuenta el vertiginoso desarrollo que han tenido las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Clientes potenciales

Además, la empresa cuenta con un segmento de clientes, que son los turistas potenciales tanto nacionales como extranjeros, que acceden a dichos medios en búsqueda de información clara, precisa y mostrada de manera creativa y las empresas (agencias y promotoras de viaje) interesadas en darse a conocer por los medios online. A su vez, otro grupo de clientes puede estar conformado por otras personas que, si bien no tienen la intención de realizar turismo, se muestran interesadas por estos temas y cómo se desarrolla el sector en el Perú, por lo que acceden a plataformas de este tipo para interactuar con el contenido, quienes incluso pudieran recomendar su utilización a otros usuarios que podrían estar más interesados, en sus casos, en acceder a ofertas atractivas.

Imagen a transmitir

Igualmente, la imagen que se quiere transmitir a través de la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ, es que en este sitio no solo se podrá encontrar información precisa y clara sobre los atractivos turísticos relevantes del Perú y de las empresas que ofertan servicios de óptima calidad, sino también que la experiencia al navegar por la plataforma accediendo a su contenido resulte muy entretenida y diferente, al presentarse oportunidades de exploración virtual de todas las propuestas y de acceder a

paquetes turísticos atractivos, lo que también puede tener una alta influencia en sus decisiones.

Naturaleza y razones de existencia del servicio

En tanto, los factores determinantes del precio y la calidad de las ofertas transmitidas a través de la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ están sujetos al nivel de información que se logre comunicar sobre los sitios y los servicios brindados, así como la cantidad de usuarios que se sientan atraídos por el contenido presentando en el sitio virtual. De esta manera, adquiere mucha importancia la cuestión de mantener una actualización constante de la plataforma, dado que en la actualidad los avances tecnológicos cambian a cada momento y la mejora en la calidad de imágenes y videos se vuelve esencial en este tipo de negocios; para que esta no pierda su atractivo para ninguno de los grupos de clientes anteriormente definidos.

Diferenciación del servicio

Por consiguiente, el nivel de servicio que se le dará al cliente está muy relacionado con la interactividad de los usuarios con la plataforma, así como con su fácil accesibilidad y la disposición de la información que realmente muestre interés para estos. Además, se habilitarían otros tipos de procesos comunicacionales (blogs, chats interactivos, sección de preguntas y respuestas) donde los clientes pueden presentar sus opiniones y sugerencias de mejora que le permitan a VR TOURS PERÚ mejorar la calidad de sus productos, y por estos mismos medios se les podrían ofrecer alternativas de soluciones que contribuyan a darles un nivel de respuesta óptimo y satisfactorio.

Rol de los empleados

También, se debe señalar que el rol que van a tener los empleados de la empresa creadora de la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ será muy activo y bien definido, quienes integrarán grupos de trabajo que se encargan de la búsqueda de

información, establecimiento de relaciones con turistas potenciales y empresas oferentes de servicios, satisfacción de las necesidades planteadas, entre otros aspectos. Estos grupos de trabajo serán liderados por la gerencia de la organización, cuya función será la de unificar todas las funciones de manera que puedan alcanzarse los objetivos comunes trazados por la empresa, siguiendo así los principios de la sinergia, donde se plantea que “el todo es más que las sumas de las partes”.

Clima organizacional

En este sentido, las relaciones que tendrá la gerencia con sus empleados estarán caracterizadas por una comunicación clara y abierta entre ambas partes -aunque se deberán establecer ciertos límites para que siempre sea reconocida la autoridad de los superiores.

Adicionalmente, se abrirán canales y espacios para la resolución de los conflictos en el lugar de trabajo, propiciando de este modo la generación de un clima organizacional agradable. Por todo ello, la gerencia se enfocará en orientar el talento para desarrollar una fuerza laboral leal y estable que pueda satisfacer las necesidades del presente y del futuro, fomentando su crecimiento y trayectoria de avance profesional.

Diferenciación con la competencia

Por ende, la diferenciación de la competencia hace alusión a la interactividad que la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ le ofrecerá a los clientes, algo que es muy difícil de encontrar en las empresas de la competencia que, si bien poseen información sobre los sitios turísticos en medios online, no ofrecen una experiencia de navegación virtual única (como pueden ser las vistas de sitios en 360° o por medio de la realidad virtual), y todo ello pudiera generar un alto nivel de diferenciación y preferencia por el servicio que se ofrece en la plataforma.

Usos de la tecnología, capital, procesos y servicios

Siendo así, la utilización de los recursos tecnológicos, financieros, además de los procesos y servicios diseñados será de forma óptima, empleando para esto la utilización de ciertas herramientas disponibles que son capaces de automatizar varias tareas críticas para el negocio, evaluando periódicamente la seguridad y la eficiencia de las redes de la empresa, y estableciendo pautas la obtención de índices de productividad adecuados, a la vez que se optimiza el tiempo de ejecución de las tareas asignadas.

Filosofía y valores de la propuesta

Lo planteado anteriormente, se fundamenta en valores que deben estar todo el tiempo presentes en el funcionamiento del negocio y su proyección futura, fomentándose la creación del sentido de pertinencia y compromiso de los empleados, los sentimientos de logro y la confianza de los mismos, para lo cual se deben eliminar ciertas líneas de jerarquía, descentralizar la toma de decisiones, centrarse en los equipos para realizar el trabajo y hacer que los trabajadores se sientan dueños de los activos, al tenerse en cuenta sus ideas innovadoras. Tal planteamiento se corresponde con un modelo de negocio exitoso donde se generan ciclos virtuosos, o circuitos de retroalimentación, que se refuerzan a sí mismos y, con el tiempo, amplían tanto la creación como la captura de valor.

Pain points que ayudaron a maximizar los puntos de alegría

Finalmente, los “pain points” o puntos débiles que se solucionarán una vez que la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ esté funcionando estarán asociados a la utilización de una tecnología preparada para el cambio, en vistas a asimilar las variaciones requeridas para hacer del producto algo mucho más atractivo para los clientes, así como desarrollar la capacidad de convertir la plataforma en un mercado donde se ofrece a los clientes (turistas) un producto significativamente diferente a los de su tipo. También se podrá mejorar la capacidad para manejar usuarios ilimitados y múltiples ofertas de destinos

turísticos, además de gestionar un alto volumen de transacciones comerciales de los servicios brindados, y se evitarán caídas del servicio virtual que será funcional en todo momento.

1.3. Justificación del Negocio

De ahí que, al realizar una evaluación sobre la realidad virtual (VR) y comparando en la actualidad este nuevo paradigma, se puede decir que se ha desarrollado en gran medida como una tecnología de entretenimiento, pero lo cierto es que la realidad virtual también cuenta con importantes capacidades para generar un alto y positivo impacto en los nuevos negocios.

Por ello, con la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ utilizando esta técnica se logrará llamar la atención de los consumidores, al proporcionarle una rica y grata experiencia para adquirir productos relacionados con los paquetes turísticos. Esto, a su vez, le proporcionaría a la empresa una ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones oferentes de productos y servicios similares, las cuales no cuentan con una oferta con este tipo de características.

Por otra parte, al crearse con la plataforma una oportunidad para que la empresa establezca una fuerte conexión emocional entre los consumidores objetivos y el producto a comercializar, podría derivar en un aumento de la lealtad del cliente, ya que uno de los objetivos primordiales de dicha iniciativa vinculada a la realidad virtual consiste en brindar a los clientes una experiencia inmersiva e interactiva que aumentaría su asociación con el producto y, en consecuencia, un aumento de su fidelidad hacia la marca de la compañía, logrando así incrementarse las ganancias sostenidamente en el tiempo.

De manera que, el elemento de interactividad para la industria, es que utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones se les permiten a los usuarios sumergirse en un entorno que sintetiza una gran cantidad de datos y los presenta de una manera fácil de entender y navegar. Luego, esos datos se pueden almacenar y archivar para que los usuarios

puedan monitorear las tendencias a lo largo del tiempo y tomar decisiones de compra con la información adquirida, algo que se considera revolucionario en el mercado turístico.

En consecuencia, la implementación de esta tecnología al país ha obtenido en la actualidad resultados agradables, más estos pueden ser de mayor escala si se rediseña y/o implementa nuevas alternativas de desarrollo para la aplicación de la realidad virtual en las empresas dedicadas al sector turismo, donde el promover más este sector nacional e internacional de destinos turísticos poco conocidos, explotando así el gran potencial turístico, lo cual generará grandes ingresos económicos al Perú.

En este sentido, la viabilidad de este plan de negocio, es rentable dado que las ganancias que se piensan obtener, ya que esta misma modalidad está siendo puesta en marcha en países como Japón, México y España, lo cual deja claro ejemplo que, al recaudar la información necesaria correspondiente a equipos adecuados y elección audaz de destinos potenciales, se puede tener un gran impacto positivo.

Por lo anterior, dentro de los aspectos más relevantes de la investigación, son la atraktividad turística, la apertura de mercado y la motivación que sienten los posibles usuarios de la plataforma, por lo que, la industria del turismo, es una de las más grandes a nivel mundial generando cerca de 212 millones de empleos y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países (Algar, 2018). Por ello, las tecnologías de información y comunicaciones, entre las cuales está la realidad virtual, han jugado un papel fundamental como medio para mejorar la eficiencia de las industrias turísticas (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2018).

En consecuencia, se ha tenido un impacto en la industria del turismo en los últimos años, generando cambios significativos en la forma en que se ofrecen los servicios, la interacción con los clientes y la manera en que operan las empresas. El impulso del comercio electrónico del turismo ha contribuido a cambios sociales y culturales. Por ende, las

sociedades evolucionan y aquellas que pueden permitírselo lo hacen al ritmo de las nuevas tecnologías, provocando una mayor cercanía entre las empresas y los consumidores para los que se reducen los tiempos de espera. Con la nueva tecnología de realidad virtual (RV) en el turismo se están rompiendo nuevas barreras de cercanía y espacio-tiempo.

1.4. Marco de Referencia

1.4.1. Definición de Turismo.

Para una mejor comprensión del estudio definiremos el término del turismo que “deriva del Grand Tour francés, (tour o viaje), que es el viaje emprendido, alrededor del siglo XVII, por motivos culturales, por aristócratas (especialmente británicos) por los principales países europeos” (Suárez, 2014, p. 23). Entonces, el turismo, según Bermúdez (2017), “es la práctica o la acción que realizan quienes viajan y visitan lugares con fines de esparcimiento, conocimiento y educación” (p. 67).

Otra definición que aporta una visión diferente sobre el turismo, es la descrita por Panosso y Lohman, en donde:

En cambio, el turista, es toda persona que viaje a países distintos de aquel en el que tiene su residencia habitual, fuera de su entorno cotidiano, por un período de al menos una noche, pero no superior a un año y cuya finalidad habitual sea distinta al ejercicio de cualquier actividad remunerada dentro del país visitado (Panosso & Lohmann, 2015, p. 123).

Así mismo, la expresión turismo también, tal como señala Quezada (2017), puede entenderse, según el contexto, como el sector industrial y comercial que se ocupa de brindar (vender) servicios tangibles como transporte (por avión, tren, barco, autobús, etc.), servicios de hostelería (en hoteles, pensiones, sitios comunitarios turísticos) y otras instalaciones de alojamiento, así como diversos servicios relacionados (admisión a museos, ferias, parques naturales y otras atracciones turísticas, servicios de seguros para viajeros; servicios de

catering y entretenimiento, entre otros elementos). Asimismo, pertenecen al sector del turismo los últimos prestadores de servicios e intermediarios, tales como tour operadores y agencias de turismo.

Igualmente, el turismo es una de las industrias más grandes del mundo y un sector económico de más rápido crecimiento, siendo considerado como un fenómeno que tiene fuertes implicaciones tanto en el tejido económico como social de los territorios donde se implementa y “brinda a los actores públicos y privados una herramienta válida para el desarrollo económico” (Guerrero & Ramos, 2017, p. 25). No es casualidad que se considere al turismo como la industria que más que cualquier otra tiene un fuerte impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) de un país (Morillo, 2016).

Adicionalmente, el fenómeno turístico se caracteriza por numerosos matices ligados al mundo de los viajes, por lo que últimamente, se ha intentado mejorar incluso las localidades menores, y el turismo adquiere nuevas definiciones. Sin embargo, estos lugares deben cumplir con criterios relacionados con el turismo de calidad, debiéndose así prestar la máxima atención a la valorización del patrimonio cultural, la protección del medio ambiente, la cultura de la hospitalidad, el acceso y la usabilidad de alojamiento y restauración (Barbini, 2015).

1.4.2. Tipos de Turismo.

Según Araujo y de Sevilha (2016), “las personas viajan por diferentes motivos y para realizar muchas actividades, y casi a diario aparece un nuevo tipo de modalidad turística, ya que los hábitos turísticos cambian y, en consecuencia, los motivos de desplazamiento” (p. 70). Teniendo en cuenta estos aspectos, es posible enunciar cuáles son tipos de turismo más conocidos:

Turismo de sol y playa

Como se desprende fácilmente de la denominación, el objetivo principal, es llegar a una zona costera obviamente donde está la playa- para disfrutar del sol, tomar un refrescante baño y realizar otras actividades al aire libre. Este tipo de turismo, es considerado como el mayor representante de lo que se conoce como turismo de masas, que es la modalidad más reconocida por sus posibilidades de disfrute a precios más asequibles (Ortíz & Peralta, 2019).

Turismo ecológico (ecoturismo)

También, conocido como “turismo verde” o turismo rural, es una nueva tendencia y está estrechamente relacionado con el medio ambiente que está diseñado para contribuir a la protección del medio ambiente o al menos minimizar el daño al mismo. A menudo involucra viajes a áreas de interés natural en países en desarrollo o participación en proyectos ambientales (Morales, 2014).

Turismo cultural

Asimismo, el turismo cultural, es aquella forma de turismo cuyo objetivo primordial, es el descubrimiento de monumentos, sitios culturales, ruinas históricas y otras, por lo que sin duda es necesario pensar en su protección y conservación de tales lugares, siendo considerados muchos de ellos patrimonios culturales locales o de la humanidad en general (Velasco, 2016).

Turismo religioso

De igual manera, el turismo religioso, es la forma de viaje motivada por la fe, creencias, espiritualidad, devoción o interés por conocer el patrimonio del arte sacro. En realidad, no es posible tener una definición absoluta de turismo religioso, por lo que básicamente hay tres tipos: peregrinaciones (incluyen aquellos viajes que implican una estancia en lugares vinculados a un culto religioso); grandes viajes (significa trasladar a un gran número de personas al mismo lugar para participar en eventos de gran implicación); y

viajes de ocio religioso (existen aquellos viajes donde se pueden combinar actividades relacionadas con la religiosidad, tales como visitas a santuarios, participación en campamentos de voluntariado) con otras actividades lúdicas como la comida y el vino o las relacionadas con el bienestar (Mora, Serrano, & Osorio, 2017).

Turismo gastronómico

Igualmente, es aquel turismo vinculado a la gastronomía y todas aquellas actividades relacionadas con este ámbito. Sin embargo, no se limita solo al descubrimiento y degustación de productos típicos de la zona: se pueden organizar visitas a empresas de productores locales (queserías, bodegas de vino, marisquerías) o para participar en festivales temáticos y asistir a las conocidas clases de cocina dictaminadas por chefs de renombre nacional y mundial (Llano, 2017; Melgar, 2017).

Turismo de lujo

Es el que practican los visitantes con un alto poder adquisitivo, donde el lujo, el confort y la exclusividad son los factores predominantes de este tipo de turismo. Los protagonistas son, por tanto, alojamientos de cinco estrellas, coches de lujo, visitas privadas a museos y exposiciones, entre otras actividades (Jiménez, Peña, & Ruiz, 2017).

Turismo accesible

Por turismo accesible se entiende a todas aquellas iniciativas y actividades con las que se planifica un viaje en función del tipo de discapacidad y necesidades de cada persona. El objetivo de la práctica de esta modalidad, es eliminar las barreras físicas, comunicativas y sociales, de modo que las personas discapacitadas también cuenten con la oportunidad de disfrutar de ofertas turísticas (Millán, 2014).

Turismo itinerante

Ya sea individualmente o en grupos en viajes organizados, es apto para pequeños grupos de visitantes, que por definición tienen la oportunidad de explorar la variedad de

paisajes naturales, combinando recorridos en botes de remos con paseos por los canales o las dunas de arena (Grego & Vega, 2016).

Turismo deportivo

En el caso del turismo deportivo, tal como mencionan Aragonés, Küster y Vila (2015), “la elección de un destino está vinculada a la posibilidad de practicar uno o más deportes específicos, como golf, tenis, escalada, entre otros. A menudo estas actividades están vinculadas a otras actividades turísticas típicas como excursiones, compras y visitas culturales” (p. 68).

1.4.3. Turismo en Perú.

Para hablar de turismo en Perú que “es un país que se puede considerar como privilegiado por contar con una multiplicidad de paisajes y ecosistemas, de gran riqueza natural y diversidad cultural, inmensa variedad biológica y vastos recursos minerales” (Armas, 2018, p. 282). Según el portal oficial de turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2019), viajar al Perú significa adentrarse en la historia misma de la humanidad con siglos de desarrollo demostrado por su gran patrimonio arqueológico, arquitectura colonial y un lugar donde se puede tener una grata experiencia explorando paisajes de gran diversidad geográfica que armoniza con la propia vida. Además, visitar las regiones del Perú significa disfrutar de una gastronomía autóctona, única y reconocida en todo el mundo.

Además, el Perú es, sin duda, una nación que, con su historia, sus monumentos arquitectónicos y paisajes naturales ha contribuido a lo largo de los años a ser conocida como un país para visitar al menos una vez en la vida, de manera que los activos culturales y ambientales del territorio representan fortalezas para su desarrollo turístico, siempre que sean accesibles, utilizables y adecuadamente valorados. Dentro de los principales diez destinos turísticos en Latinoamérica, el Perú destaca por poseer tres de ellos, que son Machu Pichu

(sitio declarado como Patrimonio Mundial de la UNESCO, es uno de los símbolos más familiares del Imperio Inca y uno de los conjuntos de ruinas más famosos y espectaculares del mundo); Lima, su capital (por contar con un desarrollo arquitectónico neocolonial) y Cusco (conocida como capital histórica del país, centro del Valle Sagrado y la base del explorador de la ciudad perdida de Machu Picchu) (Figueroa, 2018).

Por lo cual, en el año 2019 la economía del sector de turismo fue la que generó mayores ingresos, “apuntalándose como un agente económico significativo y destacado, al aportar alrededor del 9,8% al Producto Interno Bruto Nacional” (PORTALTURISMO, 2019, párr,5). Esto se debió fundamentalmente a que ha venido creciendo sostenidamente la cantidad de visitantes extranjeros al Perú, quienes, en gran parte se encuentran motivados por conocer los más destacados atractivos turísticos y culturales.

Por eso, y en vista a que se tenga un mayor conocimiento sobre los beneficios generados por la industria turística del Perú, el MINCETUR (2019) ha convenido en señalar los puntos más relevantes al respecto, afirmando que el turismo peruano:

1. Crea un nivel alto de empleos a nivel regional.
2. Se logra asociar a las comunidades y les proporciona beneficios para su desarrollo.
3. Es una industria muy atractiva para invertir en los diversos destinos turísticos.
4. Brinda, estima, resguarda y crea ventajas económicas del capital natural de la nación peruana.
5. Contribuye con la promoción y mayor valoración sobre la calidad de los eventos artísticos y culturales que tienen lugar en el país.
6. Promueve la creación y crecimiento de nuevos negocios y emprendimientos turísticos.
7. Promueve el mejoramiento de la infraestructura de servicios turísticos.
8. Aporta al cuidado del medio ambiente.

9. Impulsa la preservación y utilización responsable de sitios arqueológicos y monumentos arquitectónicos.

10. Incrementa los niveles de calidad de vida de todos los ciudadanos y habitantes del Perú.

Finalmente, se puede agregar que la nación peruana, es apreciada entre los operadores turísticos como destino único, incluso demostrando una cierta independencia respecto a sus atractivos turísticos, si esto se compara con sus competidores fundamentales en el contexto latinoamericano, quienes suelen combinar ciertas ofertas de paquetes turísticos entre ellos sin incluir al Perú (Armas, 2018).

Sin embargo, la misma calidad y diversidad intrínseca de la oferta peruana diseñada por parte de los agentes de comercialización turísticos, así como el tiempo que se requiere para lograr una conexión óptima entre los destinos, son factores que hacen que los turistas que ingresan al Perú demanden una mayor permanencia en la nación, por lo que el país se enmarca de esta manera como un destino inusual y atractivo digno de ser disfrutado a plenitud.

1.4.4. Definición de Realidad Virtual (VR).

El ser humano conoce el mundo a través de sus sentidos y sistemas de percepción. En la escuela se aprende que las personas tienen cinco sentidos: gusto, tacto, olfato, vista y oído. Sin embargo, según Howes (2014), estos son solo los órganos de los sentidos más obvios: la verdad, es que los seres humanos tienen muchos más sentidos que los antes señalados, como el sentido del equilibrio, por ejemplo. Estas otras entradas sensoriales, además de algún procesamiento especial de información sensorial por parte del cerebro, aseguran que las personas posean un rico flujo de información del entorno a las mentes.

Por otra parte, todo lo que se sabe de la realidad proviene de los sentidos. En otras palabras, “toda la experiencia humana de la realidad, es simplemente una combinación de

información sensorial y los mecanismos cerebrales para dar sentido a esa información” (Hyeon, 2014, p. 14). Es lógico, entonces, que, si puede presentar a los sentidos información inventada, la percepción de la realidad también cambiaría en respuesta a ello, ya que se le presentaría a la persona una versión de la realidad que realmente no existe, pero desde su perspectiva se percibe como real. A esto, se le conoce como realidad virtual (Bailenson, 2019).

Desde el punto de vista técnico, “la realidad virtual, es el término utilizado para describir un entorno tridimensional generado por computadora que puede ser explorado e interactuado por una persona” (Singh, 2019, p. 41). Esa persona pasa a formar parte de este mundo virtual o se sumerge en este entorno y mientras está allí, es capaz de manipular objetos o realizar una serie de acciones. Hoy en día la realidad virtual generalmente se implementa utilizando tecnología informática, existiendo una gama de sistemas que se utilizan para este propósito, como auriculares, cintas de correr omnidireccionales y guantes especiales. Estos sistemas se utilizan para estimular los sentidos de manera conjunta con el fin de crear la ilusión de la realidad.

Puesto que, esto es más difícil de lo que parece, ya que los sentidos y cerebros humanos han evolucionado para proporcionar una experiencia finamente sincronizada y mediada. Si algo está un poco fuera de lugar, generalmente se puede percibir, y estos problemas que dividen las experiencias de realidad virtual convincentes o agradables de las discordantes o desagradables son en parte técnicos y en parte conceptuales (Hohstadt, 2018).

Entonces, si una implementación de realidad virtual logra que la combinación de hardware, software y sincronización sensorial sea la correcta, se obtiene un producto novedoso y atractivo conocido como sensación de presencia, o sea donde el sujeto realmente siente que está presente en ese entorno (Leiva, 2015).

En síntesis, la realidad virtual, es la creación de un entorno virtual presentado a los sentidos del ser humano de tal manera que se experimentan sensaciones o la exploración de un lugar como si realmente se estuviera allí. Para ello se utiliza una serie de tecnologías complejas que permiten lograr este objetivo, aunque, actualmente, dichas tecnologías se están volviendo cada vez menos costosas y más extendidas en su uso. De ahí que se pueden esperar una mayor utilización e innovación de la tecnología de realidad virtual en el futuro, y quizás una forma fundamental en la que las personas se comunican, trabajan y hacen negocios.

1.4.5. Realidad Virtual en los Negocios.

En el mundo digital, las reglas son diferentes: los objetos pueden hacerse realidad simplemente describiéndolos. Los viajes entre destinos se realizan en un abrir y cerrar de ojos. Y cualquier cosa infructuosa que se haga, se puede deshacer con solo presionar un botón. Todo esto hace que la realidad virtual y su tecnología hermana, la realidad - sea una poderosa herramienta para los negocios.

Es así que, “en los negocios, la reputación emergente de la realidad virtual ahora está superando los conceptos erróneos obsoletos al respecto: que es futurista, difícil y está dirigida principalmente a los consumidores de juegos o entretenimiento” (Prendes, 2015, pág. 190). En verdad, la realidad virtual crece rápidamente a medida que las empresas reconocen su potencial para ayudarlas a crecer, y el ritmo de su desarrollo tecnológico la posiciona favorablemente para transformar las industrias (Bailenson, 2017).

Además, la realidad virtual ya se ha insertado en varios sectores del desarrollo de un país, como la salud, los viajes, los negocios, entre otros, y poco a poco se comienza a entender como una tecnología que también tiene un valor comercial real, a nivel mundial, la Realidad Aumentada (AR) y la VR impactará positivamente en 23 millones de empleos para 2030, desde los 824.00 que se ven afectados en la actualidad. Entre las actividades más

beneficiadas por su aplicación están el diseño y desarrollo de productos, la sanidad, o el retail (PWC España, 2019).

Hoy en día, cada vez más empresas emplean técnicas nuevas e innovadoras para incorporar la realidad virtual en sus procesos comerciales de rutina y están tratando de hacer sus operaciones más productivas y eficientes. Se prevé que la inversión en productos y servicios de AR y VR alcanzará los 215.000 millones de soles en el año 2021, lo que representa una tasa de crecimiento anual del 113,2% (Grupo Gataru, 2018). A continuación, se enumeran algunos de los principales beneficios comerciales de la realidad virtual y cómo tendrá un impacto en el negocio:

Un nuevo nivel de creación de prototipos de productos

En la actualidad la modernización y digitalización de actividades, es una tendencia que se ha ido expandiendo por lo mismo “las empresas podrán utilizar la realidad virtual para visualizar y diseñar mejor el producto que están desarrollando, analizar su funcionalidad y también poder ser modificado varias veces, si es necesario antes de producirlo y comercializarlo” (Cruz, Morales, & Ayala, 2016, pág. 96). Por lo tanto, la realidad virtual sirve como una excelente manera de detectar rápidamente problemas de diseño y tratarlos antes, evitando complicaciones de posproducción.

La utilización novedosa del comercio electrónico

Aparte de los sectores industriales obvios en los que se espera que prospere la realidad virtual, como los juegos y las películas, el comercio electrónico será un campo en el que las empresas pueden obtener enormes beneficios comerciales de la realidad virtual. Sin embargo, el comercio electrónico tiene algunas regiones inexploradas, que las empresas deben identificar para obtener los máximos beneficios de ellas (Periolo, 2014).

Por consiguiente, es posible usando la realidad virtual, ya que crea una forma completamente nueva en la que las personas pueden comprar en sitios web de comercio electrónico y también será una parte importante del ciclo de compras.

La realidad virtual puede proporcionar una ventaja competitiva a las empresas

A diferencia del lanzamiento de un producto tradicional o la construcción física de una nueva tienda, las empresas pueden crear una tienda virtual de forma rápida y confidencial donde se comercialicen productos y servicios novedosos, lo que ayuda a las empresas a mantenerse por delante de la competencia (Cruz, Morales, & Ayala, 2016).

El futuro del comercio minorista será muy diferente

A través de la realidad virtual, las empresas podrán invertir en una amplia investigación y desarrollo para identificar diversas tendencias culturales, de consumo y sociales de los clientes y también podrán obtener previsiones precisas de la industria. Por lo tanto, la realidad virtual tendrá un efecto enorme en el futuro del comercio minorista, ya que permite a las empresas comprender los comportamientos, las tendencias y los patrones de consumo de los consumidores en diferentes escenarios (Cruz, Morales, & Ayala, 2016).

Será posible ofrecer visitas virtuales

Uno de los usos más importantes de la realidad virtual en los negocios, es la capacidad de ofrecer recorridos virtuales por diferentes ubicaciones. Esto es especialmente beneficioso en la industria de bienes raíces y turística, por solamente mencionar dos ejemplos evidentes (Bailenson, 2019).

Entonces, si bien muchas empresas se mostraban un poco escépticas en el pasado considerando el alto costo de los dispositivos de realidad virtual, ahora, con una variedad de dispositivos de realidad virtual disponibles a precios asequibles, las empresas pronto ingresarán al mundo virtual fácilmente, y a medida que aumente el número de personas que

utilizan la realidad virtual, habrá numerosas oportunidades para que las compañías las incorporen a sus procesos comerciales y operativos, cosechando así innumerables beneficios.

1.4.6. Realidad Virtual en el Turismo

La realidad virtual se puede utilizar de muchas formas diferentes en la industria del turismo debido a que la tecnología está evolucionando a un ritmo rápido, por lo que los usos de esta tecnología se expanden y alcanzan también al sector turístico. Es así como el empleo de la realidad virtual se basa tanto en los vídeos como en las fotografías con estas características.

Así que, un video de turismo de realidad virtual funciona de manera muy similar a un video normal. Se pueden ver en las redes sociales o sitios web, pero a diferencia de un video normal, el usuario puede explorar toda la escena mientras se reproduce el video. Los videos de turismo de realidad virtual se capturan utilizando cámaras especializadas conocidas como cámaras omnidireccionales. Estas cámaras filman todos los ángulos del destino a la vez. Después de filmar, el metraje se lleva al estudio donde se unen para producir un video de turismo de realidad virtual (Callejas, Quiroga, & Alarcón, 2018).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú Existen al menos 3 empresas de este sector que pueden ofrecer estos servicios a los visitantes virtuales mediante aplicaciones como Zoom, Google Meet o vistas en 360°, Google Maps, efectos especiales y hasta poner música. La Municipalidad de Miraflores ya está implementando el turismo virtual a través de su Facebook. Ahí han desarrollado una serie de tours y recorridos virtuales, como las rutas ecológicas y arqueológicas del distrito. La Municipalidad de Lima también está desarrollando los recorridos virtuales. En su agenda turística de abril, programó un recorrido por los monumentos históricos de Lima, a través de su Facebook Visita Lima (Victoria, 2021). Cabe recalcar que estos servicios son simples y la calidad ofertada no es de alta definición y no permite establecer una iteración en tiempo real con el turista.

Para que la propuesta tenga éxito, se contratará como proveedores a empresas internacionales que generen este tipo de contenido; actualmente, más del 10.3% de empresas de realidad virtual se dedican a crear material digital mediante el uso de la VR o AR buscando que el cliente pueda transportarse virtualmente a los lugares que desea visitar, este contenido digital se provee para diversas empresas turísticas a nivel de Estados Unidos y Europa (Vidal, 2019). Estas empresas, tienen la modalidad de realizar el contenido digital de la zona, atracción o lugar a pedido del cliente, estos videos contarán con video en 3D, audio y video y contenido digital de tipo simple, que consta de imágenes y audios de calidad media o baja. De ahí que, existan dos tipos de videos de turismo de realidad virtual, que son los llamados monoscópicos y estereoscópicos. Los videos de realidad virtual monoscópicos para turismo se pueden ver en dispositivos regulares, incluidos teléfonos móviles y computadoras, de modo que el espectador puede hacer clic o arrastrar por la pantalla para rotar el campo de visión, similar a girar la cabeza para explorar una escena (Díaz, 2016).

En cambio, los videos de realidad virtual estereoscópica para turismo se producen para utilizar auriculares de realidad virtual y no se pueden ver en un dispositivo normal. Aunque requieren más tiempo para producirse y suelen ser más costosos de producir, ofrecen una experiencia de viaje más inmersiva. Estos videos cuentan con seguimiento giratorio de la cabeza para que el usuario pueda explorar los alrededores de una manera realista (Ordóñez, Quintero, Sarmiento, & Cerón, 2013).

Lo mismo ocurre, con la fotografía turística de realidad virtual implica la producción de imágenes 360° de destinos de viaje. Estas imágenes generalmente están diseñadas para verse en dispositivos normales como teléfonos móviles y computadoras de escritorio. La fotografía de turismo virtual funciona de manera muy similar a un video de turismo de realidad virtual, pero con imágenes fijas, y la vista es libre de desplazarse o deslizarse por la imagen para ver la escena completa. Las imágenes se toman con cámaras DSLR de última

generación en plataformas especializadas que permiten la captura en un ángulo 360°, lo que también posibilita obtener imágenes de mayor resolución en comparación con los videos de turismo de realidad virtual (Sidorenko, Mauricio, & Cantero, 2018). Al respecto, Sidorenko, Mauricio y Cantero (2018) amplían expresando que:

Las imágenes de 360° se pueden cargar en las redes sociales y sitios web para que el usuario las vea con la misma facilidad que las imágenes normales. Aunque estas imágenes generalmente no son tan inmersivas como los videos de realidad virtual, son más rápidas de producir y generalmente más rentables. Utilizando la fotografía 360°, también es posible producir tours de hoteles que permitan al usuario explorar diferentes sitios turísticos y sus alrededores, así como facilidades turísticas, todo ello con un alto nivel de detalle y de una manera inmersiva e interactiva (p.241).

En cuanto a “las aplicaciones de la realidad virtual en el turismo incluyen experiencias de viaje de realidad virtual, que generalmente se refieren a videos de turismo de realidad virtual hechos para auriculares VR” (Arruda & Branco, 2015, p. 890). Tales experiencias tienen como objetivo crear una sensación que se parezca tanto a estar en el destino real como sea posible, brindando algo verdaderamente único y memorable para el usuario. El número de agencias de viajes y compañías de viajes que adoptan esta tecnología crece continuamente y prometen un futuro brillante dentro de la industria.

Igualmente, uno de los usos más comunes de los cascos de realidad virtual en el turismo, es el de las propias agencias de viajes, las cuales pueden ofrecer a los clientes potenciales experiencias de viajes virtuales en la tienda que transforman por completo lo que significa visitar un sitio determinado. En lugar de mostrarles a los visitantes folletos y pantallas de computadora, los agentes de viajes pueden brindar a sus clientes una experiencia virtual.

Además, este enfoque también se puede utilizar con gran efecto en ferias comerciales y eventos, ganando rápidamente el interés del público en general. El uso de la realidad virtual también permite que las marcas de viajes se destaquen entre la multitud y brinda al usuario una experiencia que no olvidará. Muchas empresas de viajes han adoptado la tecnología de realidad virtual y la han utilizado para mejorar las ventas, así como para ganar exposición de marca (Arruda & Branco, 2015).

También, se debe considerar que “los recorridos virtuales permiten a los usuarios explorar un hotel y sus terrenos de una manera más inmersiva que nunca. Los interiores y exteriores del hotel se pueden capturar con gran detalle utilizando cámaras de alta resolución y equipos especializados” (Arruda & Branco, 2015, p. 876). Las imágenes se fusionan para formar un recorrido interactivo de 360° completa en la que el usuario puede elegir el espacio para explorar.

Al igual que, los recorridos por hoteles de realidad virtual suelen ser monoscópicos, lo que significa que se pueden ver en cualquier dispositivo, incluidos dispositivos móviles y de escritorio. Estos recorridos se pueden cargar en sitios web y redes sociales para que los clientes potenciales los vean en cualquier momento (Díaz, 2016; Ordóñez, Quintero, Sarmiento, & Cerón, 2013).

De modo que, “a diferencia de las imágenes habituales de hoteles, dichos recorridos permiten a los usuarios imaginarse a sí mismos en el espacio, generando un tipo de inmersión que ayuda a crear una marca único y una impresión duradera con el usuario” (Ordóñez, Quintero, Sarmiento, & Cerón, 2013, p. 100). También se pueden crear recorridos turísticos de realidad virtual para una amplia gama de destinos de viaje y puntos de referencia. Se pueden producir recorridos de realidad virtual de destinos turísticos populares para que el usuario tenga una idea de cómo es estar allí.

En definitiva, los beneficios de la realidad virtual en el turismo incluyen varios aspectos, en los cuales se encuentran permitir al usuario imaginarse a sí mismo en un destino de viaje; poder mostrar 360° de un destino en alta resolución; permitir al usuario explorar una escena por su propia voluntad; crear experiencias memorables y únicas para el usuario; crear un compromiso de marca único; y brindar experiencias únicas para comercializar productos relacionados con paquetes turísticos.

1.4.7. Plan de Negocios.

Un plan de negocios, es un documento que resume los objetivos operativos y financieros de una empresa ya creada o que está por crearse. Como bien dice Lloreda (2015), el plan de negocio es:

La hoja de ruta de una compañía que la conducirá hacia el éxito con planes y presupuestos detallados que muestran cómo se alcanzarán los objetivos; de ahí que el plan de negocios, es una guía de cómo una empresa puede alcanzar dichos objetivos. Para cualquiera que comience un negocio, la elaboración de un plan, es un primer paso vital, ya que tener estos hitos concretos ayudará a rastrear el éxito del negocio (o la falta de él) (p.86).

Así mismo, existen diferentes planes de negocios para diferentes propósitos, pero se entiende que los planes óptimos son documentos dinámicos que responden lo más rápido posible a factores del contexto real en el que la empresa se va a desarrollar. En pocas palabras, “un plan de negocios, es una práctica de debida diligencia: cuando se hace bien, evitará que los empresarios pierdan tiempo y dinero en una empresa que no funcionará” (Zorita, 2015). Por consiguiente, el plan de negocios puede ayudar a determinar si una idea de negocio, es viable. No tiene sentido iniciar un negocio si hay poca o ninguna posibilidad de que este sea rentable, y precisamente el plan de negocios ayuda a determinar sus posibilidades de éxito.

En muchos casos, las personas que inician nuevos negocios no tienen el dinero que necesitan para comenzar con las operaciones que se requieren. Entonces, si se demanda financiamiento inicial, se debe tener un plan de negocios listo para mostrar a los inversionistas potenciales la forma en cómo el negocio propuesto será rentable (Cabanilla, 2013).

En este sentido, dado que el plan de negocios contiene proyecciones financieras detalladas, pronósticos sobre el desempeño de su empresa y un plan de marketing, es una herramienta increíblemente útil para la planificación comercial diaria. Un plan de negocios puede contener varios aspectos a desarrollar, pero los principales se mencionan a continuación:

Análisis de mercado

El análisis de mercado revelará si existe suficiente demanda para un producto o servicio en el mercado objetivo previamente determinado, de manera que, si este mercado ya se encuentra saturado, será necesario cambiar (o desechar) el modelo de negocio; en cambio, si existe demanda al respecto, se puede aprovechar tal oportunidad (Moyano, 2016).

Análisis competitivo

El análisis competitivo examinará las fortalezas y debilidades de la competencia y ayudará a orientar la estrategia para obtener una participación de mercado en un plan de marketing consecuente. Si el mercado existente está dominado por competidores establecidos, por ejemplo, se tendrá que idear un plan de marketing para atraer a los clientes de la competencia (precios más bajos, mejor servicio, entre otros elementos) (Moyano, 2016; Lloreda, 2015).

Plan de gestión

El plan de gestión describe la estructura empresarial, la gestión y los requisitos de personal. Así, si el negocio requiere experiencia específica en administración y empleados, se

necesitará emplear una estrategia para encontrar y contratar personal calificado y retenerlo de forma adecuada y motivadora (Moyano, 2016; Lloreda, 2015).

Plan de operación

El plan operativo describe las instalaciones, equipos, inventario y requisitos de suministros, además de la ubicación comercial y la accesibilidad y las posibles cadenas de suministro (Moyano, 2016; Lloreda, 2015).

Plan financiero

El plan financiero, es el factor determinante para determinar si es probable que la idea de negocio propuesta sea un éxito. Si se requiere financiación, se debe definir si esta será en forma de financiación de capital o deuda de bancos. Para Zorita (2015), afirma que:

Se puede tener una gran idea para un negocio, junto con excelentes planes de marketing, administración y operaciones, pero si el plan financiero muestra que el negocio no será lo suficientemente rentable, entonces el modelo de negocio no es viable y no tiene sentido comenzar con su operación (p.49).

Las metodologías que se utilizarán en el desarrollo de este plan de negocios serán:

Design Thinking que es una estrategia creativa, que permite a los diseñadores considerar ámbitos sociales y empresariales al momento de darle forma a una idea. En el ámbito empresarial permite ajustar las necesidades y requerimientos de la gente con la tecnología disponible, generando un valor agregado para el cliente y una oportunidad de mercado (Brown, 2008, pág. 45).

Lean Startup es una metodología que permite la creación de empresas, a través de la innovación; se crea un producto que los clientes necesiten y por el cual estén dispuestos a pagar; usando la menor cantidad de recursos disponibles (Lammas & Fernández, 2017, pág. 67).

Canvas es una herramienta para delimitar y crear modelos de negocios nuevos e innovadores; enfocándose en áreas como clientes, oferta, la infraestructura, viabilidad económica y la propuesta de diferenciación con otros negocios similares (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 12).

En resumen, un plan de negocios bien redactado se constituye como una herramienta importante porque brinda a los emprendedores la capacidad de establecer sus objetivos y realizar un seguimiento de su progreso a medida que el negocio comienza a crecer.

Conclusiones del capítulo

La iniciativa para crear VR TOURS PERÚ se basa en la conformación de una estrategia de negocios para la construcción de una plataforma para el servicio turístico realidad virtual, que brinde la vivencia de usar esta realidad, y, por ende, estar al grado de los cambios paradigmáticos que actualmente se convergen. Por lo anterior, la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ, tiene como fin brindar un paquete turístico con soporte en la realidad virtual a los consumidores potenciales (turistas y/o visitantes que demandan esta clase de servicio, para quienes el espacio virtual) que, paralelamente, se corresponderá con un diseño llamativo y como fuente de datos sobre los diferentes destinos existentes en el territorio, siendo dichos turistas el segmento clave al que será dirigido el producto en sí. De esta forma puesto que, las fuentes de ingresos generadas por la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ, estarán dadas por las suscripciones de los usuarios para obtener los paquetes turísticos diseñados desde la realidad virtual, ofreciéndose de esta forma diferentes niveles de membresías con los que cada turista va a poder gozar de una vivencia distinto según el tipo de membresía adquirida.

La construcción de una plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ constituye una posibilidad de comercio bastante llamativa, debido prácticamente al aumento de la industria turística peruana y la necesidad que existe de su promoción y venta. Por esto,

con la plataforma para el servicio turístico VR TOURS PERÚ usando esta técnica se logrará llamar la atención de los clientes, al darle una rica y grata vivencia para conseguir productos involucrados con los paquetes turísticos.

En cuanto al contenido del marco teórico, se plasma en una recopilación de la literatura existente sobre temas como turismo, tipos de turismo, la situación del turismo en Perú, la definición de realidad virtual, el uso de la VR en los negocios, la VR en el turismo, y finalmente, definición y contenido del plan de negocios.



Capítulo II: Análisis del Entorno

Para el desarrollo del capítulo II, se tratarán cuatro temas importantes; el primero, es el análisis PESTEL; en donde se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que afectan de manera directa positiva o negativa a la propuesta de negocio.

En el segundo punto se realizará un análisis de la industria en la cual se desarrollarán las actividades. Para este análisis se considerarán las 5 fuerzas de Porter, que son la intensidad de la competencia, la entrada de nuevos competidores, el posible desarrollo de productos sustitutos, y el poder de negociación con los proveedores y los consumidores.

En el tercer punto se estudiará la estructura competitiva del mercado, para lo cual se desarrollará un análisis de mercado, estudio de los clientes, la demanda potencial y la participación de mercado; cabe resaltar que esta información servirá de base para el plan financiero.

Finalmente, se desarrollará el análisis AMOFITH, que facilitará la evaluación de los factores internos para determinar cómo se encuentra la empresa en el tiempo actual, tanto los positivos, que serán definidos como fortalezas, como las oportunidades de mejora, llamadas debilidades.

2.1. Análisis PESTEL

El principio de toda planificación estratégica, es el análisis del entorno, con el propósito de identificar cuáles son los factores claves que tiene la empresa para ser competitiva y genera un valor agregado al bien o servicio que ofrece (Munch, 2010).

Este análisis permite determinar qué factores pueden influir de una u otra manera a las empresas, el éxito está en conocer las tendencias futuras y establecer estrategias empresariales antes de que los factores impacten negativamente al

desarrollo normal de la entidad. A continuación, se señala algunos elementos que pueden considerarse al momento de aplicar la herramienta PESTEL; este acrónimo se refiere a los factores que se analizarán serán: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales.

Igualmente, “las implicaciones acerca de las diferentes fuerzas externas o macro entorno para la empresa VR Tours Perú, serán determinadas para cada componente y posteriormente determinar las principales oportunidades o amenazas directamente relacionadas con la organización” (Kotler , 2018, p. 46).

2.1.1. Análisis Político.

La composición y estructura de las entidades gubernamentales que forman parte del sector turístico de Perú, extienden información actualizada y de primera mano, acerca de los componentes esenciales del sector, cifras estadísticas de arribos y estudios de mercados internacionales potenciales para captación de turistas potenciales; lo que permitirá intensificar las actividades turísticas (Congreso de la República de Perú, 2020).

En suma, la consistente estructura turística y consultoría permanente; compone una oportunidad para la empresa VR Tours Perú.

Por lo tanto, el índice de gobernabilidad de Perú, según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo, como se evidencia en la Tabla 2, posiciona al país en 51.8%; rango categorizado como apreciable e importante en la gestión gubernamental y políticas públicas (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020).

Dicho esto, el índice muestra una oportunidad y estabilidad para las actividades de VR Tours Perú, ya que el gobierno administra de manera eficiente los recursos con alternativas para el desarrollo del sector turístico, traducidas en recursos financieros, asesoría, etc.

Tabla 1.

Índice de gobernabilidad d

| % | Nivel de condiciones favorables de gobernabilidad para la GRD |
|---------|--|
| 91-100% | Sobresaliente |
| 71-90% | Notable |
| 41-70% | Apreciable |
| 21-40% | Incipiente |
| 0-20% | Bajo |

Nota. Adaptado de “índice de Gobernabilidad y Políticas en Gestión de Desastres” por Banco Interamericano de Desarrollo (2020)

Así mismo, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, en el informe técnico de la percepción ciudadana sobre la credibilidad del gobierno y democracia, como se presenta en la Tabla 1, coloca la falta de credibilidad del gobierno y deficiente funcionamiento de la democracia con porcentajes mínimos del 7.4 y 1.2 por ciento respectivamente, con corte marzo 2020. Las variaciones respecto al año anterior, para el tema gubernamental se redujo en un 0.2% y el aspecto democrático se incrementó levemente al 0.3% (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2020).

En lo detallado anteriormente, se refleja en la Tabla 2, que implica confianza de la ciudadanía al esquema administrativo peruano, desarrollo económico del turismo de forma sustentable, políticas de estado claras con beneficios a los empresarios turísticos y, consecuentemente, oportunidades para la empresa.

Tabla 2.

Problemática país-Perú

| Prioridad del problema | Semestre Móvil | | Variación |
|---|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| | Oct18- Mar19 | Oct19- Mar20 | (puntos porcentuales) |
| Falta de credibilidad y transparencia del gobierno. | 7.6 | 7.4 | -0.2 |
| Mal funcionamiento de la democracia. | 0.9 | 1.2 | 0.3 |

Nota. Adaptado de “Principales Indicadores del sector Turismo” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, (2020)

2.1.2. Análisis Económico y Financiero.

El riesgo país peruano del 2020, hasta el primero de octubre, se ubicó de manera global en 179 puntos y para el año 2019, se posicionó en 129 puntos; registrando un ligero incremento anual. Además, el indicador de riesgo, en comparación con los países de la región, representa el menor puntaje (Banco Central de Reserva de Perú [BCRP], 2020). En síntesis, en la Tabla 3 se especifica cómo se presenta el riesgo país del Perú, con relación al spread EMBIG Perú donde el mismo se ubicó en 113 puntos básicos, y durante el mismo periodo, el spread EMBIG Latinoamérica subió 6 puntos básicos a 355 puntos básicos, en un entorno de espera en las negociaciones comerciales entre China y Estados Unidos, esto según datos oficiales (BCRP, 2020).

Tabla 3 *Riesgo país*

Riesgo país Perú

| Diferencial de rendimientos del informe de bonos de mercados emergentes (EMBIG)/ | | | | | | | | |
|---|-------------|------------------|---------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|------------------|
| Año | Perú | Argentina | Brasil | Chile | Colombia | Ecuador | México | Venezuela |
| 2019 | 129 | 1317 | 235 | 136 | 184 | 694 | 318 | 9829 |
| Enero | 152 | 705 | 250 | 149 | 201 | 714 | 329 | 5783 |
| Febrero | 140 | 680 | 236 | 136 | 191 | 655 | 319 | 4999 |
| Marzo | 136 | 748 | 242 | 133 | 188 | 613 | 309 | 5191 |
| Abril | 122 | 839 | 244 | 128 | 177 | 551 | 295 | 5393 |
| Mayo | 136 | 924 | 252 | 132 | 191 | 575 | 309 | 5552 |
| Junio | 129 | 883 | 242 | 137 | 190 | 590 | 333 | 6012 |
| Julio | 116 | 790 | 214 | 130 | 172 | 578 | 327 | 10923 |
| Agosto | 127 | 1568 | 233 | 136 | 187 | 706 | 347 | 11526 |
| Septiembre | 116 | 2191 | 228 | 131 | 176 | 649 | 320 | 13205 |
| Octubre | 127 | 2099 | 235 | 136 | 179 | 766 | 309 | 19515 |
| Noviembre | 127 | 2336 | 230 | 146 | 182 | 992 | 317 | 15692 |
| Diciembre | 116 | 2036 | 220 | 142 | 171 | 938 | 305 | 14150 |
| 2020 | 179 | 2403 | 327 | 206 | 271 | 2637 | 487 | 24199 |
| Enero | 114 | 1920 | 217 | 143 | 170 | 863 | 298 | 15916 |
| Febrero | 122 | 2017 | 209 | 147 | 173 | 1191 | 306 | 14406 |
| Marzo | 249 | 3376 | 351 | 287 | 345 | 3649 | 557 | 14608 |
| Abril | 278 | 3803 | 420 | 306 | 389 | 5061 | 674 | 19163 |
| Mayo | 222 | 3012 | 416 | 255 | 338 | 4309 | 593 | 25406 |
| Junio | 180 | 2539 | 365 | 209 | 287 | 3297 | 507 | 29970 |
| Julio | 169 | 2331 | 355 | 200 | 272 | 2853 | 506 | 31066 |
| Agosto | 146 | 2119 | 315 | 170 | 241 | 2752 | 468 | 33695 |
| Septiembre | 160 | 1533 | 315 | 177 | 254 | 1436 | 481 | 30708 |
| Octubre | 151 | 1377 | 309 | 167 | 240 | 965 | 480 | 27049 |

Nota. Adaptado de “Resumen Informativo Semanal” por Banco Central de Reserva de Perú (2020).

Siendo así que, “las políticas del gobierno peruano encaminadas al fortalecimiento y soporte hacia los empresarios, sobre las compensaciones y programas de asistencia, por motivos de la pandemia, implican un apoyo constante y oportunidad para los empresarios locales” (Banco Mundial [BM], 2020, párr. 10).

El sector productivo del turismo en el Perú representa uno de los principales componentes de la producción nacional y PIB; la tendencia anual desde el año 2011 fue volátil, con variación anual, considerada la más baja del período, registrada en el año 2017 con el 1,3%. En consecuencia, la producción total del país se redujo; en el lapso del 2018 al 2019, se ubicó de 4 a 2,2 puntos porcentuales.

Adicionalmente, según muestra la Tabla 4, la afectación de la pandemia por coronavirus repercutió fuertemente en la economía local, con una desaceleración en la producción de los sectores estratégicos principales, registrando una caída del índice de producción por mes, a casi el 40%; a pesar, de la reactivación progresiva hasta final de año y normalización total en varios años posteriores; de acuerdo con las estimaciones del informe económico presentado hace pocos días por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Por tanto, la desaceleración productiva reducirá, tanto el consumo de servicios turísticos, así como también, la inversión empresarial del sector y consecuentemente, una amenaza para la presente propuesta de negocio, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.

Variación porcentual producto interno bruto Perú.

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 a/ |
|--------------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------|------|------|---------|
| | Tasa variación anual b/ | | | | | | | | |
| Producto interno bruto total | 6.3 | 6.1 | 5.9 | 2.4 | 3.3 | 4.0 | 2.5 | 4.0 | 2.2 |
| Producto interno bruto por habitante | 5.5 | 5.3 | 4.9 | 1.3 | 2.0 | 2.4 | 0.8 | 2.8 | 3.8 |

Nota. Adaptado de “ Estudio de América Latina y el Caribe” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2020)

Paralelamente, el rol del Estado, es fundamental para el sector, pero los resultados del gasto gubernamental, según presenta la Tabla 5, presentan un déficit desde el año 2014. Para el año 2019 se ubicó en 1,4 por ciento negativo, en relación con el producto interno bruto. Igualmente, los rubros gubernamentales realizados impiden a los empresarios acceder a recursos para la renovación productiva; provocando una reacción en cadena con el desempleo, que se incrementó para el primer trimestre del 2020, ubicándose del 3,6 del último trimestre del 2019, a 5,1 por ciento, por tal motivo, la tasa ocupacional se redujo de 70,4 a 66,6; con corte marzo del presente, como se muestra en la Tabla 5 (CEPAL, (2020).

Tabla 5.

Gasto de gobierno Perú respecto al PIB.

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 a/ |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|
| Gobierno general Porcentajes de PIB | | | | | | | | | |
| Ingresos totales | 21.7 | 22.4 | 22.4 | 22.6 | 20.5 | 19.1 | 18.6 | 19.7 | 20.3 |
| Ingresos tributarios | 18.3 | 19.0 | 19.0 | 19.3 | 17.6 | 16.5 | 15.7 | 16.9 | 17.3 |
| Gastos totales | 19.7 | 20.3 | 21.7 | 22.8 | 22.5 | 21.3 | 21.5 | 21.7 | 21.7 |
| Gastos corrientes | 14.5 | 14.7 | 15.5 | 16.7 | 17.0 | 16.5 | 16.7 | 16.8 | 17.0 |
| Intereses | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.0 | 1.1 | 1.1 | 1.3 | 1.3 |
| Gastos de capital | 5.1 | 5.7 | 6.2 | 6.0 | 5.5 | 4.7 | 4.8 | 5.0 | 4.6 |
| Resultado primario | 3.2 | 3.2 | 1.9 | 0.9 | -1.0 | -1.1 | -1.7 | -0.8 | -0.1 |
| Resultado global | 2.0 | 2.1 | 0.8 | -0.2 | -2.2 | -2.2 | -2.9 | -2.0 | 1.4 |

Nota. Adaptado de “ Estudio de América Latina y el Caribe” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2020)

Tabla 6.

Tasa desempleo Perú.

| | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Trim. 1 | Trim. 2 | Trim. 3 | Trim. 4 | Trim. 1 | Trim. 2 | Trim. 3 | Trim. 4 | Trim. 1 | Trim. 2 |
| Tasa de desempleo abierto e/ | 5.2 | 3.7 | 3.8 | 3.2 | 5.2 | 3.6 | 3.5 | 3.6 | 5.1 | - |
| Tasas de ocupación e/ | 69.2 | 68.8 | 69.5 | 69.7 | 69.2 | 68.6 | 69.7 | 70.4 | 66.6 | - |

Nota. Adaptado de “ Estudio de América Latina y el Caribe” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2020)

En pocas palabras, la afectación económica actual del país con repercusiones en el sector turismo, conectada con el déficit en los gastos del gobierno, incremento del desempleo, reducción del financiamiento empresarial y descenso del consumo de servicios turísticos; reflejan estancamiento y potenciales amenazas para VR TOURS PERÚ. A pesar de aquello, se desprenden oportunidades para reducir los mencionados riesgos; en materia de invención de servicios turísticos, por medio de tecnología e inteligencia artificial con simplicidad al usuario acerca de información de paquetes turísticos, métodos de pago, tiempo estadía, etc.

Por otro lado, “la variación de los precios al consumidor anual presenta una tendencia decreciente, y, para el primer trimestre del presente año se registró en 1,6% con proyección al 0% para fines del 2020” (CEPAL, 2020). La disminución respecto a la variación de precios al consumidor favorece a VR TOURS PERÚ y mantener la estructura de costos, servicios anexos y precios de servicios turísticos.

2.1.3. Análisis Social, Cultural y Demográfico.

En el marco del turista local; antes del confinamiento, alrededor de siete millones y medio de vacacionistas realizaban viajes, pero, para la actualidad, se presentaron varias alteraciones en los gustos y preferencias de los usuarios; por lo tanto, únicamente uno de cada cuatro peruanos estará dispuesto a viajar en los próximos seis meses; evidentemente, con repercusiones sustanciales en varios segmentos de mercado importantes, según la Comisión

de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2020).

Además, el volumen de turistas internacionales que arribaron al Perú, como se evidencia en la Tabla 7, presentó una variación negativa o decrecimiento, pasando del 10,5% en el 2018, al -1.1% para el 2019.

Del mismo modo, la cantidad de turistas extranjeros ubicados en las fronteras o sector norte del país disminuyó por la situación económica crítica de Venezuela y consecuentemente, menor afluencia de migrantes (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2020).

Tabla 7.

Evolución y variación arribo turistas internacionales.

| Año | Variaciones |
|------|--------------|
| 2015 | 7.8% |
| 2016 | 8.1% |
| 2017 | 7.0% |
| 2018 | 10.5% |
| 2019 | 4.4% (-1.1%) |

Nota. Adaptado de “Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ” PROMPERÚ (2020).

Es así que, la alteración del sector turístico, y reactivar las diferentes actividades, figura una amenaza de alto impacto, ya que, los empresarios peruanos, deberán adaptarse a las nuevas tendencias del mercado; específicamente en los patrones de compra de los clientes.

Adicionalmente, las preocupaciones primordiales por parte de los ciudadanos de Perú están concentradas en la corrupción y delincuencia; los efectos son considerables y categorizados como principales.

Según la encuesta nacional de hogares efectuada por el Instituto Nacional de Estadística e Información, tal y como se muestra en la Tabla 8, coloca porcentajes de 60,6 sobre 100 y 41,8 sobre 100 respectivamente (INEI, 2020).

Tabla 8.

Priorización problemática Perú.

| Prioridad del problema | Semestre Móvil | | Variación (puntos adicionales) |
|--------------------------------------|----------------|-------------|--------------------------------|
| | Oct18-Mar19 | Oct19-Mar20 | |
| Corrupción | 64.5 | 60.6 | -3.9 |
| Delincuencia | 39.2 | 41.8 | 2.6 |
| Pobreza | 20.3 | 17.8 | -2.5 |
| Falta de seguridad ciudadana | 13.9 | 16.2 | 2.3 |
| Falta de empleo | 12.3 | 12.3 | 0.0 |
| Mala calidad de la educación estatal | 9.0 | 10.6 | 1.6 |

Nota. Adaptado de “Informe Técnico Perú: Percepción Ciudadana” por INEI (2020).

Ambos asuntos presentan la mayor concentración de la problemática general de los peruanos, evidenciando desventajas para la implementación de la presente alternativa de negocio. A pesar de la actual pandemia, y la reducción de la actividad turística, el escenario y propuesta para extender servicios interactivos turísticos sin salir del domicilio.

2.1.4. Análisis tecnológico y científico.

Los avances tecnológicos y los cambios ocasionados por la cuarentena y pandemia; facultan a los medios virtuales e internet, la reactivación de actividades en todos los ámbitos, así como también, la necesidad en adaptación de procesos tradicionales a la digitalización, empleo del big data, virtualización e inteligencia artificial (Kotler, 2016).

Es así que, en la Tabla 9 y 10, exponen que, en la población de Perú, casi el 65% del total, a partir de los 6 años, utilizan el internet, en su mayor parte concentrada en Lima Metropolitana; con un aumento anual y variación de casi el 10% desde el 2019 al 2020.

Además, el acceso al internet, en su mayor parte, se realiza por medio del teléfono móvil, seguido de la utilización de laptop y computadora; que para el presente año mostraron porcentajes de 90.7; 14.4 y 13.9 correspondientemente; en relación al total de población que utiliza el servicio de internet (INEI, 2020).

Tabla 9.

Población con acceso a Internet Perú

| Área de residencia | Abril-mayo-junio 2019 | Abril-mayo-junio 2020 P/ | Variación (puntos porcentuales) |
|--------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Total | 59.2 | 64.8 | 5.6 |
| Lima Metropolitana | 79.0 | 81.1 | 2.1 |
| Resto urbano 1/ | 62.7 | 67.5 | 4.8 |
| Área rural | 20.9 | 33.1 | 12.2 |

Nota. Adaptado de “Informe Técnico Perú: Percepción Ciudadana” por INEI (2020).

Tabla 10.

Población según acceso a Internet Perú.

| Área de residencia | Abril-mayo-junio 2019 | Abril-mayo-junio 2020 P/ | Variación (puntos porcentuales) |
|--------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Computadora | 38.7 | 13.9 | -24.8 |
| Laptop | 21.1 | 14.4 | -6.7 |
| Celular 1/ | 81.7 | 90.7 | 9.0 |
| Tablet | 3.7 | 1.3 | -2.4 |
| Otro 2/ | 2.8 | 5.2 | 2.4 |

Nota. Adaptado de “Informe Técnico Perú: Percepción Ciudadana” por INEI (2020).

Es importante resaltar que, el factor tecnológico comprende un tema importante y una gran oportunidad para la empresa, que entregará nuevas experiencias, navegación virtual e interconectividad a los usuarios, que requieren servicios turísticos innovadores. Resumiendo, los avances tecnológicos y utilización de realidad virtual para los servicios turísticos diferenciados de la competencia, representan notables beneficios para VR TOURS PERÚ y mostrar los beneficios y promoción del país, atractivos turísticos con una experiencia diferente.

2.1.5. Análisis Ecológico y Ambiental.

Las alteraciones ambientales que se desprenden de las actividades turísticas están relacionadas con servicios planificados deficientemente, que inmediatamente repercuten en los ambientes en los cuales se desarrolla la empresa VR Tours. El principal componente, es la

saturación de la demanda por incremento de reservas para los diferentes destinos turísticos, ocasionando un alto volumen de migración, ruido, contaminación del aire y agua; eliminación de desechos sólidos y líquidos, entre otras circunstancias.

Del mismo modo, los mencionados cambios e impactos son neutralizados actualmente, con el desarrollo de estudios en materia de impacto ambiental, como herramientas para el desarrollo eficiente del sector y proporcionar soluciones oportunas; según lo indican los acuerdos ministeriales por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, con políticas y proyectos de impacto en gestión ambiental (MINCETUR, 2020).

Por lo tanto, la estrecha relación, entre las actividades turísticas y las consecuencias en materia de contaminación ocasionadas por la gran cantidad de afluencia de turistas, conforman un impacto medio para VR Tours, ya que se incentivarán y ofertarán lugares remotos, paradisíacos y poca concentración de personas. A continuación, la Tabla 11, presenta un breve resumen del análisis PESTEL, en relación con las oportunidades y amenazas que implica el plan de negocios:

Tabla 11.

Matriz FODA

| Factores Externos | Oportunidades | Amenazas |
|--------------------------|--|--|
| Políticos | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio gubernamental en todas sus estructuras. • Nuevas políticas empresariales y fiscales. | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos acuerdos de comercio a nivel internacional. • Aumento de competidores. |
| Económicos | <ul style="list-style-type: none"> • Política de financiamiento público a baja tasa de interés para apoyar económicamente a las empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Devaluación económica con mayor inflación. |
| Sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Concientización de la población en cuanto al autocuidado. | <ul style="list-style-type: none"> • Modificación del comportamiento de consumo. |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Contratación remota. • Innovación tecnológica. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la inversión tecnológica. |
| Legales | <ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones para el desarrollo de emprendimientos digitales. | <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones fiscales y de aduana. |

| | | |
|------------|--|---|
| Ecológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la tasa fiscal para proyectos en salud. • Fomento a la Responsabilidad Social Empresarial. • Jornadas de concientización ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> • Leyes ambientales, de trabajo y seguridad laboral. • Restricciones de licencias de construcción • Cambio climático que afecta los ciclos. |
|------------|--|---|

Nota. Formato adaptado de Munch (2010)

2.2. Análisis de la Industria que Pertenece el Negocio

2.2.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter (1947). Esta teoría analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa o proyecto de negocio conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación (David, 2017, p. 52).

Su principal objetivo radica en el análisis de 5 puntos que permitirá a la empresa conocer más a fondo la competencia dentro del sector en el que se desenvuelve, permitiendo establecer planes de acción para mitigar posibles amenazas provenientes de la competencia.

Por lo mismo, para determinar la estrategia competitiva, se tomará en cuenta el entorno de la industria turística, por medio de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, para conocer la magnitud de la competencia (David, 2017, p. 52).

Antes de iniciar con el análisis se procederá a establecer el sector económico al cual pertenece el negocio; para de esta manera poder evaluar los aspectos políticos, económicos y sociales y tecnológicos; por lo cual, se establecerá el código por actividad económica.

Complementariamente, la clasificación de la industria respecto a la actividad económica en materia de turismo Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), tomando como referencia las disposiciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales; para la empresa VR Tours Perú, serán las presentadas en la Tabla 12.

Informática, aplicación y sistema operativo:

- Sección J, información y telecomunicaciones
- División 62, programación informática, consultoría de informática y actividades
- Clase 6201, programación informática.

Actividades de operación turística:

- Sección N, Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
- División 79, Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas
- Clase 7912, Actividades de operadores turísticos (INEI, 2020).

Tabla 12.

CIU VR Tours Perú

| Sección | Descripción de categorías de la CIU Revisión 4 |
|-----------------|--|
| División | |
| Grupo | |
| Clase | |
| J | Información y comunicaciones |
| 62 | Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas |
| 620 | Programación informática, consultoría de informática y actividades conexas |
| 6201 | Programación informática |
| N | Actividades de servicios administrativos y de apoyo |
| 79 | Actividades de agencias de viajes y operaores turísticos y servicios de reservas y actividades conexas |
| 791 | Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos |
| 7912 | Actividades de operaciones turísticos |

Nota. Adaptado de “Clasificación Industrial Internacional Uniforme” por INEI (2020):

En este sentido, ambas actividades económicas se complementan en las operaciones integrales de VR Tours Perú, tanto en el desarrollo de la plataforma con realidad virtual, así como también los servicios turísticos para las diferentes locaciones. Por otro lado, la Tabla 13, presenta el índice de competitividad de Perú, para el año 2019 se ubica en 61,7 puntos sobre 100; con un incremento respecto al año anterior del 0,4%, por encima de países de la región, tales como Brasil y Panamá (Word Economic Forum, 2019).

Tabla 13.

Índice competitividad Perú

| Rank Economy | Score | Diff.from 2018 | |
|-----------------|-------|----------------|-------|
| | | Rank | Score |
| 65 Perú | 61.7 | -2 | + 0.4 |

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report” por World Economic Forum, (2019).

Dicho esto, el indicador muestra eficiencia en la utilización de recursos del país, para proporcionar a la población o empresas nuevas oportunidades y fomentar sectores estratégicos, como el turismo; a través del despliegue de nuevos servicios turísticos, virtuales al 100% y alcanzar nuevos segmentos de mercado, como es el caso de los más jóvenes o centennials, al igual que, regiones con menor participación en turismo receptivo: Asia, África y Oceanía. Intensidad de la Competencia Actual.

La rivalidad entre competidores tiene una alta importancia para ser analizado, porque permite comparar las estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y de este modo saber si se debe mejorar o rediseñar las estrategias que se están usando. Es decir, anticiparse a la tendencia competitiva y mejorar continuamente.

Asimismo, la rivalidad entre las empresas del sector turístico, es uno de los aspectos de gran relevancia, ya que, las estrategias de mercadeo incluyen valor agregado en sus servicios con enfoque a la satisfacción de necesidades de los potenciales clientes, respecto a los competidores actuales.

Por lo tanto, dicha intensidad se incrementa en función del número de empresas turísticas del sector, barreras para abandonar la industria, disminución del consumo de servicios turísticos, y, similitud en oferta de prestaciones turísticas (David, 2017, p. 76).

Por ende, los datos del boletín correspondiente a la demografía empresarial, en la Tabla 14 y 15 se puede observar que el sector del turismo, para el presente año, posee un total

de 29,145 empresas, ingreso de 497 nuevas empresas y salida de 214, en tanto que, para el año 2019 se registró un total de 25,452 empresas;566 nuevas y 236 salidas (INEI, 2020).

Es así que, en el lapso en referencia, la variación y crecimiento de empresas del sector es del 15% y la variación promedio acerca del abandono de organizaciones al sector, es apenas el 1 %, es decir, la perspectiva económica del país para la apertura de un negocio, es positiva y por lo mismo, representará resultados económicos internos positivos, tal como lo precisa el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2020). Tabla 14.

Demografía empresarial sector turismo 2020.

| Actividad económica | Stock | Altas | Bajas | Variación neta | Tasa de altas (%) | Tasa de bajas (%) | Tasa neta (%) |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| Actividades de alojamiento | 29,145 | 497 | 214 | 283 | 1.7 | 0.7 | 1.0 |

Nota. Adaptado de “Demografía Empresarial en el Perú” por INEI (2020)

Tabla 15.

Demografía empresarial sector turismo 2019.

| Actividad económica | Stock 1/ | Altas 2/ | Bajas 3/ | Variación neta 4/ | Tasa de altas (%) 5/ | Tasa de bajas (%) 6/ | Tasa neta (%) 7/ |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Actividades de alojamiento | 25,452 | 566 | 236 | 330 | 2.2 | 0.9 | 1.3 |

Adaptado de “Demografía Empresarial en el Perú” por INEI (2020)

Además, la demanda actual de clientes respecto a la utilización de servicios se redujo notablemente, tomando como referencia que son productos similares. Según PROMPERÚ (2020), “uno de cada cuatro peruanos estará dispuesto a viajar en los próximos seis meses a destinos nacionales o internacionales”(párr. 3). En resumen, el incremento de nuevas empresas turísticas, abandono ínfimo, de las mismas en el mercado local y reducción de la demanda o consumo de paquetes turísticos; origina alta rivalidad entre las empresas competidoras de turismo y, por ende, una amenaza para VR Tours Perú, como se muestra en

la Tabla 16.Tabla 16.

Competidores en el mercado.

| Competidor | Oferta |
|--|--|
| Greenpeace | Greenpeace es una organización de beneficencia que capitaliza este poder, utilizando auriculares de realidad virtual en eventos para alentar las inscripciones de caridad. También lanzó la aplicación Greenpeace RV Explorer, que permite a los usuarios sumergirse en lugares lejanos como la selva amazónica o el Ártico |
| Municipalidad de Miraflores | Está implementando el turismo virtual a través de su Facebook. Ahí han desarrollado una serie de tours y recorridos virtuales, como las rutas ecológicas y arqueológicas del distrito |
| Municipalidad de Lima | Está desarrollando los recorridos virtuales. En su agenda turística de abril, programó un recorrido por los monumentos históricos de Lima, a través de su Facebook Visita Lima. Han desarrollado un software de realidad virtual, para conocer los principales atractivos turísticos de la región, que por ahora estará a disposición de los estudiantes de turismo de esa casa de estudios para complementar su formación profesional. La experiencia de los alumnos será completa, dado que al sumergirse en la realidad virtual de destinos impresionantes, como el volcán Misti, podrán hasta visitar su cráter y escuchar el entorno que lo rodea. También conocerán lugares de poca accesibilidad para los visitantes, como las cataratas del cañón de Cotahuasi. |
| Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) | |

Nota. Adaptado de “Turismo virtual: Una nueva forma de “viajar” sin salir de casa” por Victoria (2021)

2.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Siempre que exista la presencia de empresas nuevas que entren en una industria de igual o similar giro del negocio sin gran dificultad, aumentará la intensidad de dicha competencia entre las empresas (Prentice, 2010).

Por lo tanto, el análisis de la amenaza de nuevos competidores le permite a la empresa realizar un diagnóstico para conocer concretamente cuales son las amenazas que deben enfrentar en su entorno entre ellos se puede identificar los siguientes:

- La falta de experiencia; cuando los competidores están comenzando con la operación.
- Lealtad del cliente; La fidelidad que la cartera de clientes mantiene con la empresa.
- Montos de capitales requeridos; el valor con el cual la competencia impone la calidad del producto o servicio.
- Escasez de canales de distribución; el correcto procedo de distribución del producto o servicio.
- Falta de acceso a insumos; el nivel de accesibilidad de los insumos para producir el producto o servicio.
- Saturación del mercado; la presencia de los competidores, es excesiva.
- Otros.

Es así que, “el ingreso de nuevas empresas turísticas de manera ágil fácil al mercado local, implica intensidad de la competencia” (David, 2017, p. 82). Para el caso del sector turístico peruano, no existen barreras de ingreso. De hecho, los entes reguladores turísticos fomentan e incentivan el desarrollo de nuevos proyectos y emprendimientos, para de esta manera, estimular nuevos servicios, reactivación del sector y libre competencia (MINCETUR, 2019).

En síntesis, las mínimas restricciones o políticas de ingreso al mercado del turismo, programas e incentivos de las entidades gubernamentales como asesorías, financiamiento; conjuntamente con niveles bajos de crecimiento en el mercado turístico, ocasionan un alto nivel de intensidad entre competidores y, por lo tanto, desventajas para la presente propuesta de negocios.

2.2.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

El Análisis de amenaza de los productos sustitutos permite desarrollar diferentes estrategias destinadas a impedir la penetración de nuevas empresas con productos iguales o similares a los ofertados. Esa fuerza en el mercado se la puede medir con base en los avances que dichos productos sustitutos en su participación en el mercado y así también poder analizar y estudiar más de cerca las estrategias que utilizan dichas empresas para llegar al mercado con los productos.

Por eso, la industria del turismo presenta múltiples opciones referente a productos y servicios turísticos, que podrían sustituir y llenar los requerimientos de los clientes. Ante la presencia de varias alternativas, la afectación al componente precio será inmediato; el mismo que tiende a la baja (David, 2017).

Por lo tanto, los destinos y atractivos turísticos de Perú son ofertados por los operadores y agencias de turismo, colocando en el mercado variedad de destinos y atractivos; los cuales pueden ser: arqueológicos, sol y playa, históricos, culturales y naturaleza. Entre los primeros cinco departamentos con intención de viaje son los siguientes: Cusco, Arequipa, Lima, Cajamarca y Amazonas (PROMPERÚ, 2020).

Siendo así que, los múltiples servicios turísticos locales implican un elevado poder de perfeccionamiento en productos sustitutos y, en definitiva, amenazas para VR Tours Perú.

2.2.4. Poder de Negociación de Proveedores.

Se enfoca a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, si existe una cantidad menor de proveedores mayor será la capacidad de negociación, por la razón de que la oferta de insumos, es limitada, estos pueden fácilmente aumentar sus precios.

De igual forma, “la intensidad de la industria dependerá del poder de negociación de los proveedores” (David, 2017, p. 84). La empresa VR TOURS PERÚ contará con proveedores en tema de diseño de plataforma, empresas de servicios web, internet y

servidores. Aunque existe un número considerable de organizaciones y alternativas para incorporar el grupo de servicios señalados en el párrafo anterior; simboliza una dependencia alta con los diseñadores y desarrolladores de la aplicación de realidad virtual, en vista de que, los avances tecnológicos permiten entregar al cliente navegación virtual, como un servicio diferenciador (Kotler, 2016).

En consecuencia, el poder de negociación que ejercerán los proveedores estratégicos con la empresa VR Tours, es alto y, además, una amenaza relevante.

2.2.5. Poder de Negociación de Consumidores.

La negociación de los clientes está dada por el poder con el que cuentan los consumidores o compradores al servicio de la empresa o al de la competencia este puede ser en diferentes términos como:

- Escasez del producto
- La especialización del producto
- Volumen de compra

Comparado con, “el impacto en la negociación por parte de los consumidores, es otro tema importante, ya que, las empresas competidoras brindarán productos y servicios con valor agregado para alcanzar la lealtad de sus clientes” (David, 2017, p. 90). Como se indicó anteriormente, las alternativas de productos turísticos son variadas y homogéneas y poca innovación por parte de agentes de turismo. Igualmente, los clientes podrán considerar varias propuestas en el mercado turístico, tanto de paquetes como servicios adicionales, para decidir el momento apropiado de compra; tomando como base el estudio de mercado efectuado por PROMPERÚ (2020). Sintetizando, la variedad en la oferta de servicios turísticos, poca innovación y poder de decisión en los momentos de compra; evidencian desventajas para la presente propuesta de negocios y un alto poder de negociación de los usuarios.

2.3. Estructura Competitiva del Mercado

El mercado donde se desarrollará la empresa VR Tours Perú, es altamente competitivo, razón por la cual se dificultará conseguir réditos e ingresos, por concepto de productos o servicios. Adicionalmente, la competencia perfecta se refiere a la participación de varias organizaciones que ofertan productos o servicios similares y sin restricciones de ingreso (Parkin, 2018).

Como se indicó en temas previos, el sector turístico no posee barreras de ingreso y existe una variedad de participantes con varios servicios ofertados. Así mismo, el Estado interviene con el programa presupuestal número 0127, para la mejora de la competitividad de los destinos turísticos en Perú, acceso a servicios para la oferta turística, promociones, capacitación y asistencia técnica, formación de personal turístico, entre otros aspectos considerables del sector (Gobierno de Perú, 2020).

2.3.1. Análisis de Mercado.

El presente análisis estará enfocado en los clientes, demanda potencial y participación de mercado, los mismos que serán determinados a continuación.

El mercado de turismo en Perú, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) ha comenzado a impulsar el uso de la tecnología para continuar el turismo en esta nueva normalidad.

Las agencias de viajes, promotores turísticos, entre otros, pueden ofrecer servicios virtuales a través de aplicaciones como Zoom, Google Meet o vistas de 360°, Google Maps, efectos especiales e incluso reproducción de música. De hecho, Mincetur considera que esta digitalización del turismo es importante porque está listo para brindar información sobre la historia, tradición, entorno y naturaleza del lugar durante estos recorridos virtuales. Estos servicios presentan un valor agregado permitiendo que los turistas visiten cualquier lugar sin tener que movilizarse, proporcionándoles una experiencia inolvidable (Victoria, 2021).

Por supuesto, el turismo virtual no sustituirá al tradicional, pero es una gran herramienta o estrategia para estimular y motivar a los turistas potenciales. Por ello, el Mincetur ofrecerá próximamente formación turística virtual gratuita para guías turísticos y empresas nacionales de turismo para potenciar aún más esta nueva modalidad hasta que se puedan retomar las visitas a sitios turísticos de todo el país (Gobierno de Perú, 2020).

El municipio de Miraflores ya está implementando el turismo virtual a través de su Facebook. Allí han desarrollado una serie de recorridos y recorridos virtuales, como las rutas ecológicas y arqueológicas del distrito. El Ayuntamiento de Lima también está desarrollando los recorridos virtuales. En su agenda turística de abril, planificó un recorrido por los monumentos históricos de Lima a través de su Facebook Visit Lima (Victoria, 2021).

Investigadores de ingeniería de sistemas de la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) en Arequipa también han desarrollado un software de realidad virtual para conocer más sobre los principales atractivos turísticos de la región, el cual está inicialmente a disposición de los estudiantes de turismo de esta casa de estudio como un Complementar su formación profesional. La experiencia del alumno será completa ya que sumergirlo en la realidad virtual de destinos impresionantes como el Volcán Misti le permitirá visitar su cráter y escuchar el entorno. También visitará lugares de difícil acceso para los visitantes, como las Cataratas del Cañón de Cotahuasi (Gobierno de Perú, 2020).

Aunque muchas personas no consideran estas actividades como turismo, lo cierto es que el turismo con experiencias personalizadas es popular hoy en día y se puede vivir en cualquier momento y lugar.

2.3.2. Clientes.

Los consumidores caracterizan el componente de mayor importancia para la empresa VR Tours, gracias a la oferta de servicios a potenciales clientes, que forman parte del

mercado de consumo, en vista de que, utilizan las prestaciones para fines personales (Kotler , 2018).

2.3.3. Demanda potencial.

Los clientes para la empresa abarcan tanto a los turistas nacionales como extranjeros, estos últimos ingresaron al país en el año 2017, alrededor de 4.032.339 y en el 2018, 4'419.430; con ingresos de divisas en millones de soles, 4.573 y 4.895 respectivamente. La tasa de crecimiento anual se ubica en el 10% para el número de turistas y 7% en ingreso de divisas, en el lapso del 2017 al 2018; como lo muestra en los reportes estadísticos de indicadores turísticos INEI (2020).

Adicionalmente, la tendencia aproximada y promedio de crecimiento; asciende a un orden del 4.4 por ciento anual, tomando como referencia el estudio de mercado de PROMPERÚ (2020). Dicha tasa, ayudará a obtener el valor estimado para el 2020, con un rubro de 4'564,146 turistas internacionales. Caber recalcar que, los principales motivos de las visitas a Perú son: vacaciones, recreación y ocio, que ocupa la mayor participación del total, con un 65%; rubro mostrado por la entidad anteriormente indicada. De esta manera, el total de turistas con preferencias recreacionales, es 2,966,695.

Por otro lado, la cifra de turistas nacionales, presentada por PROMPERÚ (2020), se ubica alrededor de 2,590,421 personas, que están dispuestas a viajar hacia destinos locales dentro de los próximos seis meses.

Por ende, el volumen de turistas internacionales que prefieren vacaciones, más los turistas nacionales dispuestos a viajar, asciende a un orden de 5,557,116 turistas probables, reflejando una demanda potencial efectiva para la empresa VR TOURS PERÚ.

Finalmente, se ha tomado en cuenta los resultados de un encuesta, en donde se aprecia que el 24.4% de turista tienen el deseo de utilizar los tours virtuales; y además el 12.5% desea realizar tours en este año; obteniendo un total de 37% como mercado potencial. Es así que, el

mercado potencial es de 2.056.133 posibles usuarios de los tours virtuales ofertados por VR TOURS.

2.3.4. participación de Mercado.

En la actualidad, no existen registros de participación de mercado de las diferentes empresas prestadoras de servicios turísticos, a pesar del constante trabajo y aporte de las entidades gubernamentales para ofrecer información relevante para el desarrollo e implementación de proyectos turísticos. Para el caso de la empresa VR TOURS PERÚ se tomará como referencia un escenario conservador y una captación de mercado turístico respecto a los turistas; ya que el crecimiento de población esta alrededor de 10% y el de turistas de 7% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020).

2.4. Análisis AMOFITH

El análisis AMOFITH, es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de los aspectos más importantes de una empresa; pero debemos tener en cuenta que al no existir la empresa no se puede utilizar todos los aspectos de esta herramienta. Así, que se va a considerar un Apéndice A, que utilizará ciertos aspectos que servirán para el desarrollo de los planes dentro del estudio del AMOFITH de la empresa VR Tours Perú, está enfocada con los principales aspectos internos de la empresa, tales como: administración, marketing, operaciones, finanzas, informática, tecnología, y, finalmente, recursos humanos (David, 2017).

Conclusiones del capítulo:

Una vez que se ha realizado en análisis PESTEL, se tiene que en el entorno político compuesto por las unidades públicas reguladoras del sector turístico; ha generado confianza de la ciudadanía al esquema administrativo peruano, desarrollo económico del turismo de forma sustentable, políticas de estado claras con beneficios a los empresarios turísticos y, consecuentemente, oportunidades para la empresa; además, a raíz de la paralización generada

por la pandemia se han establecido existen políticas del gobierno peruano encaminadas al fortalecimiento y soporte hacia los empresarios, sobre las compensaciones y programas de asistencia, por motivos de la pandemia, implican un apoyo constante y oportunidad para los empresarios locales.

La afectación económica actual del país con repercusiones en el sector turismo, conectada con el déficit en los gastos del gobierno, incremento del desempleo, reducción del financiamiento empresarial y descenso del consumo de servicios turísticos; reflejan estancamiento y potenciales amenazas para VR TOURS PERÚ.

En el ámbito social, la alteración del sector turístico, y reactivar las diferentes actividades, figura una amenaza de alto impacto, ya que, los empresarios peruanos, deberán adaptarse a las nuevas tendencias del mercado; específicamente en los patrones de compra de los clientes. Adicionalmente, las preocupaciones primordiales por parte de los ciudadanos de Perú están concentradas en la corrupción y delincuencia; los efectos son considerables y categorizados como principales.

En cuanto al el factor tecnológico comprende un tema importante y una gran oportunidad para la empresa, que entregará nuevas experiencias, navegación virtual e interconectividad a los usuarios, que requieren servicios turísticos innovadores. Resumiendo, los avances tecnológicos y utilización de realidad virtual para los servicios turísticos diferenciados de la competencia, representan notables beneficios para VR TOURS PERÚ y mostrar los beneficios y promoción del país, atractivos turísticos con una experiencia diferente.

Para el factor ecológico y ambiental, se estudió la relación, entre las actividades turísticas y las consecuencias en materia de contaminación ocasionadas por la gran cantidad de afluencia de turistas, conforman un impacto medio para VR TOURS PERÚ, ya que se incentivará y ofertará lugares remotos, paradisíacos y poca concentración de personas.

Los resultados del análisis de la industria, establecieron que actualmente en Perú está impulsando la utilización de la realidad virtual como mecanismos para incrementar el nivel turístico. la variación y crecimiento de empresas del sector es del 15% y la variación promedio acerca del abandono de organizaciones al sector, es apenas el 1 %, es decir, la perspectiva económica del país para la apertura de un negocio, es positiva y por lo mismo, representará resultados económicos internos positivos.

Además, existe un alto riesgo de entrada de nuevos competidores dado que, para el caso del sector turístico peruano, no existen barreras de ingreso. De hecho, los entes reguladores turísticos fomentan e incentivan el desarrollo de nuevos proyectos y emprendimientos, para de esta manera, estimular nuevos servicios, reactivación del sector y libre competencia. Igualmente, el desarrollo de productos sustitutos, se basa en los destinos y atractivos turísticos de Perú son ofertados por los operadores y agencias de turismo, colocando en el mercado variedad de destinos y atractivos.

El poder de negociación con los proveedores, es un elemento esencial dado que la empresa contará con proveedores en tema de diseño de plataforma, empresas de servicios web, internet y servidores. En este sentido, el poder de negociación con los clientes dependerá de la variedad en la oferta de servicios turísticos, poca innovación y poder de decisión en los momentos de compra; evidencian desventajas para la presente propuesta de negocios y un alto poder de negociación de los usuarios.

La estructura competitiva del mercado de la empresa VR TOURS PERÚ, es altamente competitivo, razón por la cual se dificultará conseguir réditos e ingresos, por concepto de productos o servicios. Adicionalmente, la competencia perfecta se refiere a la participación de varias organizaciones que ofertan productos o servicios similares y sin restricciones de ingreso. Actualmente, Las agencias de viajes, promotores turísticos, entre otros, pueden ofrecer servicios virtuales a través de aplicaciones como Zoom, Google Meet o vistas de

360°, Google Maps, efectos especiales e incluso reproducción de música; siendo un servicio simple, lo cual diferencia a VR TOURS PERÚ ya que se ofrecerá imágenes de calidad, en alta definición.

La participación de mercado, la empresa VR TOURS PERÚ se tomará como referencia un escenario conservador y una captación de mercado turístico respecto a los turistas; ya que el crecimiento de población está alrededor de 10% y el de turistas de 7%.

Finalmente, los resultados del análisis AMOFITH determinó que para VR TOURS PERÚ la planificación, determinación de objetivos y estrategias, y la elaboración de un organigrama estructural son esenciales para establecer las bases del funcionamiento de la empresa. En cuanto al marketing, VR TOURS PERÚ realizará sus actividades turísticas respecto a las nuevas tendencias del mercado, aplicación móvil y realidad virtual como arista de diferenciación, para locaciones poco exploradas, priorización de búsqueda web, presencia en páginas y generación de contenido en sitios afines al turismo. Las actividades del área financiera guardan relación con la planificación financiera, contabilidad, presupuestos, cobranzas, etc.; permitiendo administrar todos los recursos de la compañía, distribución de los diferentes recursos y controles de ingresos o gastos.

Además, la empresa tendrá un enfoque de optimización de procesos, gracias a la implementación de sistemas de información especializados en turismo y liderazgo en el mercado, por medio de estrategias en desarrollo de servicios turísticos digitales, perfeccionamiento de segmentos nuevos; y contará con personal altamente calificado, capacitado; por medio de una planificación en el número indispensable de trabajadores, características competitivas; con todas las compensaciones y especificaciones determinadas por la ley y mayor énfasis en el campo tecnológico, ya que, representa una de las áreas críticas y estratégicas de la compañía.

CAPÍTULO III: Metodología

Este capítulo detalla la información sobre la metodología empleada en el desarrollo de este trabajo, se empleó la metodología del pensamiento inductivo para definir el problema actual y las posibles soluciones a implementar. En la etapa del pensamiento creativo se desarrolló mediante la retroalimentación que permitió conocer mejor a los clientes potenciales, cuáles son sus requerimientos y necesidades.

La utilización de la herramienta design thinking, se da mediante una entrevista da para conocer los gustos, necesidades y la opinión de os posibles clientes, una vez se ha recopilado esta información se válida para generar afirmaciones sobre el tema, se laboran y patrones de comportamiento, los momentos de la experiencia y los momentos críticos l prestar el servicio. Además, se elabora el mapa de empatía, el árbol de problemas y el prototipo de idea a trabajar.

Como tercer punto se elaboró el modelo CANVAS, con la finalidad de observar globalmente en un esquema de nueve (9) aspectos que se relacionan entre sí para mostrar la interrelación del sistema empresarial; Estos cuadrantes también muestran cómo se debe llevar a cabo cada acción planificada, lo que permite estructurar la idea o proyecto de negocio.

Finalmente, la ejecución de la metodología permite obtener un feedback de los clientes potenciales tiene un valor esencial a la hora de llevar a cabo el delicado trámite de sacar un nuevo producto al mercado.

3.1. Pensamiento Abductivo

La aplicación del pensamiento abductivo permite conocer el problema y establecer una solución para lo cual se plantea lo siguiente:

3.1.1. Definición del Problema.

En la actualidad, la Comisión de Comercio Exterior y Turismo del Congreso de la República del Perú, ha implementado mecanismos como por ejemplo las dos herramientas de

financiamiento FAE-Turismo y Turismo Emprende, creación de programas de impulso para artesanos como Promueve artesanía y Mi guía me guía y otros mecanismos son los tributarios como diferir del pago del Impuesto a la Renta de los ejercicios 2019, 2020 y 2021; la exoneración del IGV, hasta el 31 de diciembre del 2022, y del Impuesto Temporal de los Activos Netos durante los años 2020 y 2021 (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Además, estas medidas sirven para preservar los negocios relacionados al sector del turismo, mediante la creación de contenido, impulsando proyectos y productos con potencial viajero para los próximos años, para visitar diferentes sectores del país. Si bien este periodo de emergencia sanitaria por Covid-19, ha implicado restricción aérea, cierre de fronteras y hoteles, aún existe una oportunidad para el futuro; las instituciones que aun permanezcan en el mercado podrán promocionar de manera activa destinos turísticos mediante medios digitales, motivando a turistas nacionales y extranjeros a realizar viajes una vez se termine la crisis.

Al igual que otros sectores, el turismo sea ido adaptando a la nueva normalidad surgida por la situación sanitaria, y ha optado por obtener ayudar del entorno virtual, permitiendo a los viajeros observar y conocer distintos destinos sin salir de casa o viajar a otro país, promoviendo las preventas y reservas de viajes a futuro, para el día cuando el turismo se reactive.

Por lo tanto, se ha identificado que el país tiene un gran número de potenciales turistas interesados en conocer y apreciar. Con las restricciones de la pandemia, los deseos de viajar se pueden derivar en nuevas alternativas de turismo, apoyado en imágenes de alta definición, uso de drones y realidad virtual; herramientas que permitirán ofrecer un producto de calidad en servicio e imágenes a cualquier parte del mundo, evitando el traslado internacional o doméstico y la interacción con otras personas, eliminando la fuente de potencial contagio.

En cambio, la situación crítica del turismo generada por la pandemia por COVID19, en donde se han suspendido todos los servicios relacionados al mismo, siendo los más graves el cierre de empresas de alojamiento, agencias de viaje y locales de comida, afectando gravemente a la economía de varios lugares de Perú.

Con base a la situación anterior el mundo presenta la realidad virtual, como un medio para llegar a los turistas ofreciéndoles una mirada inmersiva de algunos atractivos turísticos como el Museo de Louvre, en París; la antigua ciudad de Petra, en Jordania; Machu Picchu, en Perú; o las tumbas de Egipto, el propósito de este proyecto, es la promoción de otras tantas áreas turísticas del Perú que aún no se han dado a conocer al mundo. (Véase Figura 1)

Es así que, el CMCT siendo un organismo intersectorial creado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) se reunió con fin de avanzar con la elaboración de planes sólidos destinados a la reactivación del turismo, mediante, entre otras medidas, la integración de las vacunas en un enfoque armonizado para viajes seguros y el fomento de la coordinación de los esfuerzos invertidos en potenciar la confianza en el sector (Comité Mundial de Crisis para el Turismo , 2021).

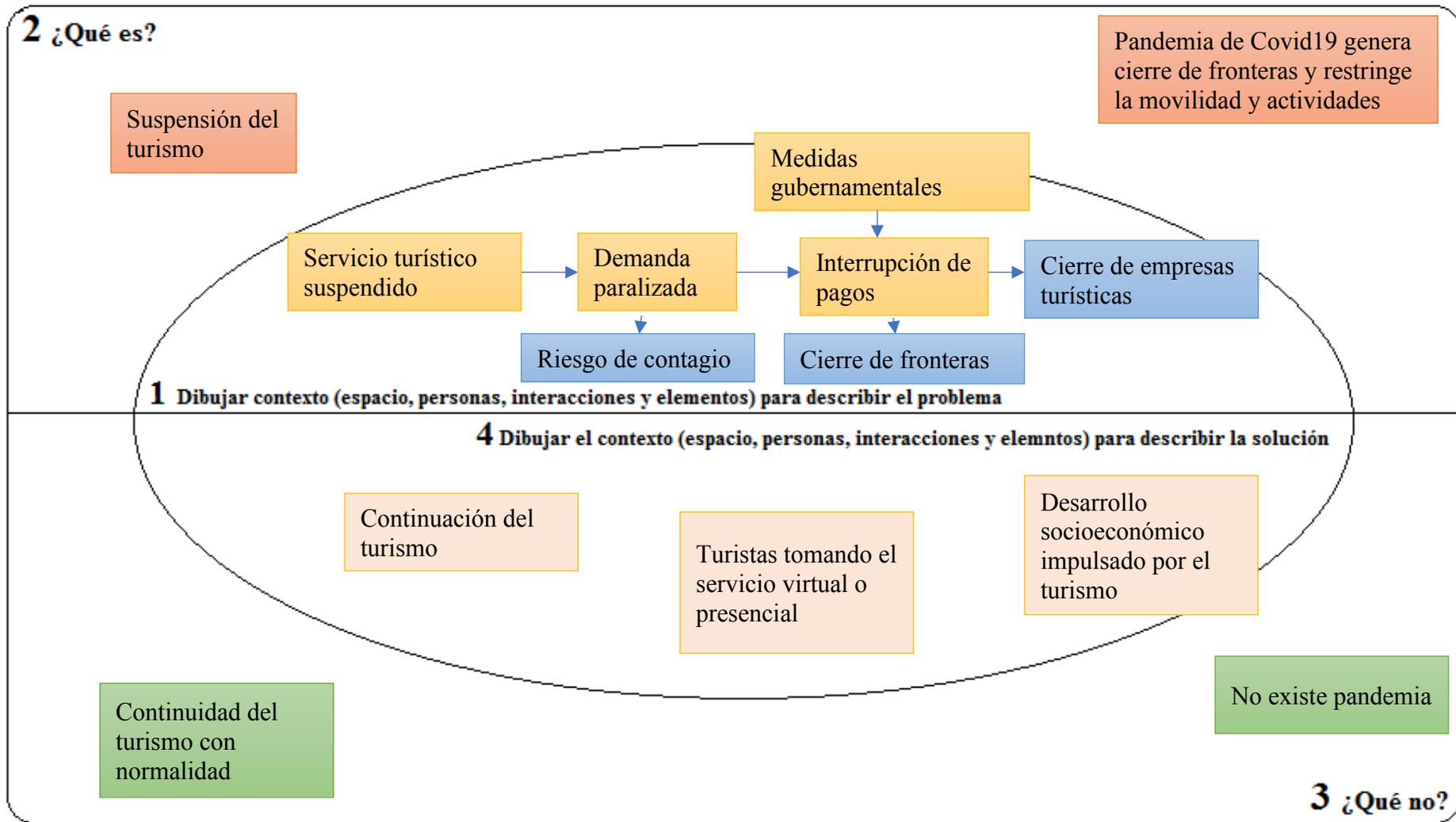


Figura 1 Pensamiento abductivo

Nota. Adaptado de “Razonamiento abductivo: una contribución a la creación del conocimiento en educación” por Nuñez (2019)

3.1.2. Soluciones Potenciales Iniciales.

Turismo mediante la realidad virtual del streaming:

Ofrecer recorridos virtuales a distintos destinos turísticos mediante los cuales los turistas podrán sentir la experiencia de hacer turismo individual o grupal, y de esta manera conocer de antemano un lugar y reservar un viaje a futuro; tiene la facilidad de que puede ser asincrónico y el usuario no depende de horarios. En una primera etapa se iniciaría un sobrevuelo mediante imágenes captadas por drones.

Turismo a través de la realidad virtual:

Los recorridos virtuales en esta plataforma tienen el plus de poder ser sincrónico y contar con un guía para cada sesión. El viaje virtual se puede personalizar, con una mayor complejidad en su ejecución ya que se deben definir horarios, con un el plus de poder ser más personalizado.

Turismo mediante la realidad virtual :

El uso de esta tecnología permitirá una experiencia de inmersión total durante la sesión de turismo, representa un mayor costo de inversión y limitantes logísticas para su escalabilidad a nivel global, ya que se debe contar con un local donde mediante simuladores se recrearán la experiencia de turismo.

Además, se considera y busca que el presente planteamiento no compita directamente con el turismo presencial, sino que sea una propuesta complementaria que sirva de impulso para que las personas se animen a hacer turismo cuando las condiciones les permitan asegurar su integridad. A pesar de que la realidad virtual permita conocer diferentes lugares con imágenes y sonidos de alta calidad, nada supera la sensación real de escalar, caminar sobre el césped, nadar en ríos o sentir climas diferentes cuando se realiza un viaje.

3.2. Pensamiento Creativo

En esta sección se descubrirán aspectos novedosos de situaciones o acciones que requieran de una perspectiva diferente, de donde se desprende lo siguiente:

Desarrollo del problema

El problema sucede a nivel global, ya que el turismo ha quedado suspendido. Los vuelos internacionales relacionados al turismo no tienen fecha de reinicio en la mayoría de los países, el transporte interprovincial a nivel interno se encuentra restringido. De manera inicial se está considerando el turismo a nivel nacional.

Además, el problema afecta tanto a proveedores como consumidores (usuarios), puesto que, al restringir la movilidad de turistas nacionales y extranjeros, perjudicando a locales de hospedaje, restaurantes, agencias y promotoras de viaje, guías turísticos, y empresas que ofrecer sobrevuelos. Además, afecta de manera indirecta a otros sectores comerciales que se benefician del turismo.

En cuanto, al retorno a la normalidad, no se prevé una solución al corto y mediano plazo, por el contrario, la emergencia sanitaria ha generado cambios irreversibles en el estilo de vida y desarrollo de diferentes actividades recreativas, sociales y culturales, por lo que la digitalización se ha tornado una tendencia global que va en aumento día a día (PORTALTURISMO, 2019).

3.2.1. Feedback recibido.

Durante el desarrollo de las actividades investigativas se han encontrado distintas situaciones problemáticas, en función a los diferentes potenciales usuarios (traslado, empresa aérea, operadores turísticos, turistas, servicios de alojamiento y servicios de alimentación), teniendo los siguientes Feedback:

- Definición del principal usuario final: Turista.
- Establecimiento de los pros y contras potenciales de cada usuario.

- Integrar distintas acciones no sólo enfocadas en competir por el turista, sino en ampliar el mercado, creando nuevos usuarios que inicialmente no pueden o no priorizan hacer turismo presencial.
- Complementar la propuesta con los distintos actores presentes, desde el Gobierno (PROMPERU) hasta las empresas y personas que brindan servicios tradicionales. Se busca que este servicio incentive, a futuro, el turismo presencial.

3.3. Design Thinking

La herramienta Design Thinking, es un enfoque que permite determinar los problemas tanto en entornos empresariales como sociales. Sus áreas de aplicación incluyen: desarrollo de productos, servicios, políticas públicas, intervenciones urbanas, diseño organizacional, gestión comunitaria, planificación estratégica, entre otros. En los negocios, utiliza la intuición y los métodos del diseñador para conciliar las necesidades de las personas con lo que es técnicamente factible y lo que puede transformar una estrategia comercial viable en beneficios para el cliente y oportunidades de mercado (Brown, 2008).

El proceso para utilizar en el design thinking, está conformado por las siguientes etapas: Empatía, Definir, Idear, Prototipar y Evaluar; las cuales serán desarrolladas a continuación:

3.3.1. Entrevista.

Las preguntas de la entrevista se estructuraron en varias etapas, que permiten conocer varios aspectos que se consideran críticos para el desarrollo del proyecto. En un primer grupo se busca definir el perfil del turista, sus motivaciones y su apreciación; en un segundo gran bloque de preguntas se le consulta sobre las plataformas de turismo vía realidad virtual y su afinidad a la propuesta. Se hicieron preguntas abiertas y cerradas, con el propósito de extraer la percepción de potencial usuario como se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17.

Preguntas para medir el potencial del usuario

| A. ¿Suele realizar turismo de manera periódica? | B. ¿Con quienes viaja | C. ¿Cuántas veces al año viaja? ¿Qué fechas aprovecha? |
|--|---|---|
| Se busca validar la representatividad de la encuesta, para lo cual requerimos que la misma sea desarrollada en una gran proporción por personas que sí realizan la actividad de turismo de manera continua y no esporádicamente | Esta pregunta sustenta el dimensionamiento del tipo de servicio que se ofrecer, en cuanto a su tamaño y servicios a ofrecer. Permite identificar el perfil del usuario. | Esta pregunta trata de establecer una frecuencia posible de recepción y determinar las fechas pico de visita. |
| D. ¿Qué tipo de viajero te consideras? | E. ¿Planea realizar turismo dentro de los próximos 6 meses? | F. ¿Qué tipo de lugares le interesa? |
| Esta pregunta permite hacer una auto identificación de la persona con los prototipos de turistas, a fin de poder hacer una agrupación por afinidades y determinar público objetivo. | Siendo una pregunta bastante sencilla, ella te da información sobre cómo los turistas evalúan el riesgo de viajar versus su interés de viajar en un horizonte de 06 meses. Permite ver la ventaja competitiva de la plataforma sobre el turismo presencial. | Esta pregunta en asociación con la pregunta “D” ayuda a establecer perfiles de viajeros, cuales son más afines con migrar al turismo virtual. Asimismo, es un validador de la congruencia en la respuesta de la pregunta “D”. |
| G. ¿Qué variables tiene en cuenta al planificar un viaje? | H. ¿Está interesado en visitar lugares turísticos a bajo costo y desde la comodidad de su hogar? | I. ¿Conoce servicios turísticos que ofrecen tours virtuales? En caso su respuesta sea positiva, ¿los ha usado? |
| Esta pregunta nos ayuda a conocer cuáles son las consideraciones principales del viajero al elegir el destino, entre las posibles respuestas podemos tener, la distancia, el medio para llegar a la ciudad elegida, los costos promedios, los atractivos a visitar, etc. | Esta pregunta le presenta a la entrevista que existen otras formas de turismo no convencionales, con beneficios económicos, mayor comodidad y sin el riesgo asociado a la pandemia por viajar. Se busca determinar el grado de inercia para optar por otras alternativas. | Esta pregunta ayuda a estimar si el entrevistado, es un “early adopter” y podría migrar la propuesta. Para las personas que indicaron que no los conocen, esta ha sido una forma de informarles que ya existe el turismo virtual. |
| J. Si ha usado tours virtuales ¿Qué tal fue su experiencia? | K. ¿Estaría dispuesto a suscribirse a una plataforma de turismo mediante realidad virtual? | L. ¿Estaría dispuesto a suscribirse a una plataforma de turismo mediante realidad virtual? |
| Esta pregunta servirá para conocer el grado de desarrollo de la competencia a través de los ojos del consumidor. | Esta pregunta servirá para conocer el grado de desarrollo de la competencia a través de los ojos del consumidor. | Esta pregunta también está enfocada para todas las personas, habiendo probado o no una plataforma similar. Nos permitirá conocer su predisposición a optar por el servicio. |
| M. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía que le permita conocer diversos destinos turísticos apoyados con realidad virtual? | | |
| Esta pregunta ayuda a estimar el valor que el usuario le podría asignar a un servicio de este tipo, a fin de incluirlo en la estrategia de entrada y las proyecciones financieras y operativas de la empresa. | | |

Nota: Adaptado considerando las preguntas de entrevista de acuerdo al Apéndice A

3.3.2. Resultados del Aprendizaje Validado.

La entrevista digital se desarrolló a lo largo de una semana de duración, la cual fue por un medio digital, con una muestra de 60 personas, de distintos rangos de edad y niveles socioeconómicos, distintos grupos, y representantes de operadores turísticos, que se muestran en la Tabla 18. Se abarcó un pequeño grupo de personas que viven en el extranjero. De las entrevistas aplicadas se establecen las siguientes afirmaciones:

- El 78% de los entrevistados solía viajar de manera frecuente en la época pre-covid19. Los resultados serán muy valiosos en la interpretación, ya que es el público para captar. La representatividad de las respuestas está validada por este grupo. El otro 22% lo realizaba de manera esporádica o menor.
- El 90% de los entrevistados viaja en grupo (68% con la familia/esposa, el 16,7% con amigos y los restantes lo realizan de manera variable). Tan solo el 8,3% declara que viaja solo.

Tabla 18. Pregunta 2. ¿Con quién sueles viajar?

Pregunta 2. ¿Con quién sueles viajar?

| 2. ¿Con quién sueles viajar? | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Solo | 5 | 8,30% |
| Familia | 41 | 68% |
| Amigos | 10 | 16,70% |
| Solo y en familia | 1 | 1% |
| No viajo por turismo sino por trabajo | 1 | 1% |
| Esposa | 1 | 1% |
| Pareja | 1 | 1% |
| Sola y familia | 1 | 2% |
| Total | 60 | 100% |

- El 73% viaja de 1 a 2 veces al año, el 17% de 3 a 5 veces al año y el 20% viaja en cualquier época del año, resumido en la Tabla 19.

Tabla 19.

Pregunta 3: ¿Cuántas veces al año viaja?

| Frecuencia de viaje | Cantidad | Porcentaje |
|--|-----------------|-------------------|
| Ninguna | 1 | 1.70% |
| 1-2 veces al año | 33 | 63.30% |
| 3-5 veces al año | 10 | 10% |
| Más de 6 veces al año | 0 | 0% |
| Viajo en fiestas y feriados nacionales | 5 | 8.30% |
| Viajo en época de promociones | 3 | 5% |
| Viajo en cualquier época del año | 8 | 12% |
| Total | 60 | 100% |

- Sólo un 50%, se considera un turista familiar o entre amigos. Tan solo el 1%, se considera un turista de lujo. Los valores, se mueven dentro de lo esperado para un mercado como el peruano, como se plasmó en la Tabla 20.

Tabla 20. Pregunta 4: ¿Qué tipo de viajero te consideras?

Pregunta 4: ¿Qué tipo de viajero te consideras?

| ¿Qué tipo de viajeros te consideras? | Cantidad | Porcentaje |
|---|-----------------|-------------------|
| Turismo de aventura | 10 | 15% |
| Turista familiar/entre amigos | 43 | 73.30% |
| Turista de lujo | 1 | 1.70% |
| Turista cultural | 6 | 10% |
| Total | 60 | 100% |

- Un 60% de los entrevistados declara que no realizará viajes de turismo dentro de los próximos 06 meses, sin embargo, bajo la dinámica de la pandemia, es probable que el porcentaje, se incremente y a la vez que el periodo de espera se alargue. Tan solo el 40% indica que retomará el turismo dentro de los próximos 06 meses.
- En cuanto a los lugares de interés, un 72% de los entrevistados indica tener una preferencia por lugares con un atractivo natural (ecoturismo), un 53% realiza viajes de turismo recreativos, y el 40% tiene interés en lugares históricos.

- Para los entrevistados la variable crítica, es el costo del destino (35%), seguido del tiempo (22%) y acomodaciones disponibles (18%). En último lugar de importancia se tienen los tipos de oferta (15%) y la distancia del lugar de origen (10%).
- A la pregunta de si ¿Está interesado en visitar lugares turísticos a bajo costo y desde la comodidad de su hogar? se tuvo un 62% de personas que dijeron que sí y un 38% que indicaron no tener interés. El 92% de los encuestados indicaron no conocer plataformas que ofrezcan el servicio de turismo soportado en la VR.
- De las personas que indicaron conocer haber usado algún servicio de turismo virtual, tan solo el 27% calificó su experiencia entre buena o muy buena. El 36% lo calificó como regular y el 36% restante lo calificó como mala o muy mala. Resultados que se muestran en la Tabla 21.

Tabla 21. Pregunta 10. Si ha usado tours virtuales ¿qué tal fue su experiencia?

Pregunta 10: Si ha usado tours virtuales ¿qué tal fue su experiencia?

| Uso de tours virtuales, experiencia | Cantidad | Porcentaje |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Muy buena | 5 | 9.10% |
| Buena | 11 | 18.20% |
| Regular | 12 | 20.40% |
| Mala | 10 | 17.30% |
| Muy mala | 4 | 6.10% |
| No he usado tours virtuales | 17 | 29% |
| Total | 60 | 100% |

- El 63% indicó que sí estaría dispuesto a suscribirse a un servicio de turismo mediante realidad virtual.
- A la pregunta de qué aspectos se consideran críticos para que se puedan suscribir a la plataforma, el 47% consideró la calidad del servicio como el aspecto más importante, seguido del precio (18%) y seguridad en el pago y biblioteca de destinos (14.5% cada uno respectivamente). Que se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22.

Pregunta 12: ¿Qué aspectos considera críticos para suscribirse a una plataforma virtual de turismo?

| Aspectos a considerar servicios virtuales | Cantidad | Porcentaje |
|--|-----------------|-------------------|
| Seguridad en el pago | 9 | 14,50% |
| Precio | 11 | 18.20% |
| Calidad del servicio | 25 | 42.30% |
| Biblioteca de destinos | 9 | 14.50% |
| Duración de membresía | 6 | 10.50% |
| Total | 60 | 100% |

- Finalmente, se consultó sobre ¿cuánto estarían dispuestos a pagar por suscribirse a una membresía? El 71% indicó el rango más bajo que pusimos (entre S/3 - S/5 mensuales). El 20% indicó un rango de entre S/5-S/8 soles mensuales, y tan solo el 8% está dispuesto a pagar más de S/8 soles mensuales. Como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Pregunta 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía?

Pregunta 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía?

| ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía? | Cantidad | Porcentaje |
|---|-----------------|-------------------|
| USD S/ 3-5 mensual | 43 | 71.40% |
| USD S/ 5-8 mensual | 12 | 20.40% |
| Más de USD S/ 8 al mes | 5 | 8.20% |
| Total | 60 | 100% |

3.3.3. Perfiles de Segmentos de Clientes.

Antes del establecimiento de los perfiles de usuarios, se establecerá las categorías de la información, que permitirán una segmentación del mercado de acuerdo a las necesidades propias de cada grupo o categoría, como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24.

Categorías de información

| Categoría 1: Intereses | | | |
|---|---------------------|------------------------------|-----------------|
| Código: Conocer tu país/ tus raíces | Código: Turismo | Código: Experiencia | Código: Trabajo |
| Categoría 2: Grupos de viaje | | | |
| Código: Familia | Código: Amigos | Código: Otros | |
| Categoría 3: Destinos favoritos | | | |
| Código: Sitios arqueológicos | Código: | | |
| Categoría 4: Factores a considerar | | | |
| Código: Distancia | Código: Presupuesto | Código: Clima | |
| Categoría 4: Consideraciones | | | |
| Código: Costo | Código: Experiencia | Código: Seguridad en el pago | |

Nota.: Adaptado de <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jxI64x1ZjY-byzXLJsIAmqYj-JP0firPkRNxboHYSHI/edit#gid=709319798>

3.3.4. Patrones de Comportamiento Encontrados.

En base a los resultados de la encuesta se ha establecido los siguientes patrones de comportamiento:

- El 78% de los encuestados solía viajar de manera frecuente en la época pre-COVID-19.
- El 60% de encuestados no planea viajar en los próximos 6 meses debido al tema del COVID-19.
- El 72% de encuestados manifiesta que tienen interés en conocer lugares con naturaleza.
- Finalmente, la variable crítica, es el costo del destino (35%), seguido del tiempo (22%) y acomodaciones disponibles (18%). En último lugar de importancia se tienen los tipos de oferta (15%) y la distancia del lugar de origen (10%).
- El 20% indicó un rango de entre S/5-S/8 soles mensuales, y tan solo el 8% está dispuesto a pagar más de S/8 soles mensuales

3.3.5. Perfiles de Usuario.

Basándose en la información anterior se ha establecido los siguientes perfiles de usuarios tomando en cuenta las necesidades, características o comportamientos.

Turista Top: Este tipo de turista desea conocer los principales atractivos de un país, pero haciendo uso de los servicios más exclusivos, es el tipo de turista deseado por cada ciudad ya que dejan grandes utilidades a las compañías que le prestan sus servicios. El reto, es ofrecerle un estándar de acuerdo con sus requerimientos.

Turista Estándar: Esta clase de viajero desea conocer el país a precios razonables, acumular experiencias promedio, usualmente se desplaza en familia. A este turista se le puede ofrecer un servicio estándar, con algunas comodidades y beneficios, pero pensando en el equilibrio costo beneficio.

Turista de Aventura: Suelen ser jóvenes o mochileros (backpackers). Este tipo de viajero se mueve por las emociones, trata de acumular el mayor recorrido y número de experiencias al menor costo, para lo cual, no le incomoda transportarse en unidades privadas o colectivas. Para captar este turista se puede ofrecer un servicio económico con varios servicios incluidos.

3.3.6. Momento del Problema Seleccionado: (Lienzo Meta Usuario).

Según la entrevista realizada, el 76% del turista lo realiza con su familia, por esa razón se procedió a realizar la matriz de Meta-Usuario para este tipo de turista, ver Figura 2.

Además, la experiencia de turismo abarca distintas etapas, desde el momento en que la familia se encuentra en la búsqueda del destino y las actividades a realizar que puedan ser de interés de todos los miembros que realizarán el viaje.

Igualmente, para el análisis se considera el momento en que la familia turista llega al lugar, sin haber adquirido el servicio de sobrevuelo, pero con la intención de buscar opciones

en la zona, evaluar en el momento y tomar la decisión en función de las condiciones que disponibles de acuerdo al lugar y al momento.

Es así como, al existir tanta incertidumbre sobre el uso de medios de transporte debido a la alta posibilidad de contagio, se prefiere ofertar un servicio de realidad virtual, en donde el turista puede visualizar diferentes lugares sin tener que movilizarse y poner en riesgo la seguridad de su salud.

En consecuencia, al ofrecer el servicio de sobrevuelo virtual con realidad , el estrés de tener que ir al aeropuerto, ver el caos que es y no poder cumplir su deseo de seguridad, la realidad virtual cambia toda esa perspectiva, y la persona que opte por ese servicio lo puede aprovechar sin salir de su hotel, no tienen que esperar en el aeropuerto, no tienen que lidiar con la informalidad, no tienen que lidiar con los retrasos.

3 Matriz de META-USUARIO

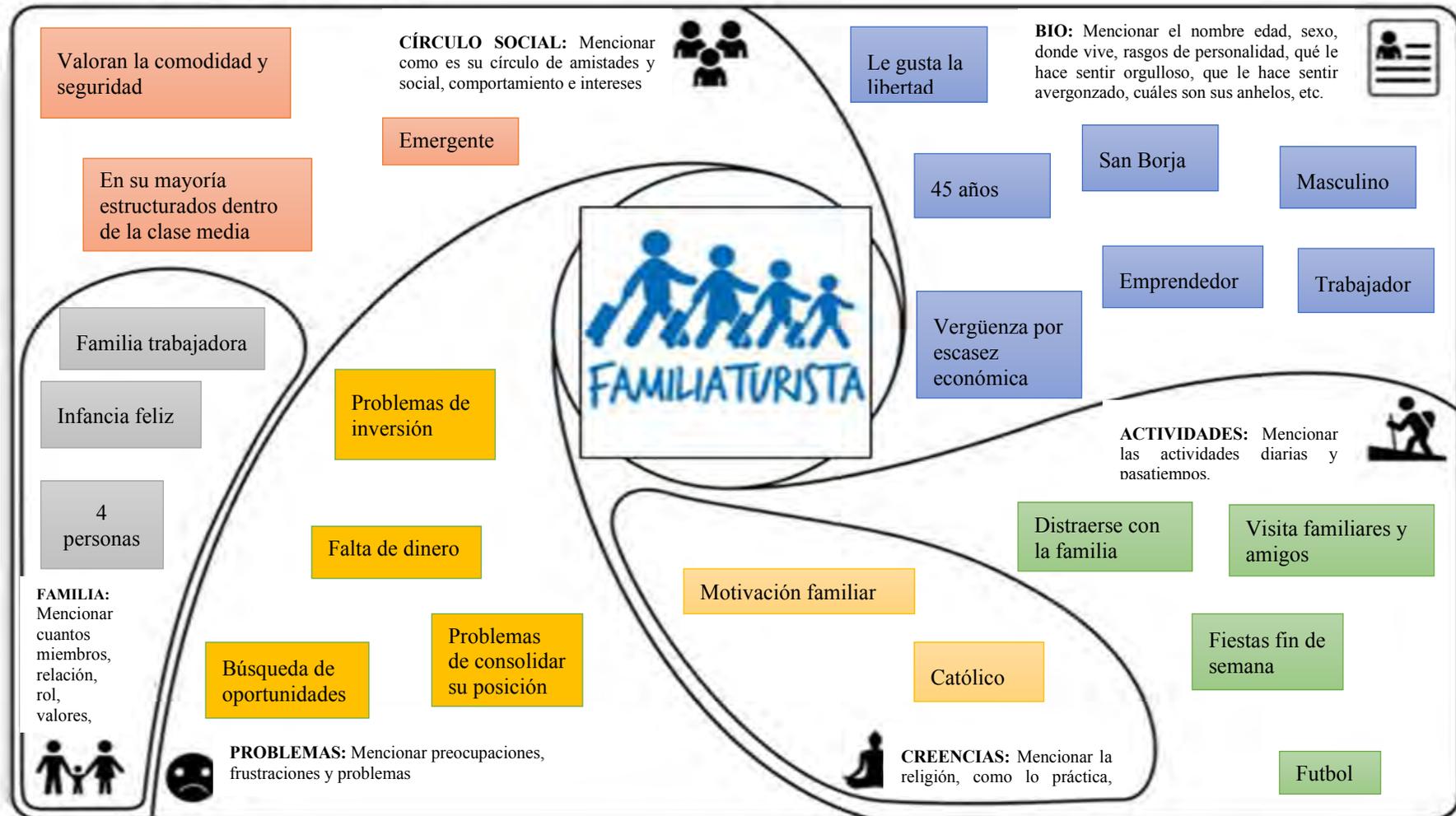


Figura 2. Matriz meta-usuario
 Nota. Adaptado de "Design thinking" por Pelta (2017)

3.3.7. Momentos de la Experiencia.

A fin de poder elegir los tres momentos positivos se elaboró el Mapa de Experiencia del Usuario, que es un diagrama que ilustra el viaje por una variedad de puntos de contacto en el que el consumidor se mueve antes y después de realizar una compra (Pelta, 2017), tal como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25.

Experiencia del usuario

| Momentos y acciones | Búsqueda de pasatiempos a realizar durante distanciamiento social | Selección de la alternativa | Suscripción al servicio | Visualización de los atractivos turísticos | Invitar a otros participantes | Elección del horario a participar | Experiencia del recorrido virtual | Experiencia de guía en tiempo real | Fin de tour |
|------------------------|---|------------------------------|-------------------------|--|---|-----------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------|
| Pensamientos ("razón") | Ahorro y seguridad | ¿Ofrecerán un buen servicio? | ¿Valdrá el costo? | ¿Cuál es mi tipo? | Diversión grupal, generar buenos momentos | Adecuación a mis horarios | Novedoso vanguardista | Exclusividad | Análisis del costo-beneficio |
| Emociones ("corazón") | Entusiasmo | Duda, desconfianza | Duda, desconfianza | Ansiedad | Satisfacción | Satisfacción, desilusión | Alegría, satisfacción, desilusión, enojo | Superioridad | Alegría, desilusión |
| Positivos | X | | | | X | X | x | x | x |
| Negativos | | | | X | | X | x | | x |
| | | X | X | | | | | | |

Nota. Adaptado de "Design thinking" por Pelta (2017)

Los tres momentos seleccionados son los siguientes:

Experiencia del guía en tiempo real

Se considera un factor diferenciador, por la interacción con un guía real y el nivel de explicación de los atractivos turísticos a detalle. Este momento, es crítico en el sentido de que si no se le brinda la suficiente fluidez podríamos perder el factor diferente que se apunta.

Invitar a otros participantes

Un plus potenciador, es el desarrollo del turismo virtual agregando el componente social al permitir que se pueda realizar interactuando entre varios amigos o familiares.

Experiencia del recorrido virtual

Este es el servicio en sí mismo, y se lo considera crítico ya que puede ser positivo y reforzar el seguir tomando el servicio o ser una experiencia que no satisfaga las expectativas del cliente y no solo dejar la suscripción.

3.3.8. Momentos Críticos.

De la misma manera, en que se definen los momentos positivos, la herramienta permite definir los momentos más negativos.

Suscripción al servicio

Este momento, se considera el punto crítico en todo el proceso, ya que es el que define el éxito o fracaso del negocio. El atraer personas que se suscriban efectivamente, es el mayor reto en todo emprendimiento. En este lapso la persona siente duda y desconfianza con el proveedor; esperando cumplan con lo ofrecido y que no sea un medio de estafa.

3.3.9. Mapa de Empatía.

En la Figura 3, se muestra la comprensión de la experiencia de la otra persona sin pasar directamente por esa experiencia, es decir, se convierte en el segmento de cliente objetivo.

Los resultados que muestran esta figura son que: debido a las medidas las medidas para evitar contagios de COVID-19, se han establecido nuevos requerimientos para poder adquirir un servicio de turismo, es así que la mayor captación de clientes se realiza a través de publicidad focalizada en redes sociales, recomendaciones de familia y amigos, y el trato que se le dé a los clientes.

Los resultados al utilizar los servicios de VR TOURS PERÚ, son satisfacción al cliente y debido a la digitalización el uso de la realidad virtual se ha vuelto una necesidad básica en las personas.

El cliente actual busca la satisfacción, calidad y diferenciación del servicio, estableciendo así que si el servicio cumple o supera sus expectativas lo volverá a utilizar.

Los aspectos que frustran a este nuevo cliente son el quedarse en casa por el confinamiento y tener que confiar en un servicio que aún es desconocido y que no se sabe si cuenta con los requerimientos necesarios.

En base a esta matriz de empatía se han determinado tres motivaciones, que impulsan a los clientes a realizar viajes virtuales y son la planificación de viajes a futuro, conocer nuevos lugares y disfrutar de una experiencia nueva y maravillosa.



Figura 3. Mapa de empatía
 Nota. Cabrera (2019)

3.3.10. Definir.

El turismo a nivel global ha sido una de las actividades más impactadas por el desarrollo de la pandemia, afectando de manera significativa a países cuya economía depende en mayor medida de este sector, tal como es el Perú. Sin embargo, el turismo, es una necesidad recreativa de ciertas personas, lo cual por la coyuntura ha sido relegado por necesidades básicas. Se prevé que en el mediano y largo plazo el turismo se mantenga, pero migrando en la forma como se ha venido desarrollando.

Igualmente, los primeros sectores afectados fueron las aerolíneas, transporte terrestre interprovincial, alojamientos y agencias de viajes, que con la cancelación de viajes debido a los cierres de frontera y el establecimiento de inmovilización social. Resultando así en un choque aún más aparatosa, puesto que de tal forma el turismo perdía la totalidad de sus consumidores, así como también se realizaba la paralización total de las actividades principales de turismo.

En este mismo sentido, las pérdidas económicas son de más de 100 millones de soles acumulados en 20.000 viajes se han cancelado por las restricciones de movilidad tanto nacionales como internacionales, por lo tanto, se desprende una grave situación para la industria cuya participación en el PBI del Perú para el año 2018 fue del 3.3%; pero para el 2020 alcanzó un 0.65%, esta coyuntura económica que afecto a los índices de turismo y que según datos de la INEI (2020), no se recuperará en los próximos 2 años.

Pero no todo el panorama, es pesimista ya que el gobierno ha buscado la manera de reactivar varios sectores afectados, siendo una de las medidas el programa de cartera que esta implementado la Comisión de Comercio Exterior y Turismo del congreso de la República del Perú, que se enfoca en cuatro ámbitos: medidas financieras y tributarias, seguridad sanitaria, promoción del turismo y fortalecimiento de la infraestructura turística; principalmente se enfocará en la promoción del turismo en donde el sistema financiero ha ofrecido

financiamiento para las PYMES turísticas que implementen medios digitales para la promoción turística del país.

Sustento de la Relevancia / Complejidad del Problema

Con el cierre de las fronteras que inicio a principios de 2020, el turismo nacional se ha desmoronado de una forma nunca vista, generando pérdidas multimillonarias al sector y por con siguiente disminuyendo el PBI del país, debido a la drástica caída de los ingresos, pérdida de miles de empleos, cierre de empresas e incremento de pobreza en el país.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que la disminución de divisas por concepto de turismo en el país también afecta otras áreas como son los servicios de comida y alojamiento; es decir, un total de 24.257 negocios se han visto afectados por la crisis generada por la emergencia sanitaria, según datos presentados por el INEI (2020), se espera que el 43% de estos negocios cesen sus actividades hasta mediados del 2021.

En consecuencia, el despliegue de campañas de vacunación representa un paso en la dirección correcta, para la reanudación del turismo. Las vacunas se deben integrar en un enfoque más amplio y coordinado que incluya certificados y salvoconductos para viajes transfronterizos seguros. Asimismo, es necesario restaurar la confianza en el turismo (Comité Mundial de Crisis para el Turismo , 2021).

3.3.11. Árbol de Problemas.

Como se muestra en la Figura 4, se presenta la descripción gráfica del problema planteado; en donde se va a relacionar la paralización del turismo debido al COVID-19 como el principal problema y las ramificaciones representando las causas y efectos.

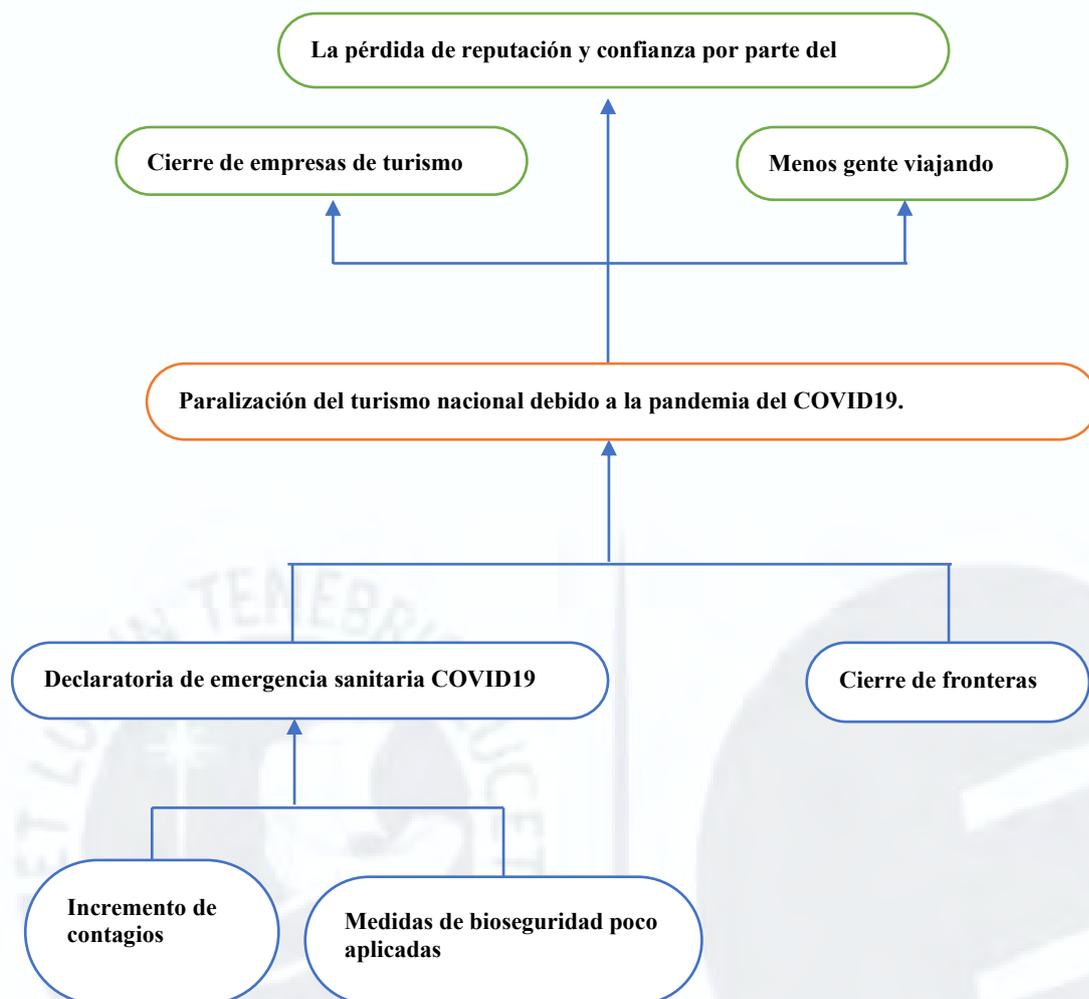


Figura 4. Árbol de problemas

Nota. Adaptado de “Metodología de la investigación: ara Administración; Economía; Humanidades y Ciencias Sociales” por Bernal (2016)

3.3.12. Idear.

A través del Lienzo 6x6 que según Serrano y Blázquez (2015), “que es una herramienta que trabaja con el problema más relevante y se plantean las posibles soluciones, para determinar las acciones a fin de trabajar sobre las necesidades” (p.24). Se presenta la Tabla 26, en donde, se desarrolla la matriz idear con los objetivos que se plantean para la creación del nuevo negocio, preguntas que son el medio por el cual se obtendrá información de los posibles cliente y del mercado a incursionar y su correlación que permitirá determinar la toma de decisiones a futuro.

Tabla 26.

Matriz idear

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>1. Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que se quiere solucionar?</p> <p>La problemática está en la paralización del turismo nacional debido a la pandemia del COVID19.</p> | | <p>2. Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario? Utilizar el siguiente esquema:</p> <p>El usuario necesita (distracción)_ porque ____ (el nivel de estrés aumenta en estos tiempos de pandemia) ____</p> <p>El usuario necesita (contratar un servicio desde casa) _ porque ____ (le genera seguridad y tranquilidad) ____</p> <p>El usuario necesita (satisfacer sus experiencias) _ porque ____ (generar sensación de exclusividad) ____</p> | | | |
| <p>Preguntas Generadoras:</p> | | <p>A partir de las necesidades identificadas, escriba, en las celdas azules, 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema:</p> <p>"¿Cómo se podría...?" Evite que las respuestas sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (solución fuera del objetivo)</p> | | | |
| <p>A ¿Cómo se podría brindar nuevas visitas en el sector turismo?</p> | <p>B ¿Cómo se podría transmitir confianza sobre el servicio r?</p> | <p>C ¿Cómo se podría asegurar que el servicio se brinde desde casa?</p> | <p>D ¿Cómo se podría llegar al usuario final?</p> | <p>E ¿Cómo se podría identificar si se cubrió las experiencias?</p> | <p>F ¿Cómo se podría ofrecer un valor agregado a lo que el mercado ofrece actualmente?</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Plan de fase de reactivación presencial del turismo. - Apertura de los vuelos nacionales e internacionales. - Visitas virtuales debido a la pandemia. | <ul style="list-style-type: none"> - Exhibición de autorizaciones y certificaciones de seguridad en la información a brindar. - Comunicación y difusión del servicio. - Registro y seguridad de datos a través de la plataforma. | <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma virtual con acceso desde cualquier dispositivo. - Acceso a atractivos turísticos remotamente. - Asegurar condiciones de red adecuadas para la continuidad del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - A través de mayor publicidad. - Mayor segmentación y enfoque personalizado - A través de base de datos específica del tipo de personas que se requiere llegar - Convenios con instituciones y empresas exclusivas | <ul style="list-style-type: none"> -Haciendo encuestas de satisfacción después del vuelo y con un seguimiento a 7 días. - Análisis de retorno o recomendados por usuarios. - Ofreciendo membresías para volver a realizar la experiencia o gift cards | <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en cada detalle - Identificación de requerimientos particulares por cada turista virtual. - Adición de paquetes más grandes a su experiencia. - Incluir al viajero en un club selecto de personas que contraten el servicio - Servicio fotográfico con visitas virtuales. |
| <ul style="list-style-type: none"> -Reactivación del turismo. - Servicio de turismo virtual. | <ul style="list-style-type: none"> - Exhibición de autorizaciones y certificaciones. - Comunicación y difusión de seguridad de datos del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de realidad virtual y acceso remoto. - Cumplir requerimientos de red para el servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - Mayor segmentación y enfoque personalizado - Convenios con instituciones y empresas exclusivas | <ul style="list-style-type: none"> -Haciendo encuestas de satisfacción después del vuelo y con un seguimiento a 7 días. - Análisis de retorno o recomendados por usuarios. | <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de requerimientos particulares para cada viajero. - Ofrecer membresías de descuentos para próximos viajes o gift cards para recomendados |
| <p>Contratación empresa especializada para la creación de plataforma virtual.</p> | <p>Comunicación y difusión de seguridad de datos del servicio.</p> | <p>Plataforma virtual de acceso remoto y aseguramiento de condiciones de red estables.</p> | <p>Mejorar la segmentación y llegar a ellos a través de convenios con instituciones y empresas exclusivas</p> | <p>Haciendo encuestas anónimas de satisfacción después del vuelo y con un seguimiento a 7 días</p> | <p>Ofrecer membresías de descuentos para próximos viajes o gift cards para recomendados.</p> |

Nota. Adaptado de "Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro" por Serrano y Blázquez (2015)

Objetivo

El momento crítico seleccionado es: *Captar la atención de los usuarios finales y generar interés por el nuevo servicio*. Este momento lleva al problema más relevante que afecta al sector, y es la paralización del turismo nacional debido a la pandemia del COVID-19. Existe un mercado interesado en el servicio que se ofrece; sin embargo, es vital superar este problema para poder trabajar en aspectos de marketing asociados con paquetes, promociones, entre otros. La percepción de interés, es un primer filtro por superar.

Necesidades

El usuario necesita distracción porque en estos tiempos de pandemia el nivel de estrés, es mayor a lo habitual, requiere contratar un servicio desde casa porque le genera seguridad y tranquilidad, al evitar el riesgo de contagio por tener contacto con otras personas, sentir una satisfacción de sus experiencias generándole una sensación de exclusividad y esta puede ser más valorada por cierto nivel socioeconómico emergente, y finalmente se establecen tener facilidades y opciones que permiten plantear soluciones alternativas de turismo.

Quick Wins

La matriz de 2x2 permite agrupar las ideas seleccionadas y clasificarlas en un cuadro de Impacto y Costo. En el análisis a nivel de Costo, se tuvo en consideración una propuesta financiera, tiempo, recursos, etc. contra el Impacto (resultados, utilidad, crecimiento, etc.) esperado. Además, la imagen a continuación de la matriz en este proyecto sugiere primero realizar los quick wins, como medidas a corto plazo, con una dificultad de implantación baja pero un alto impacto. Luego se enfoca en el medio plazo, acciones de bajo coste o bajo impacto; por último, en el largo plazo, y dedicarse a aquellas medidas que tienen un alto costo o dificultad, pero también un alto impacto. Por ello, se decidió escoger dos Quick wins:

La plataforma virtual de acceso remoto y aseguramiento de condiciones de red estables con un nivel de seguridad de datos confiables, como se muestra en la Figura 5.

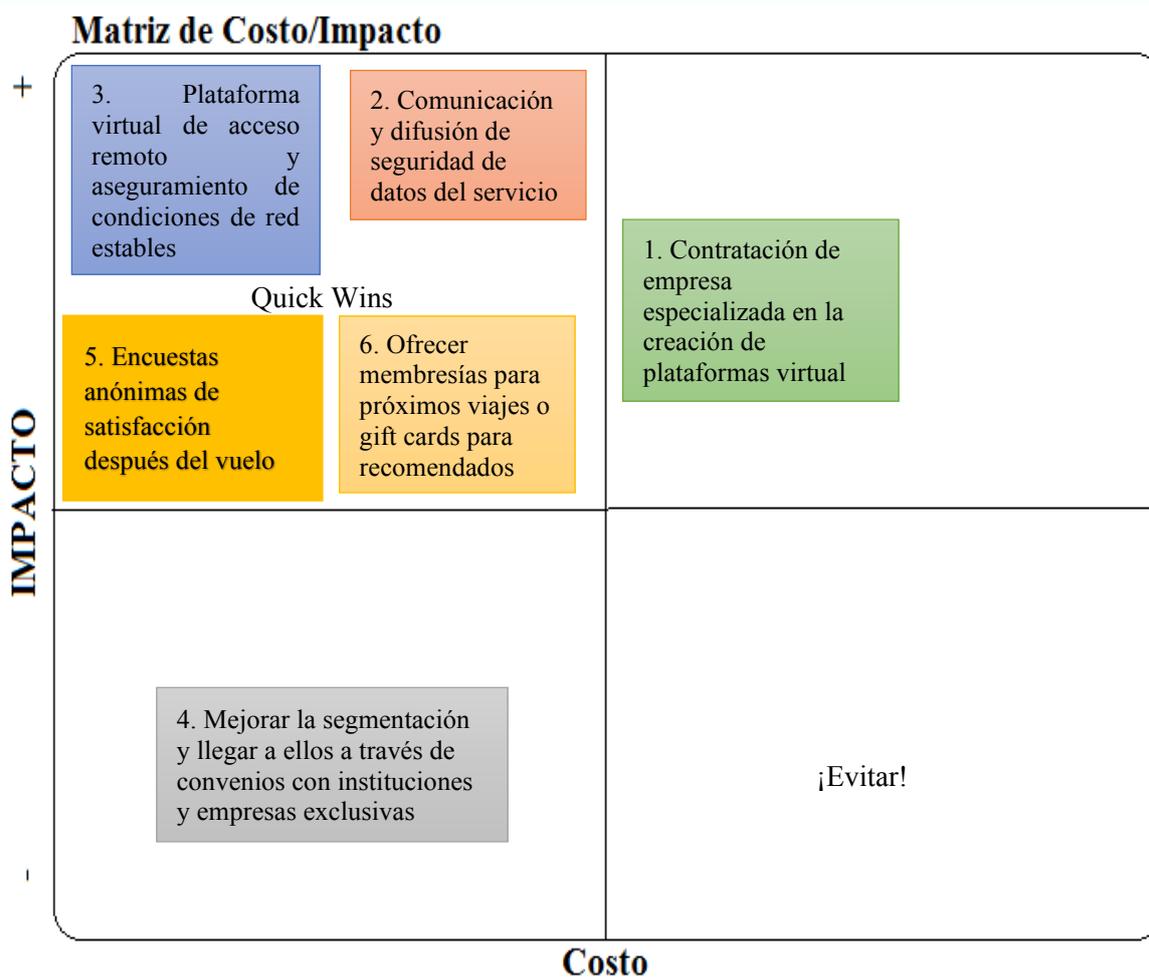


Figura 5. Matriz costo-impacto

Nota. Adaptado de “El mapa de la empatía” por Cabrera (2019)

En consecuencia, para poder cubrir las ideas seleccionadas que generan un alto impacto y a bajo costo, se propone ofrecer una plataforma de realidad virtual de atractivos turísticos con una experiencia digital .

Responsables

Respecto a los responsables se tomó decisiones de acuerdo con el background de cada integrante del equipo y así asignar roles en la implementación de las ideas seleccionadas.

- Obtención de contenido estará a cargo de Enrique Pardo, debido al contacto directo con la gerencia de Air Majoro y poder gestionar la información necesaria

que será mostrada en la plataforma virtual a implementar.

- Comunicación y seguridad del servicio se involucrará todos los integrantes, para evaluar la forma más adecuada forma de promocionar y transmitir el mensaje de confianza, a través de la plataforma virtual y experiencias virtuales.
- Realizar encuestas anónimas de satisfacción ayudarán a la retroalimentación de mejora continua del servicio; desarrollo y diseño estará a cargo de Gustavo Suárez y Juan Carlos Alarcon.
- La persona encargada del área de marketing y publicidad, quien buscará posicionar la marca y el producto en la mente del consumidor, es Alejandra Vargas.
- Finalmente, toda información que se necesite actualizar y/o ingresar en la plataforma virtual estará a cargo de Marco Olacua, debido a los conocimientos informáticos y mejoras continuas del diseño de la plataforma.

3.3.13. Prototipar.

Para este paso se tomarán las “ideas consiste en crear artefactos físicos que permitan tangibilizar de forma ágil una idea, para poder mostrarlos a los usuarios” (Serrano y Blázquez, 2015, p.31).

Planeamiento

Durante el planeamiento, se evaluó cubrir una propuesta final y se decidió ofrecer una plataforma virtual de atractivos turísticos con una experiencia de realidad virtual, así se pueda superar la principal problemática de paralización general del turismo nacional debido a la pandemia del COVID-19. Una vez decidido, que se realizará una plataforma virtual se definieron las siguientes tareas:

- Tipos de servicio a mostrar.
- Incluir información recopilada mediante las entrevistas virtuales obtenidas.

- Análisis del tour virtual y cantidad de atractivos turísticos a mostrar.

Finalmente, luego de asignar las tareas a cada responsable y estructurar un cronograma de entregas para la información solicitada y usando la herramienta Google sites para darle una forma visual al prototipo que se desea mostrar se obtuvo lo siguiente:

1. El flujo para la selección del servicio, inicialmente, está en la elección del día y disponibilidad. Permitiendo elegir día y hora de visita para la interacción en tiempo real con el guía de turismo, desde la comodidad de tu hogar, como se muestra en la Figura 6.

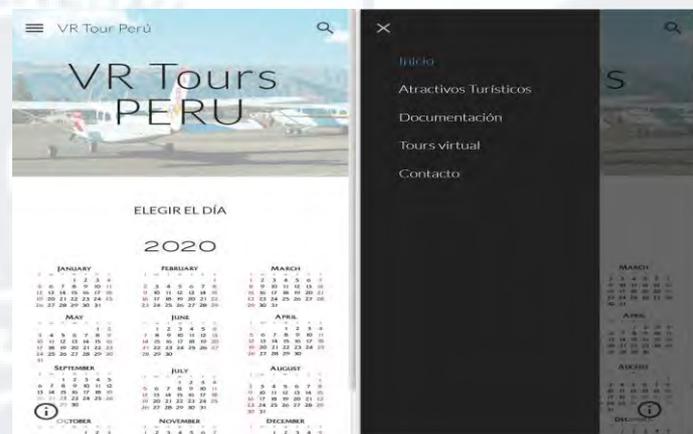


Figura 6. Selección fecha de visita

Nota. VR Tours Perú

2. Información de los lugares turísticos. Permite elegir el lugar a visitar, teniendo en cuenta una breve descripción y el recorrido a cubrir, tal como en la Figura 7.

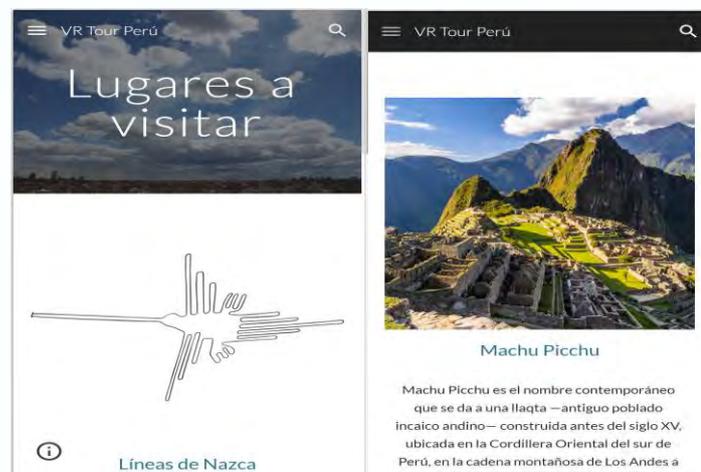


Figura 7. Informativo de los lugares a visitar

Nota. VR Tours Perú

3. Finalmente, el tour virtual para el atractivo turístico seleccionado. Esto dependerá mucho de los accesos de los dispositivos; sin embargo, se piensa plantear esta opción de mejora y/o servicio adicional, como se muestra en la Figura 8.

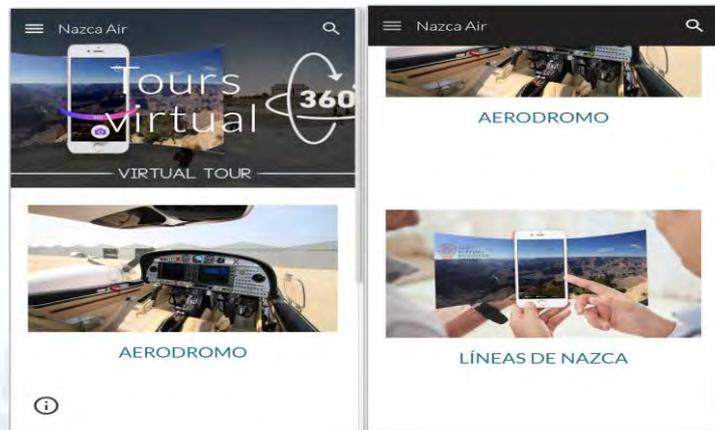


Figura 8. Tour virtual
Nota. VR Tours Perú

3.3.14. Evaluar.

Evaluar, es la quinta y última fase de la metodología Design Thinking. Se presenta a los usuarios los prototipos elaborados; implica solicitar y recoger sus opiniones, feedback, y de acuerdo con ellas realizar los ajustes para mejorar el prototipo.

Review (feedback de prototipo)

El feedback obtenido por los otros grupos de trabajo, ha ayudado fundamentalmente al rediseño de la plataforma teniendo en cuenta las nuevas ideas sugeridas como:

- Incluir publicidad de lugares adicionales a visitar.
- Crear alianzas con los principales operadores turísticos virtuales.
- Evaluar la opción de extender el servicio hacia otros lugares y atractivos turísticos.

Respecto las críticas y preguntas realizadas, se pudo aterrizar mejor la solución y no solo limitarlo a una aplicación sino también pueda accederse vía web desde cualquier dispositivo. En la Figura 9, se muestra el lienzo de relevancia, con las retroalimentaciones realizadas.

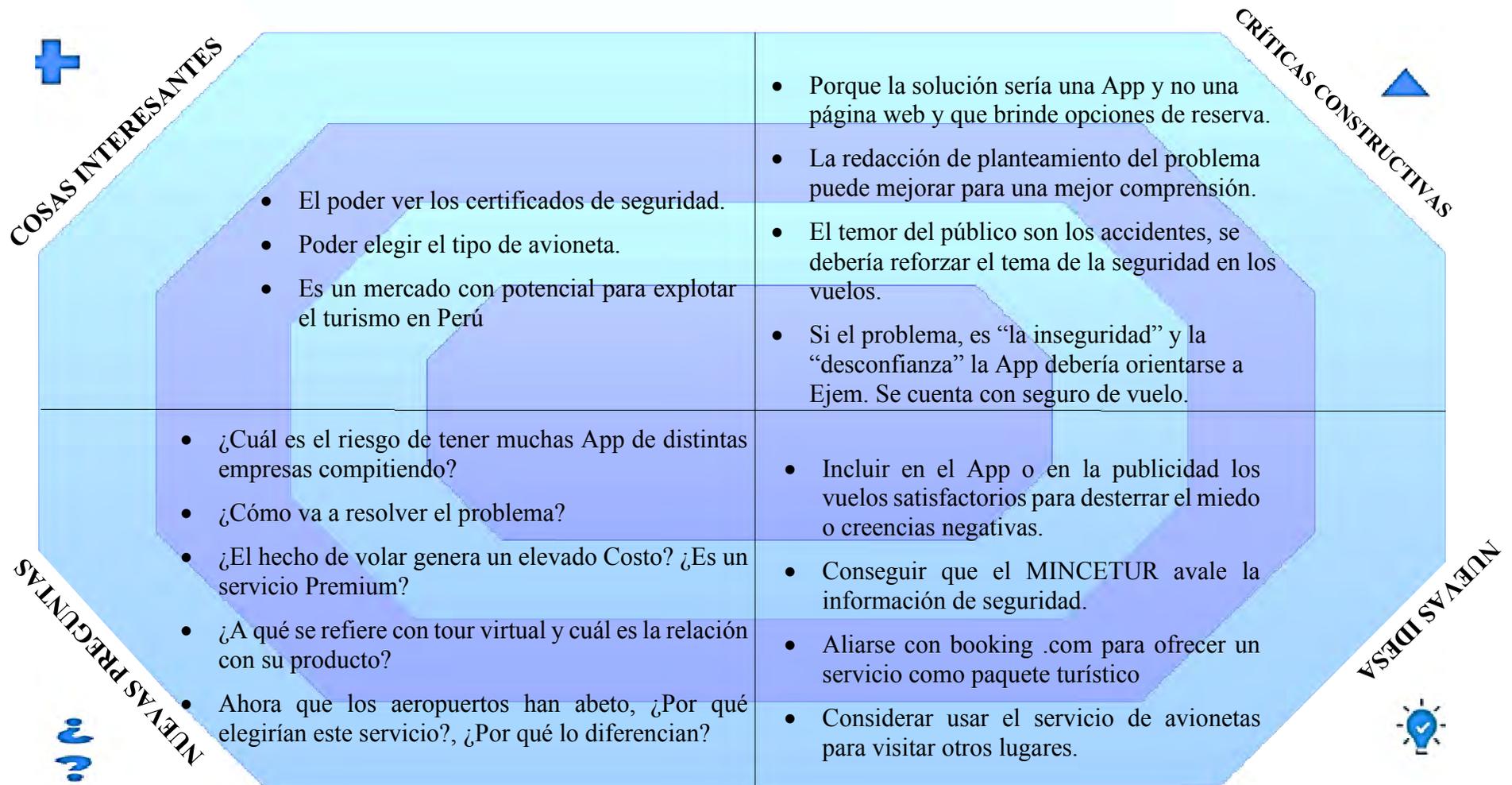


Figura 9. Matriz feedback

Nota. Adaptado de “El mapa de la empatía” por Cabrera (2019)

Una vez obtenida la retroalimentación se agendó reuniones diarias en la última semana para poder lograr el objetivo de mejora del prototipo. En las que se asignaron tareas y fechas de cumplimiento de las mismas las cuales se mencionan a continuación.

- Opciones de desarrollo de la plataforma.
- Diseño e implementación de las pestañas de la plataforma virtual
- Redefinición de los servicios incluyendo mejoras y nuevas ideas presentadas por los otros grupos.
- Elección de la plataforma a usar y realizar el prototipado sin que genere alguna inversión inicial.

3.4. CANVAS Business Model

El modelo de negocio CANVAS, es una valiosa herramienta estratégica que se utiliza para conceptualizar nuevos modelos de negocio o documentar los existentes, ayuda a guiar decisiones sobre el lanzamiento de un producto, una puesta en marcha o un nuevo proceso ilustrando el valor y actividad principal de una empresa

Razones del éxito

La simplicidad y claridad de la presentación visual de la herramienta permite que sea fácil de usar solo o como parte de un plan de negocios

En base a esta conceptualización se presenta un CANVAS MODEL, para el proyecto a emprender, como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27.

Modelo CANVAS

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Socios clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Hoteles y locales de alojamiento. • Restaurantes • Agencias de viaje mayoristas y minoristas • Proveedores del servicio de internet, dominio del URL, impresión de publicidad escrita. | <p style="text-align: center;">Actividades clave</p>  <p style="text-align: center;">Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta y suscripción al servicio de tours virtuales, mediante el uso de realidad virtual, a turistas, hoteles y agencias o promotoras. • Organización de eventos: Posibilidad de vivir la fiesta costumbrista desde adentro. • Administrativas, marketing, planificación y de dirección | <p style="text-align: center;">Propuesta de valor</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Tours virtuales: Visitas a diversos, desconocidos y maravillosos destinos sin abandonar la comodidad de su hogar. • Utilización de imágenes, videos y sonidos con la más alta calidad, interacción en tiempo real, música de fondo autóctono del lugar a visitar, y una guía especializada. • Un servicio personalizado, tomando en cuenta los tiempos, necesidades e intimidad del cliente. | <p style="text-align: center;">Relación con los clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personalizada, tanto en la suscripción como en la ejecución de del tour virtual. • Soporte y promoción a través de la página web, llamadas telefónicas, redes sociales o mails. | <p style="text-align: center;">Segmentos de clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Personas que usan tecnología y redes sociales comprendidas en las edades de 20 en adelante. • Padres de familia y maestros. • Personas con ingresos medio-altos. • Personas interesadas en conocer nuevos lugares y realizar actividades turísticas y de aventura a costos razonables. • Personas con exigencias de alto estándar. |
| | <p style="text-align: center;">Recursos clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: Oficina para el funcionamiento del proyecto • Intangibles: Contenido virtual, página web, dominio del URL, redes sociales. • Humanos: Personal capacitado: administrados y diseñador web • Tecnológicos: TIC de última generación | | <p style="text-align: center;">Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Páginas web • Aplicación móvil • Convenios • Redes sociales • Distribución de simuladores de la realidad virtual | |

| Estructura de costos | Fuente de Ingresos |
|---|--|
| <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler del local • Servicios básicos • Pago sueldos y honorarios profesionales • Promoción y publicidad • Gastos en Mantenimiento y actualización de la página web y su dominio • Gastos por la Utilización de sistemas de pago | <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Venta y suscripción al servicio de realidad virtual • Venta de paquetes adicionales <p>Sobre esta cantidad se aplicarán los diferentes descuentos y bonificaciones por fidelidad del cliente y feriados.</p> |

Nota. Modelo CANVAS elaborado para VR TOURS

3.5. Lean Startup

3.5.1. Generación de Ideal del Negocio.

La idea de crear una aplicación para VR TORUS, surge a partir de la observación del comportamiento de la sociedad a raíz de la situación sanitaria COVID-19. Una sociedad que requiere el uso de los teléfonos móviles y computadores para casi cualquier situación, de igual modo, se ha detectado un nicho de mercado con bastante potencial y con necesidades específicas de conocer lugares y relajarse.

3.5.2. Descripción del Negocio.

VR TOURS, es una aplicación para dispositivos electrónicos que ofrece el servicio de turismo virtual con realidad , sin el estrés de tener que ir al aeropuerto, o la posibilidad de un contagio, la realidad virtual cambia toda esa perspectiva, y la persona que opte por ese servicio lo puede aprovechar sin salir de su hotel, casa u oficina, no tienen que esperar en el aeropuerto, no tienen que lidiar con la informalidad, no tienen que lidiar con los retrasos, ni con el temor a contagiarse de COVID-19.

3.5.3. Modelo de VR TOURS.

El proyecto se basa en diferentes experiencias de la gente que opina en línea y se nota el malestar generado por diferentes circunstancias. Desarrollando un proyecto de realidad virtual se puede ingresar a un mercado cerrado, lleno de curiosidad que dentro de todo quiere conocer los atractivos turísticos de Perú, sin tener que salir de su casa para verlo. Igualmente, es lamentable que la falta de seriedad ha causado semejante desconfianza, para un crecimiento rápido y sostenible hay que lograr cerrar contratos con agencias de viajes que quieran acordar pagar el valor real de la realidad virtual sin sobrecargar la cartera del cliente.

3.5.4. Lienzo de Propuesta de Valor.

Para iniciar la propuesta, se empieza evaluando la situación, en este caso, es enfocarnos en el problema mayor y paulatinamente bajar al problema menor. El mayor

problema, es la restricción de movilidad, por consecuencia, por lo que se quiere ofrecer un servicio de realidad virtual que dé una oportunidad igual de real que la física sin tener que afrontar el miedo de subirse a un avión.

Asimismo, la propuesta de valor, consiste en ofrecer a los clientes conocer de manera virtual con realidad para que sientan una completa experiencia de los diferentes atractivos turísticos sin tener que arriesgarse a un posible accidente que pueda costarles la vida en el peor de los casos. Para hacer la realidad se va a utilizar equipos de última generación que permitan ver todos los atractivos turísticos que tiene Perú.

En la Figura 10, se presenta el lienzo de la propuesta de valor, en donde se plasmará el perfil del consumidor y el valor que percibe el cliente, buscando un fit que relaciona el físico, que es lo que quiere el cliente, lo social y el personal que influye el estado de ánimo, los dolores y las ganancias que el turista percibe del servicio.

En base al lienzo de la propuesta de valor, por un lado, el perfil del cliente agrupa de una manera estructurada y detallada las alegrías y frustraciones del segmento de clientes:

- **Alegrías:** Las alegrías de los posibles clientes, se encuentran en el siguiente orden; seguridad biológica, elegir el horario que más le conviene sin exponerse a los elementos, poder conocer maravillas turísticas, algunas protegidas por la UNESCO, acceso a promociones especiales con diferentes tours virtuales del Perú inicialmente e internacionales eventualmente.
- **Frustraciones:** No poder salir a conocer el mundo debido a las restricciones mundiales actuales, y eventualmente cuando se levanten dichas restricciones no tener la seguridad que cada destino tenga sus protocolos de protección bien establecidos para prevenir cualquier enfermedad y evitar ser contagiados.

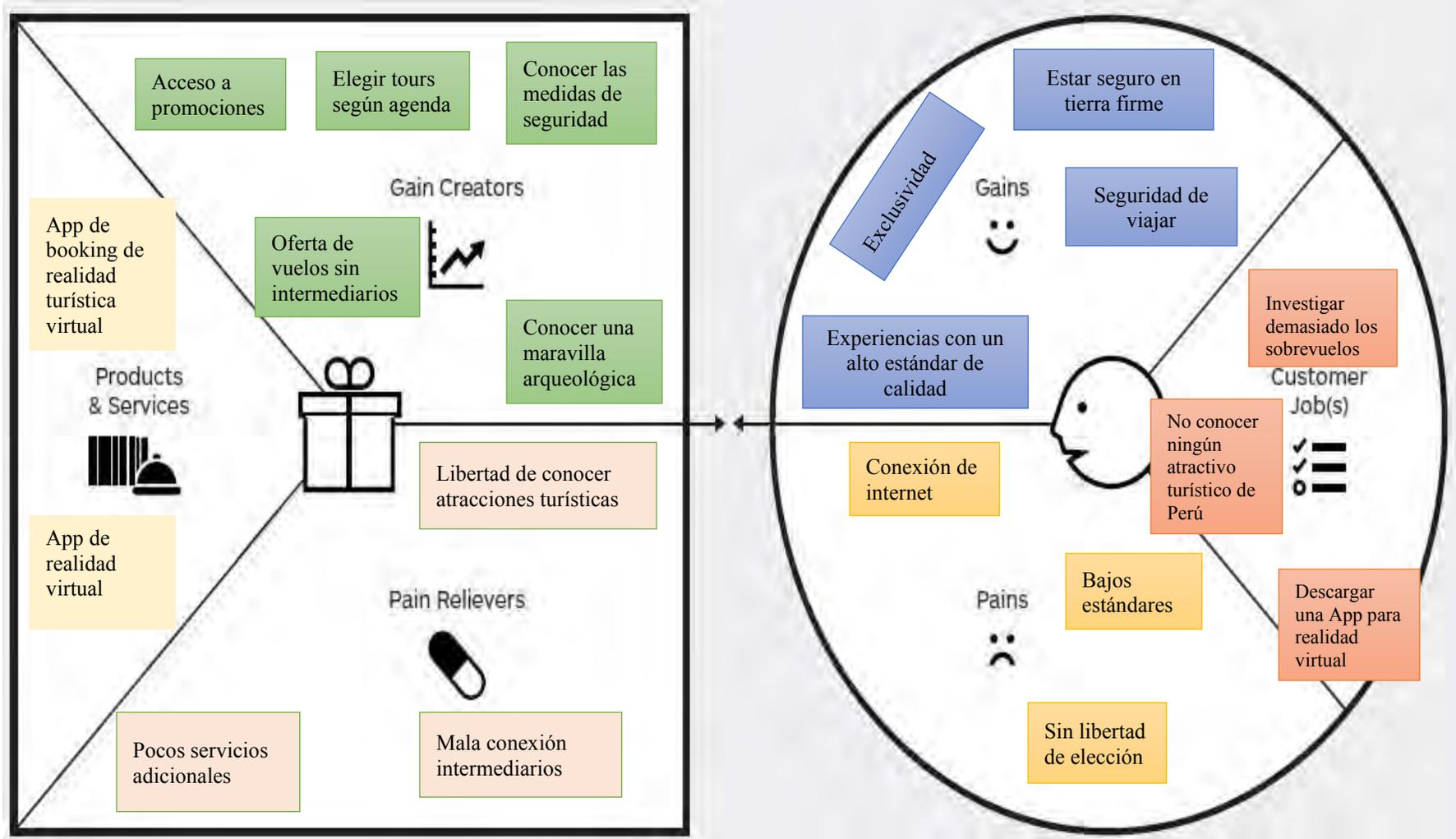


Figura 10. Lienzo de propuesta de valor

Nota. Adaptado de “Modelo del lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa” por Morant (2016)

Por otro lado, el mapa de valor está compuesto por los siguientes elementos capaces de dar respuesta a las necesidades de los clientes:

- **Solución:** Crear una empresa de realidad virtual con certificación ISO que asegure a los clientes una app con todas las atracciones turísticas del Perú que cumpla con todos los requisitos del país (licencias de permiso de videos y fotos), que cumpla con los pagos, que se tengan que hacer al estado para que tengan 100% garantizada la experiencia y no sufran algún bloqueo por parte de la administración pública que al momento de la compra les interrumpa la conexión y no puedan gozar del servicio ofrecido.
- **Generador de Alegrías:** Seriedad, confianza, certificaciones, tecnología y responsabilidad. Todos esos factores trabajando juntos, es la respuesta al mejor generador de alegrías para el usuario final. Un viajero virtual con un servicio diferenciador, es el más alegre. Podrá optar por opciones de visitar virtuales sin temor de contagiarse y darle la seguridad que no va a pasar nada y disfrutar de la realidad virtual esté donde esté ubicado.
- **Aliviadores de Frustraciones:** Confianza en la empresa, confianza en que no se va a exponer a un destino que no tenga sus protocolos de bioseguridad, tecnología de punta para disfrutar de los destinos turísticos sin tener que salir de casa; con imágenes y sonidos de alta calidad, que les permita disfrutar de los países de manera realista.

3.5.5. Producto Mínimo Viable.

Un Producto Mínimo Viable, es la versión del producto que permite recabar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre el comportamiento de los clientes potenciales con el menor coste y en el menor tiempo. En cuanto al diseño y calidad, se deberá producir algo que el cliente perciba como valioso.

Además, para comprobar si en el mercado existe interés por VR TOURS y obtener feedback del mismo sin consumir una cantidad muy elevada de recursos ni de tiempo, el experimento consiste en la elaboración de una Landing Page, donde se muestra información sobre VR TOURS a través de un video explicativo. Aquellas personas que deseen conocer más sobre el producto simplemente tendrán que registrar su correo electrónico, como se muestra en la Figura 11.



Figura 11. Viabilidad
Nota. Elaborado por los autores

Adicional, a todas las personas que hayan registrado su email se les enviará una encuesta, con el objetivo de conocer la opinión de sobre VR TOURS. Mediante esta encuesta se recabará el feedback necesario para averiguar si los usuarios están dispuestos a usar el producto y pagar por él. Así, se tomará una decisión de forma acertada acerca de si pivotar o perseverar en la idea de negocio y comprobar si existe encaje problema-solución y producto-mercado.

Conclusiones del capítulo:

El problema que se define es la caída de la economía, y pérdida del poder de adquisición debido a los efectos negativos generados por la pandemia; el sector con mayor afectación es el turismo debido al cierre de fronteras, siendo los más graves el cierre de

empresas de alojamiento, agencias de viaje y locales de comida, afectando gravemente a la economía de varios lugares de Perú y el miedo del turista a contagiarse de COVID-19. Es importante resaltar que organismos como el Ministerio de Comercio y Turismo, han implementado medidas que impulsen la reactivación de este sector.

Las soluciones potenciales, que se han planteado son Ofrecer recorridos virtuales a distintos destinos turísticos mediante los cuales los turistas podrán sentir la experiencia de hacer turismo individual o grupal, y de esta manera conocer de antemano un lugar y reservar un viaje a futuro; tiene la facilidad de que puede ser asincrónico y el usuario no depende de horarios. En una primera etapa se iniciaría un sobrevuelo mediante imágenes captadas por drones. Y el uso de esta tecnología permitirá una experiencia de inmersión total durante la sesión de turismo, representa un mayor costo de inversión y limitantes logísticas para su escalabilidad a nivel global, ya que se debe contar con un local donde mediante simuladores se recrearán la experiencia de turismo.

Los resultados del design thinking, fueron que al aplicar la entrevista se definió el perfil del turista, sus motivaciones y su apreciación; en un segundo lugar se establecieron los pensamientos sobre las plataformas de turismo vía realidad virtual y su afinidad a la propuesta. Los resultados más relevantes fueron: que 73% viajan de 1 a dos veces al año, un 60% de los entrevistados declara que no realizará viajes de turismo dentro de los próximos 06 meses, 62% está de acuerdo en la posibilidad de visitar lugares sin tener que salir de casa, pero se manifiesta que el 92% de los encuestados indicaron no conocer plataformas que ofrezcan el servicio de turismo soportado en la VR. Contrario a lo anterior, El 63% indicó que sí estaría dispuesto a suscribirse a un servicio de turismo mediante realidad virtual.

Es así que, para el perfil de los usuarios, se han establecido tres tipos que son: Turista Top que desea conocer los principales atractivos de un país, pero haciendo uso de los servicios más exclusivos, el Turista Estándar que desea conocer el país a precios razonables,

usualmente se desplaza en familia y el Turista de Aventura que suele ser jóvenes o mochileros (backpackers). Este tipo de viajero se mueve por las emociones, trata de acumular el mayor recorrido y número de experiencias al menor costo.

Para los momentos más importantes para los clientes son: la experiencia en tiempo real, la experiencia del recorrido y poder compartir este servicio con familiares o amigos; en cuanto a los momentos críticos se tiene: la suscripción al servicio, ya que se considera el punto crítico en todo el proceso, ya que es el que define el éxito o fracaso del negocio. El atraer personas que se suscriban efectivamente, es el mayor reto en todo emprendimiento.

En base al modelo CANVAS, se determinó que la propuesta de valor que diferenciará al proyecto son: Tours virtuales: Visitas a diversos, desconocidos y maravillosos destinos sin abandonar la comodidad de su hogar, la utilización de imágenes, videos y sonidos con la más alta calidad, interacción en tiempo real, música de fondo autóctono del lugar a visitar, y una guía especializada y un servicio personalizado, tomando en cuenta los tiempos, necesidades e intimidad del cliente.

Finalmente, el modelo lean startup ha permitido establecer que el modelo de negocio es desarrollar un proyecto de realidad virtual se puede ingresar a un mercado cerrado que quiere conocer los atractivos turísticos de Perú, sin tener que salir de su casa; la propuesta de valor es ofrecer a los clientes conocer de manera virtual con realidad para que sientan una completa experiencia de los diferentes atractivos turísticos sin tener que arriesgarse a un posible accidente que pueda costarles la vida en el peor de los casos.

Capítulo IV: Definición Del Negocio

En el capítulo 4, se definió el negocio mediante una consolidación de la propuesta que incluye un análisis del servicio y experiencia; se establecerá la estrategia a implementar para dar a conocer la marca y servicio; se elaborarán la misión, visión y objetivos del negocio; además, del organigrama y elaboración del perfil de cargos en donde se detallaran actividades, funciones y habilidades requeridas. Finalmente, se establecerá el marco legal vigente aplicable al modelo de negocio.

4.1.Consolidación de la Propuesta de Valor (producto + servicio + experiencia) en el Modelo de Negocio Estrategias Generales

Los proveedores serán empresas nacionales e internacionales cuyo giro de negocio es la creación de contenidos relacionados con la realidad virtual o realidad aumentada, estos contenidos cumplen con altos estándares de calidad y definición que se necesitan para la puesta en marcha del negocio. Dado que en la actualidad no se cuenta con empresas de este tipo a nivel nacional; según la investigación realizada se han establecido las siguientes empresas como posibles proveedores:

Visualma

Es una empresa mexicana, que ofrece cuatro tipos de servicios y son: VR High-End; que es el servicio de fotorrealismo e interactividad mediante la realidad virtual a través de la oferta de software y hardware potentes; el segundo servicio es VR Móvil que permite incrementar el número de dispositivos que pueden acceder al contenido a través de la creación de sistemas; el tercer producto es la realidad mixta que es la implementación de un servicio que permite interactuar con el mundo real y el mundo digital al mismo tiempo a través de objetos que existen alrededor del usuario; y por último la realidad aumentada que es un servicio que permite integrar el universo digital a experiencias futuristas mediante dispositivos digitales. La prestación de este servicio se da mediante el siguiente proceso: los

miembros del equipo viajan por solicitud del cliente al lugar donde se va a grabar los videos y audios y generan recorridos interactivos hasta presentaciones de producto y experiencias de marca, ofreciendo aplicaciones con un alto valor tecnológico y visual (VISUALMA, 2021).

Two Realty (2R)

TwoReality es una empresa de realidad virtual que idea y produce aplicaciones para gafas virtuales, dispositivos móviles y realidad aumentada para empresas y eventos de realidad virtual. Es una de las mejores empresas a nivel internacional, cuenta con sucursales en España, Colombia, Chile, México, Cánada y UK; Los productos que se desarrollan para empresas son: videos 360 que consiste en n retomar una escena real con la acción de la cámara, que se desarrolla en todas las direcciones a la vez; tours virtuales de diferentes lugares que pueden ser visualizados desde cualquier lugar del mundo y directamente desde el navegador; compatible con cualquier smartphone, tablet, ordenador y gafas VR; showroom con tour virtual interactivo que consigue una rápida visión y perspectiva de cualquier espacio, añadiendo anotaciones y puntos interactivos y/o informativos en el lugar que tú prefieras del plano; otro producto son las aplicaciones 3D interactivas que permiten al usuario navegar en un ambiente virtual o visualizar un objeto modificando en tiempo real la forma, el color o el material, están basadas en los Motores Gráficos: Unreal y Unity 3D, y disfrutan de un nivel de interacción con objetos virtuales y una experimentación de la realidad simulada, que permitirá que los usuarios piensen que de verdad están en ese lugar, o que tienen ese objeto delante de ellos.

Otro de los productos que ofertan son las experiencias virtuales que recorridos virtuales en 360° de alta calidad y todos los contenidos necesarios para enriquecer las imágenes con infografías conceptuales en 3D; el streaming es otro de sus productos iconicos en este producto se graban vídeos en directo en 360° y brindar a los usuarios la posibilidad de decir “yo estuve ahí”, incluso cuando no puedan estar físicamente presentes, ofreciéndoles la

mejor ubicación posible para presenciar un espectáculo, un partido o una conferencia, sin limitación de número, lugar o dispositivo; finalmente, su ultimo producto son las experiencias en grupo que permite saber e interactuar en tiempo real con el tipo de experiencia que están viviendo los usuarios con las gafas, facilitando la comunicación entre los usuarios de esta manera se consigue que todo el grupo tenga la misma experiencia al mismo tiempo.

Para la prestación del servicio esta empresa ejecuta el siguiente proceso: primero prepara y coordina las actividades necesarias para el rodaje; segundo organizan todo el material para las grabaciones; durante el rodaje las imágenes se registran mediante cámaras 360, se editan, se procesan, y codifican mediante un software obteniendo una sola secuencia interactiva, la secuencia de videos, imágenes y audios que han sido aprobados por el cliente se envían al cliente para su comercialización y se conserva una copia por si se presentan inconvenientes (Two Realty, 2021).

Realidad Virtual MX

Esta empresa con sede en México, ofrece servicios de desarrollo y entretenimiento con realidad virtual y aumentada. Esto nos permite desarrollar productos de alta calidad con uso de realidad virtual y aumentada a la medida para nuestros clientes. Sus principales productos son: la realidad virtual en la que desarrollan contenido único a través de simuladores, recorridos virtuales, experiencias de marca, juegos interactivos y mucho más; realidad aumentada se desarrolla contenido único al sobreponer elementos digitales a través del reconocimiento de imágenes, objetos o superficies de manera local o a través de web; y el desarrollo de espacios virtuales individuales o grupales con interacción en tiempo real por internet (Realidad Virtual MX, 2020). Con base en lo anterior, el servicio turístico VR TOURS PERÚ, contratará a una de estas empresas para crear una plataforma de realidad virtual que trabaja juntamente con la fotogrametría y la digitalización. Esta plataforma virtual permitirá a los usuarios: a) La realización de tours virtuales, adaptados a los gustos, tiempos y

necesidades de los clientes, b) La organización de eventos creados para los amantes de viajar, c) Recomendaciones de expertos para el uso de la plataforma y para el agendamiento de viajes físicos después de la pandemia y d) Un catálogo de productos o servicios ofrecidos antes, durante y después de realizar un tour virtual.

Además, la propuesta de valor se basa en disfrutar de un turismo desde casa evitando la probabilidad de contagios y brindando la comodidad de conocer nuevos lugares en la comodidad del hogar reduciendo gastos adicionales de transporte, alojamiento y alimentación; la aplicación de la realidad virtual al turismo permitirá realizar recreaciones históricas, es decir, observar la estructura histórica en la actualidad, asimismo el turismo global en donde se podrá visitar diferentes lugares y atractivos turísticos sin incurrir en desembolsos grandes de efectivo para desplazarse a otros países. También será de accesibilidad, por lo que se considerará una experiencia inmersiva a lugares que, por su localización, precariedad, dificultad de acceso, límite de afluencia y costos puede no ser muy accesible para cierto grupo de interés; este servicio contará con diferentes planes que se adapten a las características, necesidades y gustos de los posibles clientes, brindándoles un servicio de calidad y que cumpla o supere las expectativas.

Igualmente, los factores fundamentales de la propuesta de valor, que serán pilares en la estrategia son:

- **Tours Virtuales:** Visitas a diversos destinos sin salir de casa.
- **Servicio:** Trato y horarios personalizados, intimidad con el cliente, guía del recorrido, tours individuales o colectivos.
- **Calidad:** Los proveedores que se contratarán cuentan con un sistema de gestión de calidad de los productos visuales, además de contar con garantía por los productos; además VR TOURS PERÚ establecerá manuales y sistemas de gestión de calidad del contenido digital que evaluará los siguientes aspectos:

calidad de imagen, calidad de sonido, resolución, la unión de las tomas, tomas en tiempo real, tomas intermitentes, la calidad del video al compartirlo, software y hardware que soporte el contenido digital. **Ambiente:** Imágenes y videos de la más alta calidad, interacción a tiempo real, música de fondo; las interacciones podrán ser grupales o individuales; si el cliente desea el tour contará con un guía; o simplemente lo revisarán solos.

- **Sonidos:** Sonidos del viento, animales, entre otros de la zona.

En síntesis, la propuesta de valor de VR TOURS PERÚ, es crear una experiencia alrededor de los tours virtuales.

4.1.1. Interrelación con los Clientes.

La interrelación entre VR TOURS PERÚ, con sus clientes se basará en el nivel de confianza del cliente a largo plazo, motivándolo a seguir consumiendo el servicio y recomendarlo; para lo cual se implementarán tres tácticas que son:

- **Conocer al cliente:** Mediante el uso de medios digitales se analizarán el comportamiento de los usuarios con base en la información obtenida; de esta manera se brindará un servicio personalizado y que satisfaga los requerimientos de este.
- **Satisfacción del cliente:** A través del punto anterior se establecerán lineamientos del tour virtual, que permitirá brindar un servicio apropiado e individualizado para cada conjunto de usuarios. Estos lineamientos o elementos diferenciadores son: visualizar el tour en cualquier lugar del mundo y desde cualquier dispositivo móvil, interacción en tiempo real, existencia de sesión guiada individual o en grupo, test interactivos para formar y examinar el nivel de satisfacción, formación online guiada con punting y timing, acceso de dispositivos mediante la utilización del código QR, visualización e interacción

en primer persona, experimentar una sensación al interactuar con elementos subrealistas, y finalmente, la creación de un showroom, para que el cliente visite de manera virtual tiendas de la localidad y pueda realizar pedidos que recibirá en la comodidad de su hogar.

- **Instaurar una relación a largo plazo:** A través del conocimiento de gustos y preferencias del cliente para lograr una satisfacción; es posible conseguir retener al cliente con una buena comunicación entre ambas partes.

4.1.2. Interrelación con los Proveedores.

Una buena relación con los proveedores permitirá un buen funcionamiento de VR TOURS PERÚ, y alcanzar el éxito; dado que el perfeccionamiento del servicio depende del entendimiento entre proveedores- VR TOURS PERÚ-clientes. Para lo cual se implementarán tres tácticas que son:

- **Compatibilidad:** Se impulsará la compatibilidad corporativa lazos de confianza con los proveedores, mediante el cumplimiento de pagos y acuerdos; se establecerán medidas para el control de calidad, tiempos de entrega inmediatos, conferencias sobre los nuevos avances tecnológicos en cuanto a realidad virtual.
- **Confianza:** Las relaciones con los proveedores y clientes deberán generar beneficios para ambas partes. Para fomentar la confianza con los proveedores se cumplirán con los acuerdos pactados, se mantendrán relaciones cordiales; mientras que para mantener la confianza de los clientes, al finalizar un tour se evaluará la experiencia percibida por el usuario, se le enviará boletines informativos o actualizaciones de nuevos destinos a su dirección de correo electrónico.
- **Fidelidad:** Se fomentará un sistema de fidelización, mediante beneficios o promociones, para viajeros asiduos.

4.1.3. Interrelación con Otros Grupos de Interés.

Los otros grupos de interés son aquellos, con los cuales se cultivará una compatibilidad interpersonal, que beneficiará la productividad de la empresa y calidad del servicio, tales como:

- Empleados de la empresa
- Agencias de viaje y promotoras turísticas; que podrán acceder a nuestro contenido digital , mediante un acuerdo de couso; que le facilitará tener acceso a los tours virtuales para sus clientes; a través de un pago.
- Empresas, dado que se les ofertará paquetes turísticos en grupos para sus trabajadores.
- Escuelas, colegios y universidades, etc., dado que se les ofertará paquetes turísticos en grupos para sus trabajadores.
- Negocios de la zona, se les propondrá colaborar para implementar un un showroom, para que el cliente visite de manera virtual la tienda y pueda realizar pedidos de artesanías que recibirá en la comodidad de su hogar.

4.2. Estrategia

La estrategia que se aplicará, es la creación de una simulación interactiva que muestre los sitios turísticos, ofreciendo disponibilidad, accesibilidad e innovación; para cuando el cliente quiera utilizarla y desde donde quiera utilizarla. A continuación, se presenta la Tabla 28, que muestra tanto los objetivos como las estrategias a implementar en diferentes aspectos como posicionamiento de la empresa, incremento de clientes, diversificación de productos, incremento de la participación de mercado; lo que permitirá una sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 28.

Matriz estratégica

| Matriz Estratégica | |
|---|--|
| Objetivos | Estrategias |
| Posicionar la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar servicios de calidad, atractivos, innovadores y de fácil uso • Publicitar el servicio a través de redes sociales • Elaborar plan de medios para presentar a la empresa y el producto ofrecer opciones de comentarios de los clientes |
| Incremento de la cartera de clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Enviar boletines con información novedosa del servicio • Incrementar el catálogo de productos con tours a diferentes destinos del mundo |
| Diversificar de los tours virtuales | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un valor agregado al servicio para incrementar el precio (Individualización del servicio) |
| Obtener una rentabilidad superior a la media del sector | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el mercado objetivo y el alcance del producto • Aprovechar la información de los clientes países |
| Incrementar la participación en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los proveedores adecuados • Economizar recursos • Firmar acuerdos de cooperación |
| Garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo | |

Nota. “Adaptado de “Del diagnóstico al plan de negocios” por Cabanilla (2013)

4.2.1. Valor Diferencial.

El valor diferencial de VR TOURS PERÚ, es la realidad virtual y la individualización del servicio, la reducción de costos (alimentación, hospedaje, transporte), comodidad al usar el servicio, video, sonidos, imágenes que asemejan a visitar de manera física un lugar.

Idea en la mente del consumidor

- **¿Qué piensa y siente?:** Conocer nuevos lugares para desestresarse, sin el peligro de contagio del COVID-19, conocer un lugar antes de visitarlo para coordinar tiempos y actividades.
- **¿Qué ve?:** Imágenes y videos de alta calidad.

- **¿Qué escucha?:** La explicación del guía y sonidos propios del entorno.
- **¿Qué dice y que hace?:** Gustos y preferencias, experiencias e impacto del servicio.

4.2.2. Beneficios para el Cliente.

VR TOURS PERÚ, es una empresa de confianza, calidad de los servicios garantizada, y una gran variedad de tipos u opciones de tours virtuales.

4.2.3. Branding.

- **Slogan:** Visita el lugar de tus sueños sin salir de casa.
- **Logotipo:** Cuenta con colores llamativos como el verde y elegantes como el blanco, inspirando una sobriedad y confianza, además representa la naturaleza y paisajes que tiene Peru, como Machu Picchu, siendo el principal atractivo de Peru, como se muestra en la Figura 12.



Figura 12. Logo
Nota. VR tours Perú

4.2.4. Propósito de la Marca.

El negocio VR TPURS PERU contará con una marca cuyo propósito, es mostrarles a los clientes que pueden visitar virtualmente sitios más lejanos, ofertando a los usuarios la probabilidad de llegar a sitios desconocidos, hallar más sobre ellos y transportarse a novedosas vivencias; los turistas tienen la posibilidad de adentrarse en un nuevo mundo mediante una simulación casi real de los atractivos turísticos frente a sus ojos, con la intención de promocionar los atractivos turísticos de Perú y reactivar la economía del sector turístico que se ha visto afectado por la pandemia.

A continuación, se muestra una representación del propósito de la marca mediante el uso del círculo de oro de Sinek (2009), que tiene la finalidad de transmitir ideas y pensamientos con la intención de captar la atención de colaboradores, clientes o inversionistas, con se muestra en la Figura 13.

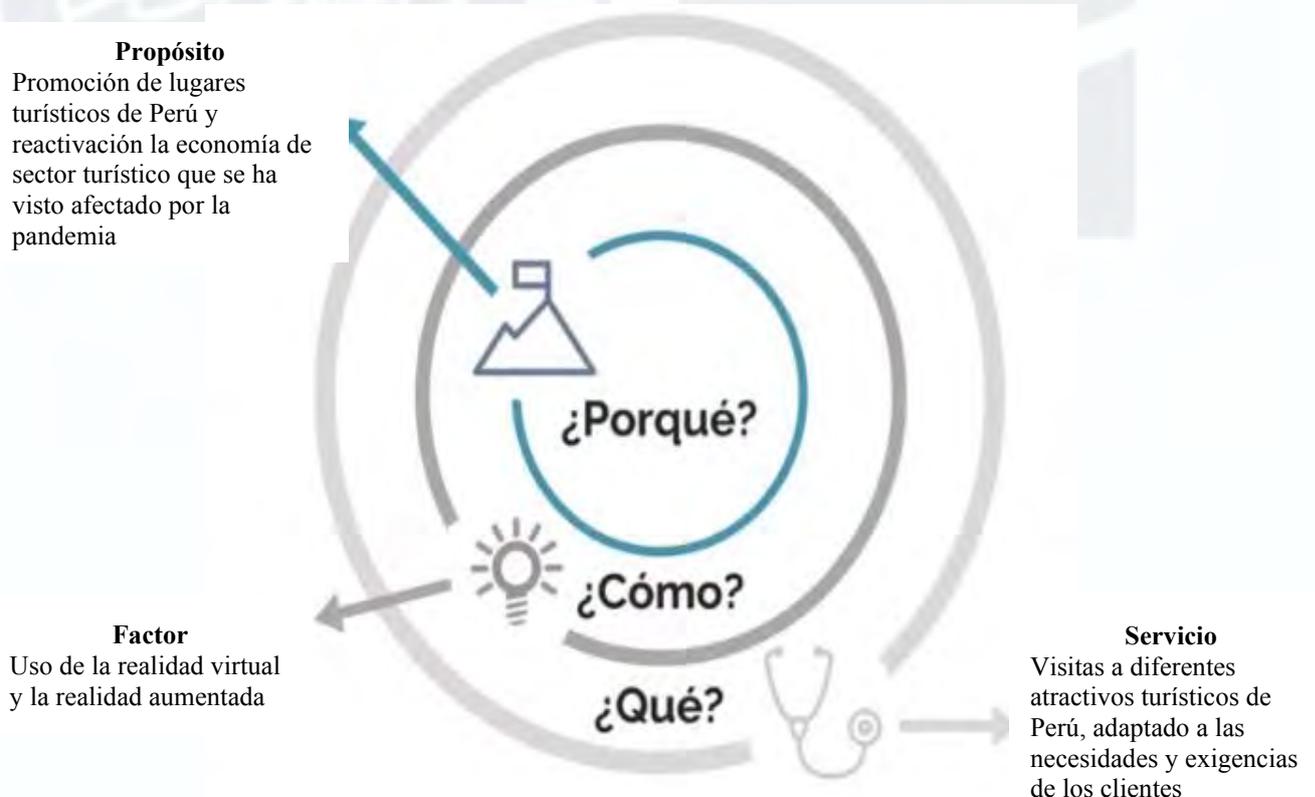


Figura 13. Propósito de la marca

Nota. Adaptado de “Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action Portfolio” por Sinek (2009)

4.3. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)

Misión

Somos una empresa joven, que ofrece una experiencia turística completa a través de la realidad virtual, acercando a los clientes y turistas asiduos a lugares inimaginables sin salir de casa, a precios accesibles y satisfaciendo sus necesidades de conocer e interactuar con otras culturas.

Visión

Para el año 2026, VR TOURS PERÚ ofrecerá tours virtuales a todas partes del mundo, ser reconocida por la calidad en el audio y video, y por la excelencia de su equipo de guías, satisfaciendo y generando confianza y fidelidad de los clientes. Además, de servir de apoyo a operadoras turísticas y agencias de viajes en la promoción de los atractivos turísticos del país.

Valores corporativos

- Adaptabilidad, a los cambios del entorno y tecnológicos.
- Innovación, mediante la implementación de ideas y recursos tecnológicos para generar un servicio de calidad.
- Cooperación, con los miembros del sector turístico, generando un trabajo en equipo en beneficio de la economía del país.
- Confianza, para mantener a los clientes y captar nuevos mediante el cumplimiento de sus expectativas.
- Responsabilidad, para prestar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Calidad, en la prestación del servicio brindando todas las garantías y cumpliendo con estándares internacionales de calidad.

Objetivos

- Brindar un servicio de calidad, que se adapte a los gustos y necesidades de los usuarios.
- Trabajar para el desarrollo de una aplicación específica para la visualización de sus contenidos 360.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor, generando confianza a nivel nacional e internacional.
- Incrementar los destinos turísticos a conocer a través de la realidad virtual.
- Utilizar la realidad virtual como herramienta de marketing y comercial y captación de clientes, a través de productos de calidad.
- Ofrecer la distribución de los contenidos 360 en una red de Agencias de Viajes que deseen implementar la realidad virtual.

4.4. Organigrama y Descripción de Cargos

En VR TOURS PERU, existirán dos áreas fundamentales y son el área comercial y operativa que estará bajo el control de la gerencia, como se muestra en la Figura 14.

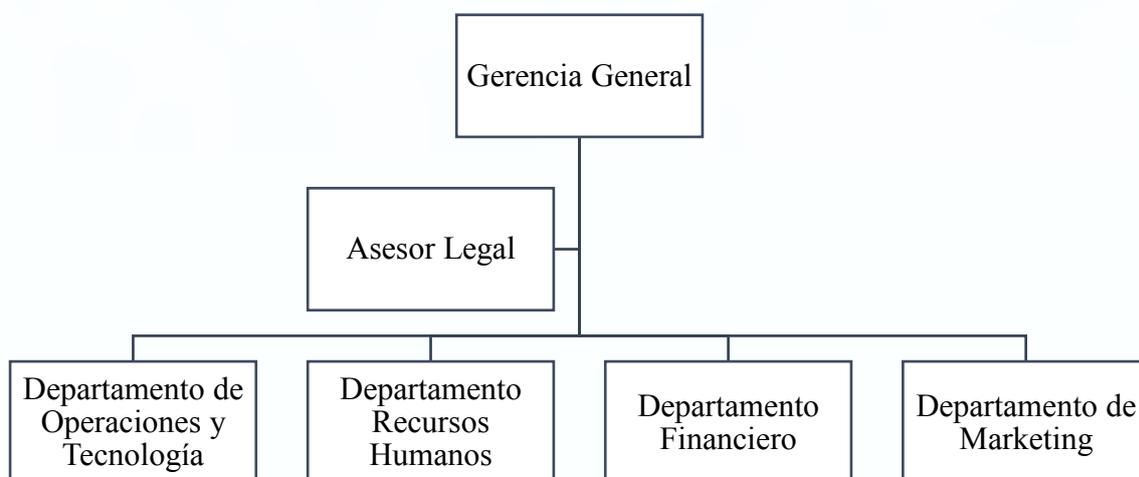


Figura 14. Organigrama
Nota. VR Tours Perú

Mientras que en la Tabla 29, se muestra una descripción de las funciones de cada departamento de VR Tours Perú.

Tabla 29.

Descripción de cargos

| Área | Descripción |
|----------------------------|---|
| Área Comercial | Será responsable de las relaciones con los clientes y del cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos por la gerencia general. Definirá las estrategias de marketing y ventas, mantener las relaciones con los proveedores y establecer acuerdos comerciales. Esta área estará compuesta por 3 personas; el gerente comercial y el vendedor y el guía que estará a su cargo. Deberá planificar las actividades necesarias para suministrar el servicio de tours virtuales con la calidad acordada. Para el Gerente de Operaciones, esto implica la coordinación de las actividades del diseñador y un programador, los cuales formaran junto con el Gerente el equipo de operaciones. |
| Área de Operaciones | Deberá definir las directrices a seguir por las áreas Comercial y Operativa para el logro de los objetivos establecidos para asegurar la rentabilidad de la empresa. Definirá metas de desempeño de todas las áreas, velando por la coordinación de las áreas. Y principalmente se encargará de la gestión financiera mediante el desarrollo de presupuestos, costos y flujos de efectivo. |
| Gerencia General | |

Nota. Adaptado de “DESIGN THINKING: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública” por Echeagaray, Urbano y Barrutieta (2017)

4.5. Marco Legal

Las leyes y normativas que respaldan la creación de una empresa son las siguientes:

Constitución Política del Perú (1993), en el Art. 59 habla sobre que el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de empresa y promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Según La Ley de Promoción y Formalización de la PYME (2003), en su Art. 4, el Estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y

competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, y establece un marco legal e incentiva la inversión privada.

Igualmente, para el Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización [CNCF] (2002), se encarga de desarrollar e implementar un Plan Nacional de implementar un Plan Nacional de Competitividad con el propósito de sitio de mejorar la capacidad de las empresas en el mejorar la capacidad de las empresas en el Perú para competir.

Asimismo, la Ley N° 28303 (2004), en su Art. 5, literal e, especifica que el fomento y promoción de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en los sectores de la producción con el fin de incentivar la creatividad, la competitividad y la producción de nuevos bienes y servicios con miras al mercado nacional y mundial. Para el proceso para la constitución de una empresa, por el cual una o varias personas puede formalizar su empresa ante el Estado, y acceder a todos los beneficios que le ofrecen y se presenta en la Figura 15.

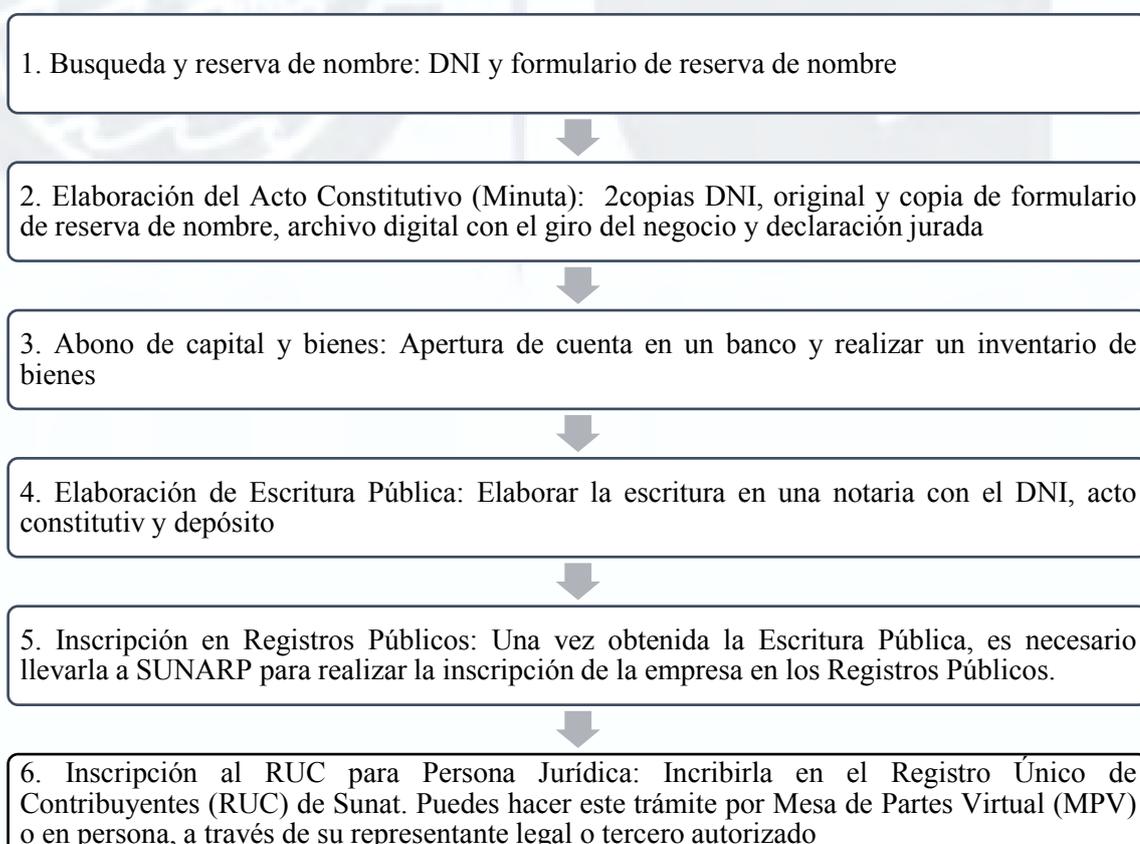


Figura 15. Pasos para constituir una empresa

Nota. Adaptado de “ Registrar o constituir una empresa” por Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019)

Conclusiones del capítulo:

Se han establecido tres proveedores principales que cuentan con los servicios que se requieren para poner en marcha el negocio, además de cumplir con los requerimientos de calidad y otorgar las garantías necesarias. Estas tres empresas son: Visualma, Two Realty y Realidad Virtual MX, mediante cualquiera de estas empresas se podrá ejecutar la compra del contenido digital y la elaboración de los videos a través de la tecnología más moderna.

La propuesta de valor se basa en cinco aspectos, el primero el tour virtual mediante visitas a diversos destinos sin salir de casa; la prestación del servicio mediante trato y horarios personalizados, intimidad con el cliente, guía del recorrido, tours individuales o colectivos; como tercer aspecto esencial se tiene la calidad tanto interna como de los proveedores, para lo cual : Los proveedores que se contratarán cuentan con un sistema de gestión de calidad de los productos visuales, además de contar con garantía por los productos; además VR TOURS PERÚ establecerá manuales y sistemas de gestión de calidad del contenido digital que evaluará los siguientes aspectos: calidad de imagen, calidad de sonido, resolución, la unión de las tomas, tomas en tiempo real, tomas intermitentes, la calidad del video al compartirlo, software y hardware que soporte el contenido digital; el ambiente que facilitará Imágenes y videos de la más alta calidad, interacción a tiempo real, música de fondo; las interacciones podrán ser grupales o individuales; si el cliente desea el tour contará con un guía; o simplemente lo revisarán solos y por último los sonidos del viento, animales, entre otros de la zona.

La interrelación con los clientes se dará mediante los siguientes lineamientos: visualizar el tour en cualquier lugar del mundo y desde cualquier dispositivo móvil, interacción en tiempo real, existencia de sesión guiada individual o en grupo, test interactivos para formar y examinar el nivel de satisfacción, formación online guiada con punting y timing, acceso de dispositivos mediante la utilización del código QR, visualización e

interacción en primer persona, experimentar una sensación al interactuar con elementos subrealistas.

Para establecer una adecuada interrelación con los proveedores se fomentará la confianza mediante el cumplimiento de pagos y acuerdos; se establecerán medidas para el control de calidad, tiempos de entrega inmediatos, conferencias sobre los nuevos avances tecnológicos en cuanto a realidad virtual.

En cuanto a los grupos de interés la principal propuesta es la creación de un showroom, para que el cliente visite de manera virtual la tienda y pueda realizar pedidos de artesanías que recibirá en la comodidad de su hogar.

La principal estrategia a utilizar es la creación de una simulación interactiva que muestre los sitios turísticos, ofreciendo disponibilidad, accesibilidad e innovación; para cuando el cliente quiera utilizarla y desde donde quiera utilizarla.

CAPÍTULO V: Planes de Acción

En este capítulo se plasmó la parte comercial, operativa, gestión del talento humano y gestión financiera del proyecto de inversión. El plan comercial en donde se tratará temas como los objetivos de marketing y ventas, selección del segmento de mercado, la elaboración del buyer persona, establecimiento del embudo de ventas, análisis de competidores, la política de precios y la implementación del marketing mix.

El plan de operaciones contiene el análisis de la capacidad operativa, las instalaciones y su distribución, el diseño del producto, los procesos a ejecutar, los costos de operación y las restricciones, regulaciones y licencias que afectan la puesta en marcha del proyecto. El plan de gestión del talento humano tratará temas como el desarrollo organizacional el perfil de equipo de trabajo, la estructura inicial de la empresa y las políticas de remuneración que deben coincidir con la normativa vigente.

Así mismo, el plan financiero detalla las inversiones, la estructura del financiamiento, la aplicación de indicadores, evaluación de rentabilidad y el análisis de la sensibilidad para determinar la viabilidad financiera del proyecto. Finalmente, el plan de implementación y factores de éxito, contempla cuáles serán las situaciones que harán del proyecto un éxito, los indicadores que permitirán evaluar este éxito y la implementación final del plan.

5.1. Plan Comercial

5.1.1. Objetivos de Marketing y Ventas.

Para los objetivos del área de marketing y ventas se han considerado los siguientes:

- El más importante objetivo, es aumentar el número de clientes de VR TOURS PERU, y, por lo tanto, aumentar los ingresos. Como ya se ha comentado la crisis económica generada por el COVID-19, ha afectado negativamente al sector; por lo mismo, la gran meta, es obtener el 10% de cuota de mercado de viajeros y

acrecentar un 10% anual y generar ingresos de S/ 4000 mensuales; que se plasmará en los ingresos proyectados.

- Ofertar tours virtuales más actualizados y adecuados a la demanda existente; con base en un análisis de los nuevos perfiles de consumidor, así como las tendencias actuales de viajes.
- Hacer usos de las diferentes herramientas tecnológicas no solo como plataforma del servicio de tours virtuales, si no como medio de marketing y publicidad.
- Ofertar servicios con garantía, calidad y asesoría en los viajes virtuales, mediante un sistema de adaptabilidad al cliente y cumplimiento de lo ofertado.
- Implementar programas de fidelización y recompensas, destinados a que el usuario realice tours virtuales a lo largo del tiempo y recomiende el producto a familiares y amigos.

5.1.2. Segmento de Mercado.

Se ha tomado datos de los informes emitidos por PROMPERU (2020), Conociendo al nuevo vacacionista nacional que proporcionará información sobre las tendencias de viaje a nivel interno Perú, mientras que el informe denominado The future of travel proporciona datos sobre las preferencias de turistas internacionales, que se plasman en la Tabla 30 y 31.

Tabla 30.

Segmento de mercado turista nacional

| Descripción | Turista Nacional | |
|---|------------------|------------|
| | Porcentaje | Valor |
| Rango de edad 18-70 años | | 13'377,508 |
| Uso de la realidad virtual en relación al turismo | 35% | 2'106,958 |
| Intención de viaje próximos 6 meses | 23% | 484,600 |
| Viajes a destinos nacionales | 84% | 1'769,844 |
| Nivel socio Económico AB | 5% | 105,348 |
| Nivel socio Económico C | 1% | 21,070 |

Nota. PROMPERÚ (2020), Conociendo al nuevo turista nacional

Tabla 31.

Segmento de mercado turista internacional

| Descripción | Turista Extranjero | |
|---|--------------------|--------|
| | Porcentaje | Valor |
| Rango de edad 18-45 años | | 20,000 |
| Uso de la realidad virtual en relación al turismo | 70% | 10,500 |
| Intención de viaje próximos 6 meses | 47% | 4,935 |
| Viajes a otros países | 38% | 3,990 |
| Nivel socio Económico AB | 74% | 7,770 |
| Nivel socio Económico C | 26% | 2,730 |

Nota. PROMPERÚ (2020), The future of travel

Con relación a las tablas 31 y 32, el segmento de mercado más atractivo para VR TOURS PERÚ, es el conformado por un grupo de personas que oscilan en un rango de edad de 18 – 45 años, con un nivel socioeconómico AB y C; que mantiene una conexión virtual 24/7 ya sea por placer o trabajo, lo que les ha permitido familiarizarse en sobremanera con los viajes en avión, la planificación de vacaciones y los recorridos por el interior a bordo de diferentes alternativas como el uso de la tecnología para conocer diversas partes del mundo.

Es así que, este segmento de mercado tiene sus características principales como disfrutan viajar y lo comporten y viven a través de las redes sociales, no tienen complicaciones para escoger alojamiento y aprovechan al máximo la conectividad para poder obtener información, planificar y compartir la experiencia con conocidos y desconocidos por igual. Son un tipo de personas que viven el turismo al límite y aprovechan las nuevas tecnologías, así que el uso de la realidad virtual para cubrir esta necesidad, es una de las mayores ventajas al momento de captar clientes; siempre y cuando la interfaz y el servicio que se ofrezca sea atractivo, diferenciado y creando un estilo lo más cercana al escenario real.

5.1.3. Buyer Persona.

En la Tabla 32, se muestra un perfil típico de los clientes, que representa a un grupo de individuos con características similares.

Tabla 32.

Buyer persona

| Nombre: Paúl Orozco | Turista Estándar |
|----------------------------|---|
| Perfil General | <ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Trabaja en la empresa desde hace 5 años • Casado con 2 hijos • Hombre |
| Información demográfica | <ul style="list-style-type: none"> • Edad 18-35 años • Ingresos S/ 4.000 mensuales • Vive en las afueras de la ciudad • Es aventurero y le gusta viajar |
| Identificadores | <ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar de los placeres de conocer lugares nuevos • Explorar terrenos desconocidos • Dispuesto a probar nuevas opciones • Relajarse después de un día ajetreado de trabajo |
| Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> • Disfrutar con su familia y amigos de un servicio único • Desea buscar confort y calidad |
| Retos | <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez del servicio sin problemas ni sorpresas • Excelente nivel de servicio • Ofrecer un servicio de calidad, diferenciado, adaptándonos a las necesidades de los clientes. |
| Como se puede ayudar | <ul style="list-style-type: none"> • Mediante el uso de la VR y la RA brindarles una experiencia única y realista. • Mediante el uso de la realidad virtual se evita el contacto físico con otras personas |
| Objeciones comunes | <ul style="list-style-type: none"> • Que el servicio no cumpla con las expectativas, a precios elevados • Mala calidad de las imágenes, sonidos y videos |
| Mensaje de marketing | <ul style="list-style-type: none"> • Realidad virtual: es tu lugar seguro en un mundo inseguro. • Ten el mundo en tus manos sin salir de casa. |
| Complementos | <ul style="list-style-type: none"> • Se brindará un viaje virtual que se adapte a sus necesidades, con un guía para ayudar a mejorar la experiencia. |

Nota. Albornoz (2020)

5.1.4. Embudo de Ventas.

Con base en los resultados obtenidos de los 60 encuestados, se presenta en la Tabla 33 y Figura 16, el embudo de las ventas, en donde se observa una captación de 27 clientes de los 35 que realizaron la prueba piloto.

Tabla 33.

Embudo de ventas

| Etapa de Ventas | Máximo | Contactos | Tasa de Conversión | Probabilidad de Cierre |
|------------------------------|---------------|------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Etapa 1 (Contacto Inicial) | 30 | 60 | | 45.00% |
| Etapa 2 (Calificación) | 35.5 | 49 | 80.33% | 55.10% |
| Etapa 3 (Propuesta) | 42.5 | 35 | 71.43% | 77.14% |
| Etapa 4 (Cierre - Captación) | 46.5 | 27 | 77.14% | 100.00% |

Nota. Ernest (2019)

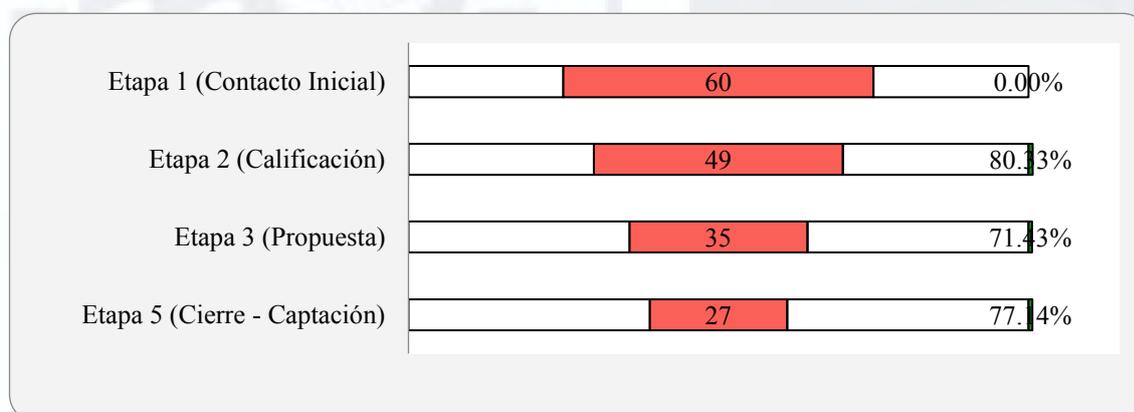


Figura 16. Embudo de ventas

Nota. Ernest (2019)

Datos Encuesta

5.1.5. Análisis de los Futuros Competidores.

Al ejecutar un análisis del sector se detectaron 4 competidores, 3 a nivel internacional y 1 a nivel nacional que brindan experiencias virtuales, además, existen competidores potenciales a futuro, como agencias de viaje que implementaran la realidad virtual para mantenerse en el mercado, una vez establecidos los competidores se realizará una evaluación para determinar las estrategias y los puntos fuertes y débiles que permitirán tomar la delantera

y mejorar el reconocimiento de la marca. Finalmente, se establecerán las acciones a implementar para responder mejor; como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34.

Análisis de competidores

| Competidores | Nivel | Auditoría | Ventajas competitivas del competidor | Estrategias de contraprestación VR TOURS PERÚ |
|---------------------|---------------|------------------|---|---|
| Kayak | Internacional | Presenta ventaja | Ofrece tours que incluyen listas de reproducción de música con la esencia de la ciudad a visitar, visitas virtuales a atractivos y recomendaciones de libros, series y películas relacionadas con la ciudad | Implementar a los tours virtuales, recomendaciones de libros de autores de la zona, música de la región o país, mostrar lugares emblemáticos y tomar una foto virtual del cliente en el lugar visitado. |
| National Geographic | Internacional | Presenta ventaja | Planes para descubrir ciudades y museos, viajar al espacio, sumergirse en el océano o recorrer montañas. | Añadir más lugares a visitar a nivel internacional mediante los tours virtuales y mediante convenios con otras plataformas |
| Airbnb | Internacional | Presenta ventaja | Una iniciativa que ofrece desde sesiones de meditación con monjes budistas o cocinar con una familia marroquí, hasta aprender sobre tu carta astral | Añadir más lugares a visitar mediante los tours virtuales e incluir actividades propias del lugar que el usuario pueda realizar en su casa. |
| Cusco 360 | Nacional | Presenta ventaja | JV Filmmakers, Tours Virtuales por las Principales Ciudades del Perú y visita Museos con un Tour Virtual Online | Añadir más lugares a visitar a nivel internacional y no solamente dentro de Perú |

Nota. National Geographic (2020); Airbnb (2020); KAYAK (2021) y Cusco360 (2018)

5.1.6. Política de Precios.

Dado que ya se estableció el segmento de mercado y con base en las ventajas competitivas del mismo en la diferenciación del servicio y no en el precio, se pretende establecer un costo medio, debido a los factores que se enumeran a continuación:

En cambio, la diferenciación se basa en un servicio con imágenes, videos y sonidos con el uso de realidad . Existen competidores en el sector, por lo que el precio debe ser

similar al de la competencia, a fin de establecer una estrategia de inserción al mercado que facilite un reconocimiento de la marca. Por lo anteriormente descrito, se ha utilizado el sistema Markup, por el cual, para el establecimiento de los precios se tomó en cuenta los costes (servicio de entrega, embalaje y otros costos), con un margen de ganancia del 20% que incluye los costes. Además, en algunos casos el precio puede disminuir al aplicar las siguientes promociones.

- Servicio estándar: Suscripción gratuita, conexión a un dispositivo, un usuario, S/. 30 mensuales incluidos impuestos, vigencia del tour 30 días, la suscripción permite ingresar a la plataforma y ver demos.
- Servicio premium: Suscripción pagada, conexión a dos dispositivos desde la misma cuenta, S/. 60 pago único incluidos impuestos, cuenta con un guía turístico especializado, vigencia del tour 30 días; la suscripción permite ingresar a la plataforma y ver demos. Como requerimiento para este servicio se requiere contar con tecnología (Lentes de realidad virtual, equipos informáticos modernos, entre otros).
- Demo del servicio incluye el 20% de un tour.
- Cuando el servicio contratado sea de renta mensual, se les otorgara un descuento del 30% a partir del quinto tour.

Al establecer un precio medio para posicionarse a la par de otros competidores para acceder al mercado por primera vez, dado que la experiencia que se tiene es nula, pero la diferenciación es la más notable permitirá a largo plazo posicionarse en el sector, adicional a la propuesta de descuentos por compras a gran volumen para incentivar un mayor consumo.

5.1.7. Marketing Mix.

Producto

VR TOURS PERU ofrece como servicio principal el entretenimiento turístico mediante la inmersión en la realidad virtual, el cliente se conecta a través de un dispositivo web para la selección del lugar a visitar, en donde la aplicación permite elegir día y hora de visita para la interacción en tiempo real con el guía de turismo y presenta información detallada de los lugares turísticos disponibles. la calidad dependerá mucho de los accesos de los dispositivos y funcionalidades; sin embargo, se piensa plantear esta opción de mejora y/o asistencia adicional (En proceso de prototipo). En la Figura 17, se detallan los servicios complementarios.

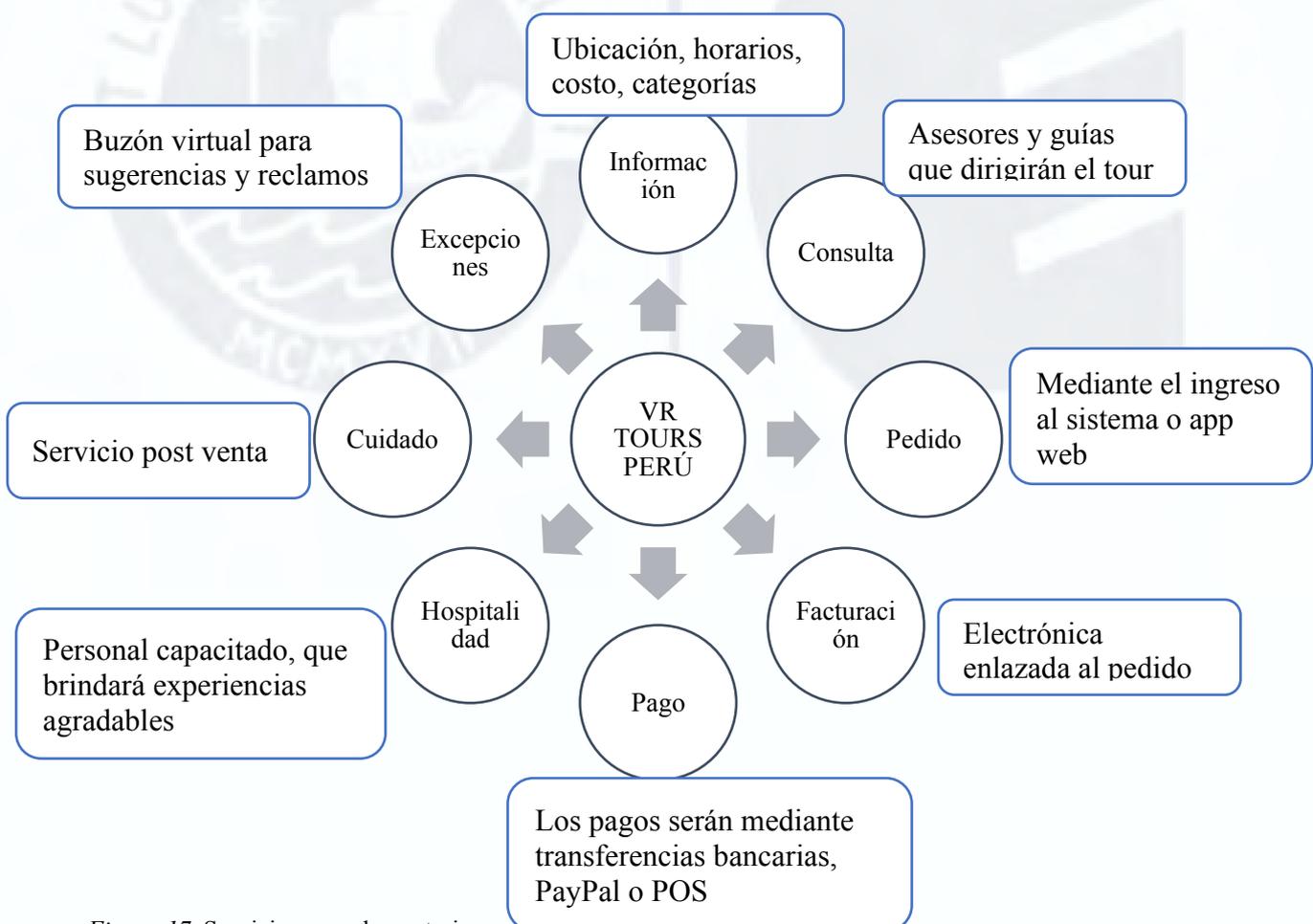


Figura 17. Servicios complementarios

Nota. Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2016)

Precio

Para fijar el precio del servicio se consideró dos estrategias planteadas por Kotler y Keller (2018) la primera basada en precios de referencia (de la competencia) y la segunda sobre la relación precio-calidad, relacionada con los equipos de alta tecnología, atención personalizada que se ofrece. A partir de ambas estrategias, se ha determinado que el uso del servicio estándar tendrá un precio de S/ 30 enlace a un dispositivo, suscripción gratuita y vigencia de 30 días y el servicio premium tendrá un precio de S/ 60 con la suscripción paga, entrega de lentes de realidad virtual y disponibilidad del tour en dos dispositivos enlazados a la misma cuenta, vigencia de 30 días, incluyendo el impuesto general a las ventas (IGV). La aceptación de este importe fue validada mediante la encuesta y se presenta en la Tabla 35.

Tabla 35. Precio

Precio

| VR TOURS PERÚ TOUR VIRTUAL | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|---|--------|---|--------------------|
| PVP Estándar: | Precio unitario | + | IGV | + | Margen de utilidad |
| | 22.75 | + | 18% | + | 20% |
| | | | S/. 30 | | |
| PVP Premium: | Precio unitario | + | IGV | + | Margen de utilidad |
| | 43.50 | + | 18% | + | 20% |
| | | | S/. 60 | | |

Nota. VR TOURS PERÚ

Plaza

El establecimiento de la plaza o distribución del servicio se presenta de manera dinámica en la Figura 18.



Figura 18. Plaza

Nota. Adaptado de "Service Marketing" por Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2016)

Hay muchas formas accesibles de realizar turismo virtual, algunos de los cuales probablemente ya se esté usando. Una idea comúnmente errónea acerca de la distribución de VR, es que necesita un KIT de realidad virtual para poder experimentarla. Aunque unas gafas de realidad virtual de gama alta constituyen la manera más adecuada de visualizar contenidos VR, también se pueden transmitir de varias maneras como aplicaciones móviles o de escritorio, uso de redes sociales y smartphones.

Promoción

VR TOURS PERÚ, apuesta por el marketing digital, potenciando el uso de las redes sociales. A continuación, algunas promociones establecidas:

Promoción de ventas: Se utilizarán promociones identificadas en el estudio de mercado, como las 2 por 1, cupones de descuento, happy hours y premios de fidelidad, si compra la suscripción se le darán unos lentes de realidad virtual.

Publicidad: La implementación de publicidad mediante anuncios físicos en los sectores más vistosos de la ciudad, en los cuales se mostrará ofertas de los productos con imágenes que capten la atención del cliente y contará con información de contacto como teléfono, mail, URL.

Relaciones públicas: Participación en dos de las principales ferias de realidad virtual y en eventos de realidad virtual con concurrencia masiva para promover la imagen de la empresa.

Marketing directo: Utilización del internet, mediante la página web y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) para comunicarse directamente con clientes reales o potenciales.

Mailing: Se utilizará el envío de correos electrónicos a los clientes de aquellos productos nuevos relacionados con sus gustos y preferencias, además de ofertas por fechas festivas o cupones de descuento.

Banners: Se comprarán espacios publicitarios dentro de otras páginas web, con la finalidad de atraer clientes o posibles consumidores al sitio web.

SEO: Esta estrategia permite una evaluación de los contenidos para evitar contenidos duplicados, implementación de una descripción propia del bien o servicio y la inclusión de key words para facilitar la búsqueda.

Colaboraciones: Asociaciones con marcas o influencers para promocionar los productos y servicios.

5.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones presenta todos los aspectos técnicos y organizativos sobre prestación del servicio.

5.2.1. Capacidad de Operaciones.

La capacidad de operaciones de VR TOURS PERÚ, estará vinculada al tiempo de duración de los tours virtuales y a los tiempos de trabajo.

Tabla 36.
Tiempos por procesos

| Medición | Tiempo (minutos) |
|--------------|------------------|
| Tour standar | 60 min |
| Tour premium | 80 min |
| Promedio | 70 min |

Nota. VR TOURS PERÚ

La capacidad de VR TOURS PERÚ, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capacidad instalada} = \frac{\text{Minutos laborales trabajadores}}{\text{Tiempo promedio}}$$

$$\text{Capacidad instalada} = \frac{480}{70}$$

$$\text{Capacidad instalada} = 7$$

Al tomar en cuenta los tiempos de fabricación presentados en la Tabla 36 y realizar un promedio de producción, en 8 horas, la capacidad de producción diaria, es 7 tours virtuales de forma asincrónica; es decir, el cliente estará en el horario con el guía, pero también, se le dará acceso sin guía a ver los videos en el horario que desee; esta capacidad productiva describe la preparación de cada tour virtual.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que los guías no laboran durante todo este lapso de tiempo y realizan otras actividades como ir al baño, descansan, conversan, etc. Por este motivo, a la jornada laboral se le va a restar un porcentaje de desgaste, para VR TOURS PERÚ, se considerará un valor del 15% como suplemento, es decir, de las 8 horas se restará el 15%, estableciendo un lapso de trabajo real del 85%, este porcentaje lo multiplicaremos por la capacidad productiva obteniendo así la capacidad efectiva.

$$\text{Capacidad efectiva: } 7 \text{ tours} * 0,85 = 5,95 \text{ tours} = 6$$

Igualmente, se considerará que la producción no siempre, es normal, dado que, por motivos ajenos como fallas del internet del cliente, la energía se va, o cualquier otra razón por la que se retrasa en inicio del tour virtual, entonces proyectamos una pérdida de capacidad del 20% de la capacidad efectiva y así calculamos la capacidad.

$$100\% - 20\% = 80\%$$

$$\text{Capacidad de producción real} = 6 \text{ tours} * 0,8$$

$$\text{Capacidad de producción real} = 4,8 \text{ tours} = 5$$

Por último, aplicaremos las fórmulas de utilización y eficiencia para la evaluación de la capacidad productiva.

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad de producción real}}{\text{Capacidad de producción instalada}} \times 100$$

$$Utilización = \frac{5}{7} \times 100$$

$$Utilización = 71,43\%$$

$$Eficiencia = \frac{Capacidad\ de\ producción\ real}{Capacidad\ efectiva} \times 100$$

$$Eficiencia = \frac{5}{6} \times 100$$

$$Eficiencia = 83,33\%$$

Con relación a los cálculos anteriores, tenemos que VR TOURS PERÚ, tienen una utilización de sus procesos del 71,43%, y una eficiencia de sus procesos del 83,33%.

5.2.2. Ubicación de las instalaciones.

Dado que el servicio que se prestara a través del internet y el usuario lo disfrutara en la comodidad de su hogar, debido al modelo de negocio VR TOURS PERÚ, tomara en cuenta que la ubicación cumpla con los siguientes requerimientos:

- Acceso a internet banda ancha y energía eléctrica
- Alquiler accesible
- Acceso a varias zonas de la ciudad, al encontrarse en una zona céntrica permite tener un mayor contacto con los proveedores.
- Tamaño adecuado del local

Tomando en cuenta los requisitos anteriores la oficina estará ubicada en el centro de la ciudad como se muestra en la Figura 19.



Figura 19. Ubicación de VR TOURS PERÚ
Nota. Google Maps (2021)

5.2.3. Diseño del Producto.

Para el diseño del producto se deberá tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Diseño

Para la creación de la plataforma de viajes a través realidad virtual, se deberá tomar en cuenta las siguientes fases:

1. Análisis y planificación: En esta fase se plantean los requerimientos de la página, los requisitos del usuario y la captación de ideas o tendencias de la competencia.
2. Desarrollo: Es la edificación de la página, con un diseño detallado, control de resultados y demos de pruebas.
3. Prueba: Es la aplicación de pruebas técnicas y de diseño que deben ejecutarse por los desarrolladores, para corregir errores o desfases durante la ejecución del tour virtual.

Características

- Plataforma interactiva y fácil de usar para el usuario, como se muestra en la Figura 20.



Figura 20. Interfaz de la página web
Nota. VR TOURS PERÚ

- Plataforma tecnológica compatible con todos los dispositivos de VR del mercado, por ejemplo, el usado en la Figura 21.



Figura 21. Artefacto de VR
Nota. Casadomo (2019)

- Un sistema de recolección de datos de la interacción de los usuarios, durante el uso de la realidad virtual como se presenta en la Figura 22.



Figura 22. Interacción con los usuarios
Nota. Virtualworld (2015)

- Servicio de compra virtual en una experiencia memorable, como se muestra en la Figura 23.

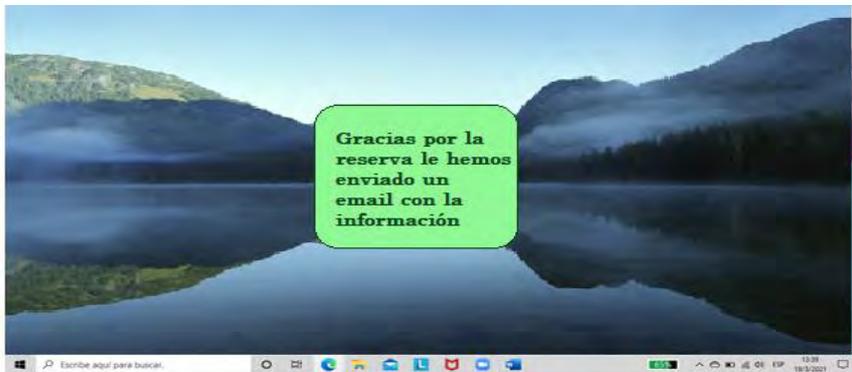


Figura 23. Reservas
Nota. VR TOURS PERÚ

5.2.4. Diseño de Procesos.

Para la prestación del servicio de tours virtuales, se ejecutarán dos procesos el primero relacionado la reserva del tour virtual. Este proceso implica la interacción directa del cliente con la plataforma para la selección del tour, horarios y actividades interactivas, como se muestra en la Figura 24; y el segundo relacionado con el uso por parte del usuario del tour, es decir, la vivencia del tour a través de la realidad virtual, como se presenta en la Figura 25; estos dos procesos van de la mano y son necesarios para la generación de ingresos.

Proceso de reserva de tour

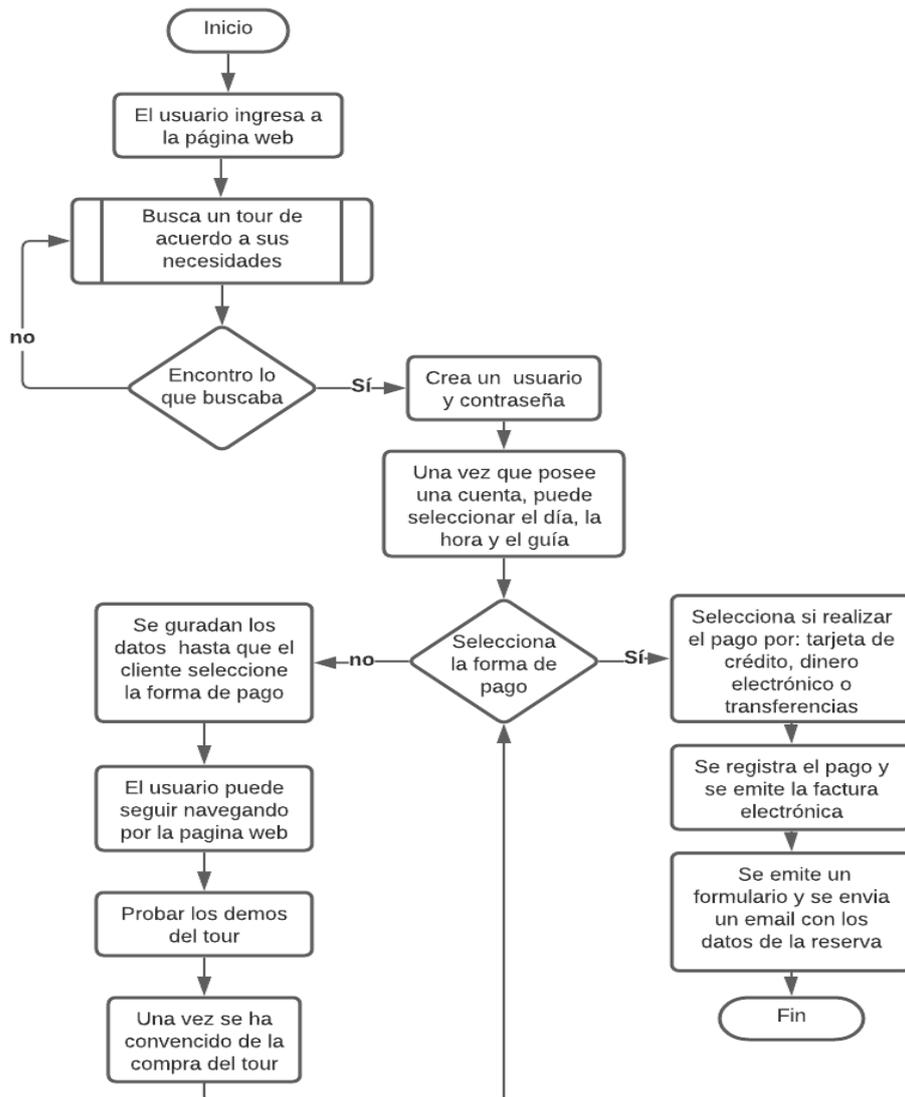


Figura 24. Proceso de reserva de servicio
Nota. Lucid (2021)

Proceso de prestación del servicio

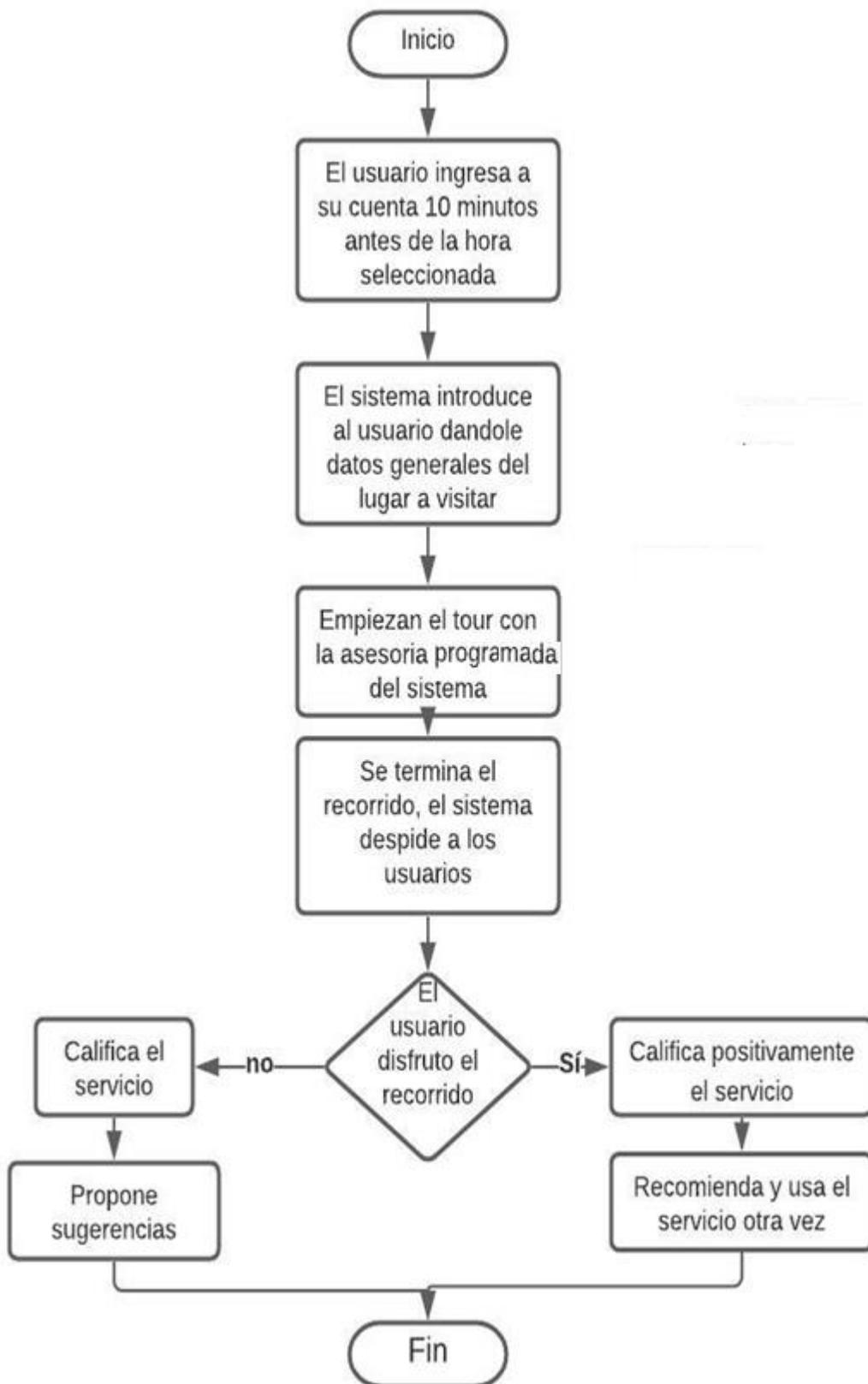


Figura 25. Proceso de prestación del servicio
 Nota. Lucid (2021)

5.2.5. Diseño de la Distribución de la Planta.

La distribución del espacio está pensada para optimizar el flujo de las operaciones, la oficina estará formada por 7 habitaciones como se muestra en la Figura 26, al lado estará la oficina del gerente y del departamento financiero, en el centro una sala de reuniones, al lado derecho las oficinas de tecnología, marketing y recursos humanos, el tamaño de las oficinas depende del tamaño de las planilla, así como el nivel de responsabilidad y por ultimo existe una sala de espera en el caso de visitas.

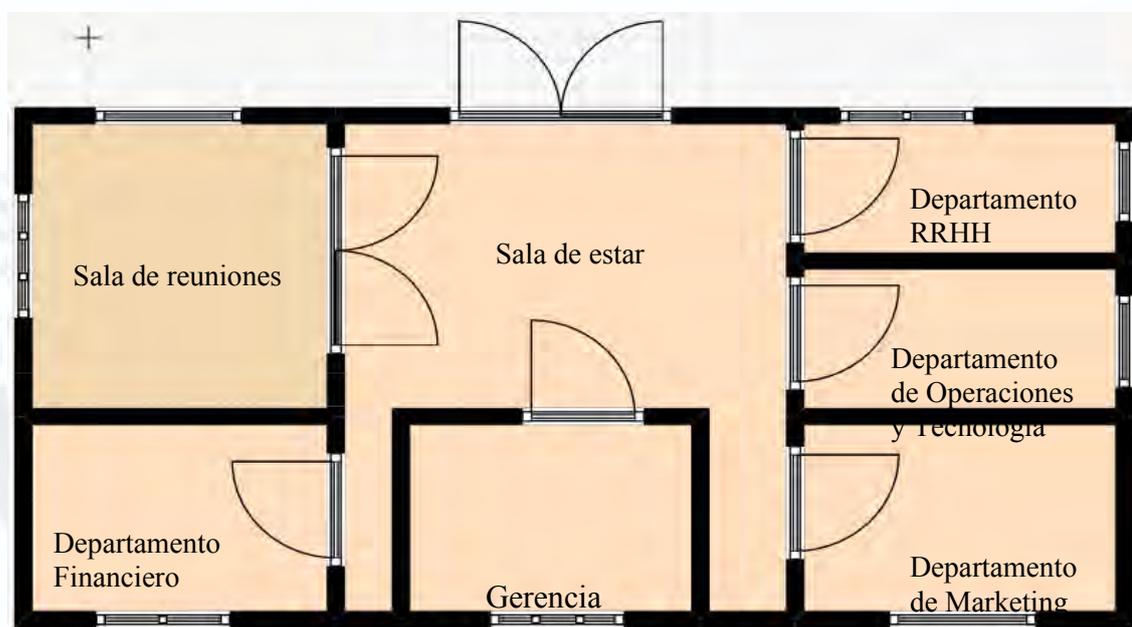


Figura 26. Distribución de las instalaciones
Nota. Floorplanner (2021)

5.2.6. Costos de Operaciones.

Para que VR TOURS PERÚ pueda operar con normalidad, es necesario incurrir en los siguientes costos.

Tabla 37

Costo de Recursos Humanos

| Cargo | SUELDO MENSUAL | GRATIFICACIONES | | SEGURO AFP | VACACIONES | TOTAL |
|---|----------------|-----------------|-----------|------------|------------|-------------|
| | | JULIO | DICIEMBRE | | | |
| Gerente | S/ 1,000.00 | S/ 90.00 | S/ 90.00 | S/ 130.00 | S/ 41.67 | S/ 1,351.67 |
| Supervisor de operaciones y tecnológico | S/ 950.00 | S/ 85.50 | S/ 85.50 | S/ 123.50 | S/ 39.58 | S/ 1,284.08 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|--------------------|
| Supervisor de recursos humanos | S/ 930.00 | S/ 83.70 | S/ 83.70 | S/ 120.90 | S/ 38.75 | S/ 1,257.05 |
| Supervisor financiero | S/ 930.00 | S/ 83.70 | S/ 83.70 | S/ 120.90 | S/ 38.75 | S/ 1,257.05 |
| Asesor Legal | S/ 730.00 | S/ 65.70 | S/ 65.70 | S/ 94.90 | S/ 30.42 | S/ 986.72 |
| Guía 1 | S/ 730.00 | S/ 65.70 | S/ 65.70 | S/ 94.90 | S/ 30.42 | S/ 986.72 |
| Guía 2 | S/ 730.00 | S/ 65.70 | S/ 65.70 | S/ 94.90 | S/ 30.42 | S/ 986.72 |
| TOTAL | | | | | | S/ 8,110.00 |

Nota. Proyecciones basadas en el artículo 2 de la Ley N° 27735 Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones y el Decreto Legislativo N°713 que establece el tratamiento de las vacaciones anuales.

Asimismo, otro de los costos a incurrir serán los equipos tecnológicos, muebles y materiales de oficina necesarios para poder prestar servicios.

Tabla 38

Equipos de Computo

| Equipos de computo | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Routers | 1 | S/ 485.00 | S/ 485.00 |
| Computadores | 5 | S/ 2,099.00 | S/ 10,495.00 |
| Proyector | 1 | S/ 625.00 | S/ 625.00 |
| Impresora | 1 | S/ 349.00 | S/ 349.00 |
| Total | | | S/ 11,954.00 |

Nota. Proyecciones basadas en búsqueda y cotejo de precios

Tabla 39

Muebles de oficina

| Muebles de oficina | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Sillas de oficina | 5 | S/ 179.90 | S/ 899.50 |
| Escritorios | 5 | S/ 299.90 | S/ 1,499.50 |
| Anaqueles | 5 | S/ 200.00 | S/ 1,000.00 |
| Juego de sala | 1 | S/ 950.00 | S/ 950.00 |
| Mesa de conferencias con 10 sillas | 1 | S/ 2,600.00 | S/ 2,600.00 |
| Total | | | S/ 6,949.00 |

Nota. Proyecciones basadas en búsqueda y cotejo de precios

Tabla 40

Materiales de oficina y aseo

| Materiales | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Materiales de oficina | | | S/ 485.50 |
| Materiales de aseo | | | S/ 360.00 |
| Total | | | S/ 845.50 |

Nota. Proyecciones basadas en búsqueda y cotejo de precios

Tabla 41

Capital de constitución

| Capital de constitución | Cant. | Valor unitario | Valor total |
|---|--------------|-----------------------|--------------------|
| Notaria | 1 | S/ 500.00 | S/ 500.00 |
| Abogado | 1 | S/ 400.00 | S/ 400.00 |
| Costos registrales* | 1 | S/ 100.00 | S/ 100.00 |
| Costo de representación | 1 | S/ 46.00 | S/ 46.00 |
| Nombramiento de gerente general | 1 | S/ 28.00 | S/ 28.00 |
| SUNARP | 1 | S/ 25.00 | S/ 25.00 |
| Verificación de firma | 1 | S/ 4.50 | S/ 4.50 |
| Legalización de firma en Carta de Poder | 1 | S/ 10.00 | S/ 10.00 |
| Copias | 2 | S/ 10.00 | S/ 20.00 |
| Total | | | S/ 1,133.50 |

Nota. Proyecciones basadas en los datos establecidos por la Cámara de Negocios del Perú <https://camaranegocios.org.pe/constitucion-de-empresas>

Tabla 42 Costos

Costos

| Costos de Ventas | Cantidad | Valor total mensual | Valor anual |
|--|-----------------|----------------------------|----------------------|
| Publicidad redes sociales | 1 | S/ 1,000.00 | S/ 12,000.00 |
| Publicidad Tradicional | 1 | S/ 500.00 | S/ 6,000.00 |
| Nombre de dominio página web | 1 | S/ 798.00 | S/ 9,576.00 |
| Web hosting alta capacidad | 1 | S/ 3,411.00 | S/ 40,932.00 |
| Certificado de seguridad de página web | 1 | S/ 1,900.00 | S/ 22,800.00 |
| Diseño web | 1 | S/ 4,277.75 | S/ 51,333.00 |
| SEO | 1 | S/ 1,482.00 | S/ 17,784.00 |
| Sitio online | 1 | S/ 998.85 | S/ 11,986.20 |
| Costos de producción de contenido | 1 | S/ 6,666.67 | S/ 80,000.00 |
| Total | | S/ 21,034.27 | S/ 252,411.20 |

Nota. Proyecciones basadas en información obtenida de (Paradero Digital, 2020); (Lara, 2020); (Entel, 2021); (GML Soluciones, 2021); (ENEL Distribución Perú S.A., 2021); (SEDAPAL, 2021); (Pérez, 2019)

Tabla 43

Gastos Administrativos

| Gastos Administrativos | Cantidad | Valor unitario | Valor total mensual | Valor anual |
|--|-----------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|
| Sintema contable con facturación electrónica | 1 | S/ 300.00 | S/ 300.00 | S/ 3,600.00 |
| Luz | 1 | S/ 77.70 | S/ 77.70 | S/ 932.40 |
| Agua | 1 | S/ 50.00 | S/ 50.00 | S/ 600.00 |
| Telefono | 1 | S/ 80.00 | S/ 80.00 | S/ 960.00 |
| Internet | 1 | S/ 105.00 | S/ 105.00 | S/ 1,260.00 |

| | | | | |
|--|---|-------------|--------------------|---------------------|
| Arriendo de Local | 1 | S/ 1,000.00 | S/ 1,000.00 | S/ 12,000.00 |
| Modem | 1 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 |
| Pima de seguros multiriesgos | 1 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 |
| Prima de seguros de riesgo cibernético | 1 | S/ 1,800.00 | S/ 1,800.00 | S/ 1,800.00 |
| Mantenimiento Plataforma | 1 | S/ 222.50 | S/ 222.50 | S/ 2,670.00 |
| Total | | | S/ 6,335.20 | S/ 26,522.40 |

Nota. Proyecciones basadas en información obtenida de (Paradero Digital, 2020); (Lara, 2020); (Entel, 2021); (GML Soluciones, 2021); (ENEL Distribución Perú S.A., 2021); (SEDAPAL, 2021); (Pérez, 2019)

5.2.7. Restricciones, Regulaciones y Licencias.

Para el funcionamiento de la empresa, de acuerdo con la (a) Ley N° 28976 (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento), (b) Ley N° 27444 (Ley del Procedimiento Administrativo General) y (c) Ley N° 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades), será necesario obtener una Licencia de Funcionamiento en el distrito de la ciudad en donde se iniciará la parte comercial del negocio, la cual tendría una duración de 12 meses.

Además, de acuerdo con la ley N° 28079 ha autorizado al Poder Ejecutivo para legislar en materia tributaria, y el decreto legislativo N° 943, establecen que todas las organizaciones “deben inscribirse en el RUC a cargo de la SUNAT, todas las personas naturales o jurídicas, sucesiones indivisas, sociedades de hecho u otros entes colectivos, nacionales o extranjeros, domiciliados o no en el país (SUNAT, 2021).

Proceso para constituir una empresa

La constitución de empresa es un procedimiento a través del cual una persona o grupo de personas registran su empresa ante el Estado para que este les ofrezca los beneficios de ser formales (Plataforma Digital única del Estado Peruano, 2021).

Tabla 44.

Proceso de constitución de una empresa

| Proceso | Descripción | Requisitos |
|-----------------------------------|--|---|
| Reserva de nombre | Durante la calificación de la Reserva de Nombre, el Registrador Público tiene que verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre. | <ul style="list-style-type: none"> • DNI o pasaporte • Formulario de reserva de nombre |
| Elaboración del acto constitutivo | Los miembros de una sociedad manifiestan su voluntad de constituir una empresa y en donde señalan todos los acuerdos respectivos | <ul style="list-style-type: none"> • 2 copias DNI de los socios y cónyuges • Original y 2 copias de la búsqueda y reserva de nombre • Archivo en USB del giro del negocio • Formato de declaración jurada y solicitud de constitución |
| Abono de capital y bienes | <p>Abrir una cuenta de banco donde se depositará el dinero que se desea aportar a la empresa, o realizando un inventario que especifique la cantidad y el costo de los bienes que cada socio ingrese a la empresa.</p> <p>La recomendación, es contar con un monto mínimo de S/ 245 para abrir una cuenta.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • DNI o pasaporte • Formato de Acto Constitutivo |

| | | |
|--|---|--|
| Elaboración de escritura pública | La Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que el Acto Constitutivo, es legal. | <ul style="list-style-type: none"> • DNI o pasaporte • Formato de Acto Constitutivo • Depósito o vóucher |
| Inscripción en Registros Públicos | Obtenida la Escritura Pública, es necesario llevarla a SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Este procedimiento normalmente, es realizado por el notario. • La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos. |
| Inscripción al RUC para persona jurídica | Se debe inscribirla en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de Sunat. Este trámite puede hacerse por Mesa de Partes Virtual (MPV) o en persona, a través de su representante legal o tercero autorizado y cumpliendo algunos requisitos. | <ul style="list-style-type: none"> • DNI vigente • Original de partida registral certificada • Dirección del domicilio |

Nota. Estado Peruano (2021)

5.3. Plan de la Gestión del Talento

En este apartado, se desarrollarán los lineamientos sobre el manejo de recursos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de VR TOURS PERÚ.

5.3.1. Desarrollo organizacional

Para que VR TOURS PERÚ cuente con un adecuado desarrollo organizacional se ha establecido 7 etapas que se muestran en la Tabla 45.

Tabla 45.

Etapas del desarrollo organizacional

| Etapa | Proceso |
|---------------------------|---|
| Selección y reclutamiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de requerimiento: Es la verificación de las razones por las cuales se inicia el proceso. ¿Es verdaderamente necesario el personal? 2. Recepción de curriculum: Mediante diferentes medios y plataformas se publican las vacantes para obtener hojas de vida de los diferentes aspirantes. 3. Primera entrevista: Es la primera impresión del solicitante para conocerlo antes de tomar una decisión final. 4. Pruebas: Pruebas a realizar según el perfil y las responsabilidades del cargo. 5. Investigación de antecedentes: Comprobar la autenticidad de la información entregada por el aspirante, así como la verificación en entes de control que no tengan ningún antecedente judicial o disciplinario que impida la contratación. 6. Entrevista final: Se realiza para tomar una decisión final una vez conocidos los resultados de la prueba. |
| Gestión de información | <p>Se contará con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software contable: Módulos de facturación, nomina, ventas, compras, clientes, proveedores. • Sistema de soporte de las imágenes, videos y audios de los tours virtuales. • Sistema de seguridad informática y online. |
| Evaluación y diagnóstico | <p>Se aplicarán los siguientes controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de desempeño laboral semestrales. • Evaluaciones y mantenimiento anual de equipos. |

| | |
|------------------------|---|
| Retroalimentación | <p>Se implementarán las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño. • Capacitaciones para actualización de conocimientos. • Valoración de la contribución de cada empleado. • Eliminación de sesgos en las actividades laborales |
| Adaptación y liderazgo | <p>Se establecerán las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante de las actividades y tours completados. • Dialogo directo con todos los empleados. • Dinámicas de integración de personal • Capacitaciones de liderazgo |
| Evaluación global | <p>Aplicación de indicadores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción y posicionamiento de la marca • Crecimiento • Productividad • Eficiencia |

Nota. Bizneo (2020)

5.3.2. Perfil del Equipo y Estímulos

La descripción de los cargos, permitirá definir las características, tareas, funciones, requerimientos y responsabilidades de los puestos de trabajo, que se adapta a las necesidades de VR TOURS PERÚ, representa en las Tablas 46,47,48,49,50,51 y 52.

Hay que tomar en cuenta, que estos perfiles servirán para el establecimiento de requerimientos de atracción y retención del talento humanos.

Tabla 46.

Perfil gerente general

| Cargo: Gerente General | | | |
|---|--|---|--------|
| Nivel de instrucción: Universitaria | | Áreas de conocimiento: Gerencial | |
| Remuneración: S/ 1000 | | Experiencia | 3 años |
| Funciones: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Será el representante legal de la empresa, tomará decisiones, realizará convenios con otras empresas • Elaborar planificaciones • Tomar de decisiones • Gestión de proveedores | | | |
| Habilidades conductuales: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo | | | |

Nota. Narváez (2019)

Tabla 47. Perfil supervisor de operaciones

Perfil supervisor de operaciones

| Cargo: Supervisor de operaciones | | | |
|---|--|--|--------|
| Nivel de instrucción: Universitaria | | Áreas de conocimiento: Producción | |
| Remuneración: S/ 930 | | Experiencia | 2 años |
| Funciones: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y velar por una adecuada gestión del servicio • Implementar estrategias para mejorar y optimizar procesos internos • Establecer mecanismos de control de procesos • Evaluar y mejorar procesos | | | |
| Habilidades conductuales: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Toma de decisiones • Habilidades administrativas | | | |

Nota. Narváez (2019)

Tabla 48.

Perfil supervisor de recursos humanos

| | | | |
|---|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Cargo: Supervisor de recursos humanos | | | |
| Nivel de instrucción: | Universitaria | Áreas de conocimiento: | Gestión de recursos humanos |
| Remuneración: | S/ 930 | Experiencia | 2 años |
| Funciones: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría y capacitación en las políticas, procedimientos y prácticas de RRHH • Llevar el registro de los archivos, informes y demás documentación del personal • Desarrollar, analizar, implementar/actualizar y revisar las políticas, enfoques y procedimientos de la empresa, tales como el presupuesto a ser destinado para la nómina • Trazar acciones para fomentar el compromiso de los empleados y desarrollar estrategias de retención • Gestionar el desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos internos | | | |
| Habilidades conductuales: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, negociación y productividad • Liderazgo • Gestión de personal • Detallista • Organizado | | | |

Nota. Neuvo (2021)

Tabla 49.

Perfil supervisor financiero

| | | | |
|--|---------------|-------------------------------|----------|
| Cargo: Supervisor financiero | | | |
| Nivel de instrucción: | Universitaria | Áreas de conocimiento: | Finanzas |
| Remuneración: | S/ 930 | Experiencia | 2 años |
| Funciones: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar todas las tareas contables, administrativas y financieras. | | | |

- Controles de efectivo.
- Lograr financiación con bancos y proveedores
- Analizar la política de inversiones y Control presupuestario
- Coordinar con la asesoría la gestión de impuestos
- Controlar los costes.
- Controlar las compras.

Habilidades conductuales:

- Destrezas para la negociación (ya que tiene lidiar con los bancos con frecuencia).
- Flexibilidad.
- Habilidades para la obtención y análisis de información.
- Perspectiva estratégica.
- Tolerancia a la presión

Nota. Tovar (2017)

Tabla 50. Perfil supervisor tecnológico

Perfil supervisor tecnológico

Cargo: Supervisor tecnológico

Nivel de instrucción: Universitaria

Áreas de conocimiento: Informática

Remuneración: S/ 930

Experiencia 4 años

Funciones:

- Desarrollar procesos de planeación tecnológica
- Transferir, adquirir y dar mantenimiento de equipos, software y sistemas
- Asimilar y actualizar las tecnologías de manera periódica
- Dar resolución de problemas informáticos
- Establecer controles y ejecutar evaluaciones de los tours virtuales
- Evaluar el nivel de interacción de los usuarios con el tour virtual.

Habilidades conductuales:

- Comunicación
- Dotes comerciales
- Liderazgo
- Organizado

Nota. Rivera (2001)

Tabla 51.

Perfil supervisor marketing

| Cargo: Supervisor de marketing | |
|--|--|
| Nivel de instrucción: Universitaria | Áreas de conocimiento: Marketing y comercio |
| Remuneración: S/ 930 | Experiencia: 2 años |
| Funciones: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing. • Planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing. • Desarrollo de estrategias de precios de forma conjunta con el departamento de ventas • Desarrollo y gestión de campañas publicitarias. • Creación de conciencia de marca y posicionamiento. • Apoyo a las ventas y los esfuerzos de generación de leads. • Organización de eventos. • Supervisión de la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos. | |
| Habilidades conductuales: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atención a detalles • Gestionar presupuestos • Comunicación • Liderazgo | |

Nota. Universidad Internacional de Valencia (2019)

Tabla 52.

Perfil guías

| Cargo: Guías | |
|--|--|
| Nivel de instrucción: Universitaria | Áreas de conocimiento: Turismo Nacional |
| Remuneración: S/ 730 | Experiencia: 1 año |
| Funciones: | |

- Proporcionar información al turista sobre la localidad a visualizar, duración de tour y responder dudas de los turistas.
- Coordinar las actividades a realizar durante el tour virtual
- Facilitar el vínculo entre el turista y la realidad virtual
- Promocionar los lugares y tours

Habilidades conductuales:

- Comunicación
- Liderazgo
- Don de servicio
- Detallista
- Consideración

Nota. Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2016)

5.3.3. Estructura Inicial

La estructura inicial de VR TOURS PERÚ estará conformada únicamente por el gerente general y los representantes de cada; siendo un total de 7 miembros. Además, se contará con un asesor legal externo, tal como se muestra en el organigrama de la empresa Figura 14 del capítulo 4. departamento

5.3.4. Política de Remuneraciones

- 14 sueldo al año (12 Sueldos + 1 Gratificación + 1 CTS)
- Incremente del sueldo del 1,56% anual a personal en planilla
- 15 días calendario de Vacaciones
- Gratificaciones: Estas prestaciones o beneficios se entrega en Fiestas Patrias y Navidad. No está sujeto a descuentos de salud y la ONP
- CTS: Es un seguro de desempleo que se entrega en los meses de mayo y noviembre.
- Utilidades

- Seguro Social de Salud: Este pago está a cargo del empleador y cubre las necesidades de salud del trabajador.
- Asignación familiar: Si el empleado tiene uno o más hijos menores de edad, puede solicitar una asignación familiar que equivale al 10% del sueldo mínimo.

5.4. Plan Financiero

5.4.1. Inversiones

Para la puesta en marcha de VR TOURS PERÚ, es necesario disponer de una inversión inicial de S/ 317.226,10; como se aprecia en la Tabla 53.

Tabla 53. Resumen de inversiones

Resumen de inversiones

| Detalle | Valores |
|----------------------|----------------------|
| Activos fijos | S/ 29,049.00 |
| Activos intangibles | S/ 35,765.90 |
| Gastos preoperativos | S/ 252,411.20 |
| Total | S/ 317,226.10 |

Nota. Proyecciones basadas en el estudio de campo

5.4.2. Estructura de Financiamiento

Una vez se ha determinado el valor requerido para la inversión inicial del proyecto, es relevante precisar la forma de financiamiento, como se muestra en la Tabla 54.

Tabla 54.

Estructura de financiamiento

| Descripción | Parcial | Total | Parcial (%) | Total (%) |
|-----------------------------|---------------|----------------------|-------------|---------------|
| Recursos propios | | S/ 158,613.05 | | 50.00% |
| Alejandra Vargas | S/ 31,722.61 | | 20.00% | |
| Juan Alarcón | S/ 31,722.61 | | 20.00% | |
| Marco Olacua | S/ 31,722.61 | | 20.00% | |
| Andrés Suárez | S/ 31,722.61 | | 20.00% | |
| Enrique Pardo | S/ 31,722.61 | | 20.00% | |
| Recursos de terceros | | S/ 158,613.05 | | 50.00% |
| Préstamo bancario | S/ 158,613.05 | | 50.00% | |
| Total | | S/ 317,226.10 | | 100% |

Fuente: Proyecciones basadas en el estudio de campo

La estructura de capital, es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital que la empresa utiliza para financiar sus operaciones. Los miembros o socios aportarán de capital propio S/ 158,613.05 y de capital prestado la diferencia de S/ 158,613.05 valores que conforman el aporte inicial de la inversión. Se seleccionó esta estructura de capital, ya que al ser una empresa que iniciará sus actividades se recomienda que el valor de la deuda a largo plazo se menor o igual al capital propio.

Condiciones de crédito

Para la adquisición de los S/ 158,613.05 se solicitará un préstamo de tipo comercial a (MIBANCO, 2019), como se muestra en la Tabla 55.

Tabla 55. Condiciones de crédito
Condiciones de crédito MIBANCO

| Monto | | S/ 158,613.05 |
|-----------------------|--------------------|----------------------|
| Período | Anual | Mensual |
| Interés | 13,35% | 1,11% |
| Plazo | | 3 años |
| Período de pago | | 36 plazos |
| Forma de amortización | Dividendo variable | |

Nota. Tomado de MIBANCO (2019)

Tabla de amortización

La tabla de amortización del crédito permite la validación de las cuotas a cancelar de forma mensual, tanto el interés como en dividendo variable. (Véase Apéndice B)

5.4.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para que VR TOURS PERÚ, realice sus actividades operativas con la mayor normalidad posible, además permite establecer un plan de expansión como se muestra en la Tabla 56.

Tabla 56.

Capital de trabajo

| Capital de trabajo | Parcial | Total |
|---------------------------|----------------|----------------------|
| Activo corriente | | S/ 29,049.00 |
| Materiales de oficina | S/ 5,826.00 | |
| Materiales de aseo | S/ 4,320.00 | |
| Equipos de oficina | S/ 11,954.00 | |
| Muebles de oficina | S/ 6,949.00 | |
| Pasivo corriente | | S/ 158,613.05 |
| Préstamo bancario | S/ 158,613.05 | |
| Total | | S/ 129,564.05 |

Nota. Proyecciones basadas en el estudio de campo

5.4.4. Estados Financieros Proyectados

Para la proyección de los estados financieros se considerará como supuestos los siguientes ítems.

- La unidad monetaria considerada son los soles (S/), las tasas de impuestos permanecerán constantes; el Impuesto a la Renta tiene una tasa de 29,5% y el Impuesto General a las Ventas (IGV), es de 18%.
- La tasa de inflación se mantendrá constante durante todo el proyecto y será del 1,56% (Agencia EFE, 2021). Valores como salarios, precios de venta, gastos de marketing y publicidad se incrementarán en el mismo valor.

Proyección de Ingresos

Para la proyección de los ingresos se tomará en cuenta los precios calculados en un apartado anterior, mientras que para el establecimiento de la cantidad de servicios a ofertar se pretende abarcar el 0.6% del mercado potencias. Y se espera que el servicios estándar cuente con una demanda del 65%, mientras que del servicio premium exusta una demanda del 35%; los ingresos para los próximos cinco años se plasmas en la Tabla 57.

Tabla 57

Proyección de Ingresos

| DETALLE | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Tour estándar | Cantidad | 8,019 | 8,144 | 8,271 | 8,400 | 8,531 |
| | S/ / Unid | S/ 30.00 | S/ 30.44 | S/ 30.88 | S/ 31.33 | S/ 31.79 |
| | Total | S/ 240,567.55 | S/ 247,887.48 | S/ 255,430.14 | S/ 263,202.31 | S/ 271,210.97 |
| | Suscripción | | | | | |
| Tour | cantidad | 4,318 | 4,385 | 4,454 | 4,523 | 4,594 |
| Premium | S/ / Unid | S/ 60.00 | S/ 60.88 | S/ 61.76 | S/ 62.67 | S/ 63.58 |
| | Total | S/ 259,072.75 | S/ 266,955.75 | S/ 275,078.62 | S/ 283,448.64 | S/ 292,073.35 |
| Total. Ingresos x Ventas | | S/ 499,640,30 | S/ 499,640,30 | S/ 514,843.23 | S/ 530,508.76 | S/ 546,650.95 |

Nota. Proyecciones basadas en el estudio de campo

Estados de resultados proyectado

Después de la obtención de los detalles de costos, gastos e ingresos, proyecta el Estado de Resultados que plasmará la rentabilidad estimada de la empresa y contemplará el periodo de evaluación como se aprecia en la Tabla 58.

Tabla 58. Estado de resultados proyectado

Estado de resultados proyectado

| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | S/ 499,640.30 | S/ 514,843.23 | S/ 530,508.76 | S/ 546,650.95 | S/ 563,284.32 |
| Realidad virtual | S/ 240,567.55 | S/ 247,887.48 | S/ 255,430.14 | S/ 263,202.31 | S/ 271,210.97 |
| Suscripciones | S/ 259,072.75 | S/ 266,955.75 | S/ 275,078.62 | S/ 283,448.64 | S/ 292,073.35 |
| Costos | S/ 252,411.20 | S/ 256,348.81 | S/ 260,347.86 | S/ 264,409.28 | S/ 268,534.07 |
| Realidad virtual | S/ 252,411.20 | S/ 256,348.81 | S/ 260,347.86 | S/ 264,409.28 | S/ 268,534.07 |
| Utilidad Bruta | S/ 247,229.10 | S/ 258,494.42 | S/ 270,160.90 | S/ 282,241.67 | S/ 294,750.25 |
| Gastos administrativos | S/ 141,314.68 | S/ 143,236.89 | S/ 145,189.08 | S/ 147,171.73 | S/ 149,185.31 |
| Gasto de sueldos administrativos | S/ 97,320.00 | S/ 98,838.19 | S/ 100,380.07 | S/ 101,946.00 | S/ 103,536.35 |
| Depreciación | S/ 4,992.10 |
| Amortización G. Constitución | S/ 12,745.56 |
| Gastos de útiles de oficina | S/ 5,826.00 | S/ 5,916.89 | S/ 6,009.19 | S/ 6,102.93 | S/ 6,198.14 |
| Gasto de útiles de aseo | S/ 4,320.00 | S/ 4,387.39 | S/ 4,455.84 | S/ 4,525.35 | S/ 4,595.94 |
| Gasto arriendo | S/ 12,000.00 | S/ 12,187.20 | S/ 12,377.32 | S/ 12,570.41 | S/ 12,766.50 |
| Gasto servicios básicos | S/ 3,752.40 | S/ 3,810.94 | S/ 3,870.39 | S/ 3,930.77 | S/ 3,992.09 |
| Mantenimiento y reparación | S/ 358.62 |
| Gastos de venta | S/ 18,000.00 | S/ 18,280.80 | S/ 18,565.98 | S/ 18,855.61 | S/ 19,149.76 |
| Publicidad | S/ 18,000.00 | S/ 18,280.80 | S/ 18,565.98 | S/ 18,855.61 | S/ 19,149.76 |
| Utilidad Operativa | S/ 87,914.42 | S/ 96,976.73 | S/ 106,405.84 | S/ 116,214.33 | S/ 126,415.19 |
| Gastos financieros | S/ 19,308.73 | S/ 11,471.93 | S/ 4,283.74 | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Utilidad antes de Impuestos | S/ 68,605.69 | S/ 85,504.80 | S/ 102,122.10 | S/ 116,214.33 | S/ 126,415.19 |
| Participación Trabajadores | S/ 5,488.46 | S/ 6,840.38 | S/ 8,169.77 | S/ 9,297.15 | S/ 10,113.22 |
| Impuesto a la Renta 29,5% | S/ 20,238.68 | S/ 25,223.92 | S/ 30,126.02 | S/ 34,283.23 | S/ 37,292.48 |
| Utilidad Neta | S/ 42,878.56 | S/ 53,440.50 | S/ 63,826.31 | S/ 72,633.96 | S/ 79,009.49 |

Nota. Proyecciones basadas en el estudio de campo

Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación financiera contempla las inversiones y el financiamiento, su presentación se hará en soles e igualmente se contemplará datos del periodo hasta el cual se termina de cancelar el financiamiento, como se aprecia en la Tabla 59; además, en la Tabla 60, se muestra el riesgo cambiario.

Tabla 59.

Estado de situación financiera proyectado

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activo corriente | | | | | |
| Efectivo y equivalentes | S/ 141,781.58 | S/ 308,208.09 | S/ 500,157.42 | S/ 783,275.95 | S/ 1,094,226.55 |
| Total Activo corriente | S/ 141,781.58 | S/ 308,208.09 | S/ 500,157.42 | S/ 783,275.95 | S/ 1,094,226.55 |
| Activo no Corriente | | | | | |
| Propiedad, planta y equipo | S/ 18,903.00 |
| Intangibles | S/ 35,765.90 |
| Depreciación | -S/ 4,992.10 |
| Amortización | -S/ 12,745.56 |
| Total Activo no Corriente | S/ 36,931.24 |
| Total Activo | S/ 360,104.66 | S/ 276,612.35 | S/ 537,088.66 | S/ 820,207.19 | S/ 1,131,157.79 |
| Pasivo Corriente | | | | | |
| Total Pasivo Corriente | S/ 0.00 |
| Pasivo no Corriente | | | | | |
| Obligaciones financieras | S/ 158,613.05 | S/ 64,558.80 | S/ 64,558.80 | S/ 64,559.85 | S/ 0.00 |
| Total Pasivo | S/ 158,613.05 | S/ 64,558.80 | S/ 64,558.80 | S/ 64,559.85 | S/ 0.00 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital Social | S/ 158,613.05 |
| Resultados del ejercicio | S/ 42,878.56 | S/ 53,440.50 | S/ 63,826.31 | S/ 72,633.96 | S/ 79,009.49 |
| Total Patrimonio | S/ 201,491.61 | S/ 212,053.55 | S/ 222,439.36 | S/ 231,247.01 | S/ 237,622.54 |
| Total Pasivo y Patrimonio | S/ 360,104.66 | S/ 276,612.35 | S/ 537,088.66 | S/ 820,207.19 | S/ 1,131,157.79 |

Nota. Proyecciones basadas en el estudio de campo

Tabla 60

Riesgo Cambiario

| CÁLCULO DE RIESGO CAMBIARIO | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Pasivo en dólares | \$ 38,067.13 | \$ 15,494.11 | \$ 15,494.11 | \$ 15,494.36 | \$ - |
| Activo en dólares | \$ 86,425.12 | \$ 66,386.96 | \$ 128,901.28 | \$ 196,849.73 | \$ 271,477.87 |
| Subtotal riesgos en libros | \$-48,357.99 | \$-50,892.85 | \$-113,407.17 | \$-181,355.36 | \$ -271,477.87 |
| Capital en dólares | \$ 48,357.99 | \$ 50,892.85 | \$ 53,385.45 | \$ 55,499.28 | \$ 57,029.41 |
| Activos fijos en dólares | \$ 4,536.72 | \$ 14,256.86 | \$ 14,256.86 | \$ 14,256.86 | \$ 14,256.86 |
| Subtotal riesgo de capital | \$ 43,821.27 | \$ 36,635.99 | \$ 39,128.59 | \$ 41,242.42 | \$ 42,772.55 |
| Total riesgo cambiario de balance | \$-92,179.25 | \$-87,528.84 | \$-152,535.75 | \$-222,597.78 | \$ -314,250.42 |

Nota. Proyecciones basadas en el estudio de campo

Se muestra que el riesgo cambiario de balance para una empresa puramente Peruana es de \$-92,179.25 negativo al final del año 1. Según la convención contable internacional, un riesgo cambiario es negativo si obligaciones de pago en moneda extranjera no exceden los activos en la misma moneda. Si la moneda local (el nuevo sol) revalúa, un riesgo negativo para nuestra compañía resultaría en una pérdida.

5.4.5. Análisis de Indicadores

Para la determinación de la viabilidad financiera del proyecto se aplicaron indicadores financieros, permiten establecer los niveles de endeudamiento rentabilidad, entre otros, como se presenta en la Tabla 61.

Tabla 61.

Análisis de indicadores

| Indicador | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Margen Operacional | 17.60% | 18.84% | 20.06% | 21.26% | 22.44% |
| Rentabilidad Neta de Ventas | 8.58% | 10.38% | 12.03% | 13.29% | 14.03% |
| Margen bruto | 49.48% | 50.21% | 50.92% | 51.63% | 52.33% |
| Endeudamiento | 44.05% | 23.34% | 12.02% | 7.87% | 0.00% |
| Cubrimiento de intereses | 3.55 | 7.45 | 23.84 | | |
| Apalancamiento | 1.79 | 1.30 | 2.41 | 3.55 | 4.76 |
| Impacto de los gastos administrativos y de ventas | 82.40% | 81.16% | 79.94% | 78.74% | 77.56% |
| ROA | 19.05% | 30.91% | 19.01% | 14.17% | 11.18% |
| ROE | 27.03% | 33.69% | 40.24% | 45.79% | 49.81% |

Nota. Superintendencia de compañías (2020)

5.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto

Cálculo del VAN Y TIR: Para determinar la viabilidad económica del proyecto se calcularon tanto el VAN como la TIR a partir de los flujos de caja (Véase Anexo2) y los resultados se muestran en la Tabla 62.

Tabla 62.

VAN y TIR

| Años | FNC | (1+i) ⁿ | VALOR ACTUAL |
|------------|-------------|--------------------|-------------------|
| 0 | -317,226.10 | | 317,226.10 |
| 1 | 141,781.58 | 1.1110 | 127,616.19 |
| 2 | 166,426.51 | 1.2343 | 134,832.44 |
| 3 | 191,949.33 | 1.3713 | 139,973.05 |
| 4 | 283,118.53 | 1.5235 | 185,828.39 |
| 5 | 310,950.60 | 1.6927 | 183,705.05 |
| VAN | | | 409,297.04 |
| TIR | | | 51% |

Nota. Investigación de campo

Una vez calculado el valor actual neto, se obtuvo un valor de S/ **409,297.04** determinando la factibilidad del proyecto por obtener un resultado positivo. Mientras que la TIR representa una rentabilidad del 51% al ejecutar la inversión.

Índice de Rentabilidad: Mediante el cálculo del índice de rentabilidad permitirá valorar los costos y beneficios de ejecutar la inversión, como se precisa en la Tabla 63.

Tabla 63.

Índice de Rentabilidad

| Años | Flujo de Caja Neto | Inversión Realizada |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 1 | 141,781.58 | 317,226.10 |
| 2 | 166,426.51 | |
| 3 | 191,949.33 | |
| 4 | 283,118.53 | |
| 5 | 310,950.60 | |
| TOTAL | 1,094,226.55 | 3.45 |

Nota. Investigación de campo

El resultado del cálculo Beneficio – Costo (1,094,226.55/1,094,226.55), es de 3.45; esto significa que por cada sol se invierte, se obtiene una utilidad de S/ 2.45; al término de los 5 años para los cuales esta inversión está estimada.

5.4.7. Escenarios y Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se plasmarán dos escenarios que afectarán al precio y a la cantidad del servicio, para lo cual se establecerán los siguientes supuestos:

- El índice de confianza es del 95%, mientras que el índice de riesgo se establece en base al riesgo país siendo de 1.72% (INEI, 2021).
- En la sensibilidad al precio se proyecta un escenario pesimista con una reducción del 15% y para el escenario optimista un incremento del 15%, como se aprecia en la Tabla 64.
- Para la sensibilidad de la cantidad del servicio se consideró una disminución del 10% en el escenario pesimista y para el escenario optimista un 10%, como se aprecia en la Tabla 65.

Tabla 64. Análisis de sensibilidad al precio
Análisis de sensibilidad al precio

| Escenario | Variable | Ingresos | VAN | TIR |
|-----------|-----------|---------------|-------------|------|
| Pesimista | S/ 76.50 | S/ 382,500.00 | -378,864.10 | -37% |
| Esperado | S/ 90.00 | S/ 499,640.30 | 409,297.04 | 51% |
| Optimista | S/ 103.50 | S/ 517,500.00 | 529,463.39 | 62% |

Nota. Investigación de campo

Tabla 65.
Análisis de sensibilidad a la cantidad

| Escenario | Variable | Ingresos | VAN | TIR |
|-----------|-----------|---------------|------------|-----|
| Pesimista | 11,103.30 | S/ 449,685.00 | 73,180.21 | 19% |
| Esperado | 12,336.80 | S/ 499,640.30 | 409,297.04 | 51% |
| Optimista | 13,570.70 | S/ 549,615.00 | 745,544.40 | 82% |

Nota. Investigación de campo

Mediante las variaciones del precio y la cantidad de prestaciones de servicio, se observa que con escenario pesimista el proyecto no es viable presentando un VAN y TIR negativo, por lo cual se consideraría que el proyecto no es viable y lo único que genera son pérdidas.

En cambio, para el escenario optimista se tiene refuerza los resultados obtenidos en el escenario base en donde la ejecución de la información debe realizarse, dado que la rentabilidad y el retorno de la inversión son sumamente favorables.

5.5. Plan de Implementación y Factores de Éxito

5.5.1. Fase 1: Definiciones factores de éxito

Se establecerán 4 clases de factores de éxito relacionados con el giro del negocio y que serán indispensables para el cumplimiento de metas y objetivos planteados en el plan comercial y son:

Industriales

- Experimentación con ambientes artificiales.
- La experiencia de conocer nuevos lugares de formas novedosas, interesantes y seguras.
- Mediante el uso de la RV, no existen límites se puede ir a cualquier parte del mundo en cualquier momento.
- Fácil acceso a aparatos tecnológicos de realidad virtual.

Estratégicos

- **Mediano plazo:** Posicionarse en el mercado mediante el aumento progresivo de publicidad para captar la atención de un mayor número de clientes, además de otorgar promociones y descuentos incentivando el incremento de consumo.
- **Largo plazo:** Expansión hacia nuevos mercados que estarán conformados por un grupo de nuevos consumidores con exigencias más específicas sobre la realidad

virtual, como por ejemplo empresarios que necesitan reducir el nivel de estrés al que están expuestos por sus cargos a nivel directivo.

Ambientales

- Crecimiento de la industria ambiental y digital por las restricciones de movilización generadas por la pandemia.
- Fácil acceso a la compra de aparatos digitales.
- La nueva sociedad que vive en un mundo cada vez más digitalizado.

Puesto directivo

- Solidez económica, mediante un adecuado uso de los recursos financieros.
- Admirativos calificados y experimentados en el área a su cargo.
- Fortalecimiento de las relaciones con los proveedores y clientes.
- Conocimiento en el control de costos y gastos para evitar pérdidas.
- Mejora, creación y rediseño continuo de productos.

5.5.2. Fase 2: Indicadores

Para evaluar el la gestión y crecimiento de VR TOURS PERÚ, se aplicarán los siguientes indicadores, presentados en la Tabla 66:

Tabla 66.

Indicadores de la fase 2

| KPI | Descripción | Fórmula |
|----------------------------|---|---|
| Crecimiento sostenible | Evalúa el crecimiento de la empresa en un periodo de tiempo | Total de activos anuales / Total de ventas anuales |
| Fidelización | Indica el número de clientes que se suscriben a los tours | Total de clientes / Total tours realizados |
| Incremento de suscriptores | Permite medir el incremento de clientes fijos | Total de suscriptores periodo anterior / Total suscriptores periodo actual |
| Engagement | Evalúa la conexión existente entre la marca y los usuarios. A mayor conexión mayor posibilidad de que se conviertan en clientes fijos | Total clientes en un periodo / Total de interacciones con posibles clientes |

| | | |
|--------------------|---|---|
| Click Through Rate | Evalúa la tasa de clics en los links compartidos por VR TOUS PERÚ en redes sociales | Total de clics / Total de publicaciones |
| Cost per Lead | Evalúa el costo de obtener a un cliente potencial | Costo de la publicidad / Total de leads |
| Conversión | Mide el total de clientes potenciales que ahora son nuestros clientes | Total de clientes / Total de leads |

Fuente: Núñez (2019)

5.5.3. Fase 3: Implementación del Plan

Para la puesta en marcha de este plan de negocio se ha establecido el siguiente cronograma en el cual se plasman las actividades plazos y responsables de ejecutar cada actividad, como se muestra en la Tabla 67.

Tabla 67. Plan de implementación

Plan de implementación

| Meses Semanas | 1 | | | 2 | | | | | 3 | | | | Responsables |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Alquiler del local | ■ | | | | | | | | | | | | Alejandra Vargas |
| Adecuaciones del local | ■ | | | | | | | | | | | | Juan Alarcón |
| Aprovisionamiento de equipos, materiales y muebles | | ■ | ■ | | | | | | | | | | Marco Olacua |
| Organización de las oficinas | | | ■ | ■ | | | | | | | | | Andrés Suárez |
| Contratación y capacitación del personal | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | Enrique Pardo |
| Elaboración de la plataforma web | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | Alejandra Vargas |
| Formalización del negocio | ■ | | | | | | | | | | | | Juan Alarcón |
| Puesta en marcha del material publicitario | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | Marco Olacua |
| Implementación del sistema de seguridad | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | Andrés Suárez |
| Supervisión y control de detalles administrativos y operativos | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | Enrique Pardo |
| Apertura | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |

Nota. Adaptado de Sánchez (2015); Cronograma de Actividades

Conclusiones del capítulo:

Mediante la elaboración del plan comercial se concluyó que el segmento de mercado está compuesto por turistas nacionales y extranjeros con una edad comprendida entre 18-35

años, con ingreso mensuales menores o superiores a los S/ 4.000 mensuales; son personas aventureras y que les gusta viajar, disfruta de los placeres de conocer lugares nuevos y desconocidos.

Para el establecimiento del precio se ha sistema Markup, por el cual, para el establecimiento de los precios se tomó en cuenta los costes, con un margen de ganancia del 20% que incluye los costes.

En cuanto al marketing mix, se tiene que el producto es el entretenimiento turístico mediante la inmersión en la realidad virtual; A partir de ambas estrategias, se ha determinado que el uso del servicio estándar tendrá un precio de S/ 30 enlace a un dispositivo, suscripción gratuita y vigencia de 30 días y el servicio premium tendrá un precio de S/ 60 con la suscripción paga, entrega de lentes de realidad virtual y disponibilidad del tour en dos dispositivos enlazados a la misma cuenta, vigencia de 30 días, incluyendo el impuesto general a las ventas (IGV).

Mediante el plan de operaciones se determinó que el modelo de negocio tomará en cuenta que la ubicación cumpla con los siguientes requerimientos como: el acceso a internet banda ancha y energía eléctrica, alquiler accesible, acceso a varias zonas de la ciudad, al encontrarse en una zona céntrica permite tener un mayor contacto con los proveedores y tamaño adecuado del local. Para el diseño del producto se ejecutará en tres etapas el análisis y planificación de las actividades, el desarrollo del producto y la fase de prueba en donde se aplicará de pruebas técnicas y de diseño que deben ejecutarse por los desarrolladores, para corregir errores o desfases durante la ejecución del tour virtual y los costos de operación incluirán los sueldos del personal, los materiales y equipos.

El plan de gestión de talento humanos determinó los procesos de selección, reclutamiento e inducción del personal, se elaboraron los perfiles del cargo del gerente general, supervisor de operaciones, de recursos humanos, financiero, de marketing y

tecnológico y los guías. En cuanto a las políticas de sueldos y salarios se han establecido según la normativa laboral vigente.

Mediante el análisis financiero se concluyó que se presentan valores positivos con una rentabilidad de 17.60% para el primer año, un VAN positivo de S/ 409,297.04 siendo mayor que 0 y un TIR de 51%, siendo mayor a la tasa de descuento del 11%; lo que afirma que el proyecto, es rentable y sustentable en el tiempo; el costo beneficio, es de 3.45 que significa que por cada sol que se invierte se presenta una utilidad de 2.45.



Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con base al desarrollo de los apartados anteriores se establecen las siguientes conclusiones:

Se concluye que el desarrollo de este plan de negocio, permitió establecer las fortalezas y debilidades de VR TOURS, estableciendo futuras consideraciones que facilitarán la ejecución de la inversión; además se demostró la viabilidad favorable del proyecto tanto financieramente como en el aspecto operativo. El entorno en el cual se desarrollará el proyecto, tomó en cuenta la situación generada por la pandemia que impulsa el uso de la tecnología como medio para comprar, viajar y estudiar.

Asimismo, se concluye que en el análisis del entorno se mostró el gran interés por la propuesta por turista nacionales con un perfil de rango de edad de 18-70 años, que usan la tecnología y pertenecen al NSE AB y C; y turistas internacionales con un rango de 18-45 años, que usan la tecnología y realidad virtual para diferentes aspectos y pertenecen al NSE AB y C.

Igualmente, se concluye que la implementación de negocios de turismo virtual presenta una tendencia en aumento dado que se ha incrementado el uso de la tecnología y de realidad virtual a nivel local e internacional.

Finalmente, se concluye que los resultados del plan financiero presentan valores positivos con una rentabilidad de 17.60% para el primer año, un VAN positivo de S/ 409,297.04 siendo mayor que 0 y un TIR de 51%, siendo mayor a la tasa de descuento del 11%; lo que afirma que el proyecto, es rentable y sustentable en el tiempo; el costo beneficio, es de 3.45 que significa que por cada sol que se invierte se presenta una utilidad de 2.45.

Recomendaciones

En base a los planes realizados se establecen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda la actualización de las estrategias de manera constante para aprovechar las oportunidades que el entorno brinde y contrarrestar los cambios presentes y futuros que genere la pandemia.

Así mismo, se recomienda que considerando el crecimiento del mercado y los avances tecnológicos se recomienda la ampliación de los servicios para los próximos años, y la expansión del catálogo de lugares a visitar.

Igualmente, se recomienda que para el mantenimiento de la ventaja competitiva será necesario a largo plazo la creación de alianzas estratégicas con otras plataformas a nivel internacional que oferten un servicio similar.

Se recomienda impulsar, mantener y mejorar las políticas de fidelización de clientes con la mentalidad de mantener los clientes fijos e incrementar la entrada de nuevos clientes.

Finalmente, es necesario que para reforzar la calidad del servicio se recomienda establecer el mantenimiento necesario, de los equipos, sistemas, y la plataforma web, con la finalidad de posicionar la marca en la mente del consumidor y de mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

Referencias

- Agencia EFE. (1 de Abril de 2021). *Perú cerró el primer trimestre de 2021 con una inflación del 1,56%*. Obtenido de EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/peru-cerro-el-primer-trimestre-de-2021-con-una-inflacion-del-1-56/20000011-4502391#:~:text=PER%C3%9A%20INFLACI%C3%93N-,Per%C3%BA%20cerr%C3%B3%20el%20primer%20trimestre%20de,una%20inflaci%C3%B3n%20del%201%2C56%20%25>
- Airbnb. (23 de junio de 2020). *Cloudreputation*. Obtenido de Airbnb impulsa los viajes virtuales con experiencias online para este verano: <https://tecnohotelnews.com/2020/06/23/airbnb-viajes-virtuales-experiencias-online/>
- Albornoz, A. (2020). *APPVIZER*. Obtenido de Buyer persona y una plantilla para descargar: <https://www.appvizer.es/revista/marketing/automatizacion-marketing/ejemplo-buyer-persona#-que-es-un-buyer-persona>
- Algar, A. (2018). *Realidad virtual aplicado al turismo*. [Tesis de Grado. Universidad de Sevilla]. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/88335/Realidad_virtual_aplicada_al_sector_turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alianza del Pacífico. (25 de Octubre de 2020). *Alianza del Pacífico*. Obtenido de Alianza del Pacífico El Poder de la Integración: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Aragonés, C., Küster, I., & Vila, N. (2015). Turismo Deportivo Internacional-nacional: Aplicación al Patrocinio Deportivo. *Universia Business Review*(45), 68-91.

- Araujo, G., & de Sevilha, M. (2016). Los viajeros y sus motivaciones. Un estudio exploratorio sobre quienes aman viajar. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1), 62-85.
- Armas, F. (2018). Una historia del turismo en el Perú. El estado, los visitantes y los empresarios. *Mercurio Peruano. Revista de la Universidad San Martín de Porres*, 2, 268-300.
- Arruda, D., & Branco, M. (2015). Oferta turística virtual. Un estudio del metaverso. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 876-903.
- Bailenson, J. (2017). *Realidad virtual*. Córdoba: Editorial Almuzara.
- Bailenson, J. (2019). *Realidad virtual: Cómo aprovechar su potencial para las empresas y personas*. Madrid: LID Editorial.
- Banco Central de Reserva de Perú. (23 de Octubre de 2020). *Riesgo País*. Obtenido de Banco Central de Reserva de Perú Gerencia Central de Estudios Económicos:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjR_dLn4tTsAhWuzVkKHXqMDF0QFjABegQIAxAC&url=https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-estadisticos/cuadro-035.xlsx&usg=AOvVaw0jKch5AnQu33K8cxeebHF
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Resumen Informativo Semanal*. Perú. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-01-16.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (23 de Octubre de 2020). *Índice de Gobernabilidad y Políticas en Gestión de Riesgo de Desastres*. Obtenido de Banco Interamericano de

Desarrollo: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Índice-de-Gobernabilidad-y-Políticas-Públicas-en-Gestión-de-Riesgo-de-Desastres-\(iGOPP\)-Informe-Nacional-de-Perú.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Índice-de-Gobernabilidad-y-Políticas-Públicas-en-Gestión-de-Riesgo-de-Desastres-(iGOPP)-Informe-Nacional-de-Perú.pdf)

Banco Mundial. (23 de Octubre de 2020). *Perú Panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Barbini, B. (2015). Dimensión socio-cultural: actividad turística y capital social. In J. Mantero, B. Barbini, G. Benseny, D. Castelluci, R. Dosso, & C. Varisco, *Turismo y territorio: del diagnóstico a la propensión de desarrollo turístico a propósito de la ciudad de Buenos Aires* (pp. 183-226). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Bermúdez, F. (2017). *Generalidades del turismo*. San José: Insitituto nacional de Aprendizaje.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: ara Administración; Economía; Humanidades y Ciencias Sociales* (3ra ed.). Pearson.

Bizneo. (2020). *Desarrollo organizacional de una empresa Etapas y técnicas*. Obtenido de Gestión del talento: https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-organizacional/#Seleccion_y_reclutamiento_efectivo

Brown, T. (2008). *¿Qué es el Design Thinking?* Obtenido de Desing Thinking: <https://www.designthinking.services/2017/07/que-es-el-design-thinking-historia-fases-del-design-thinking-proceso/>

Cabanilla, E. (2013). *Del diagnóstico al plan de negocios*. Quito: Licencia Creative Commons.

Cabrera, M. (2019). *El mapa de la empatía*.

- Callejas, M., Quiroga, J., & Alarcón, A. (2018). Ambiente interactivo para visualizar sitios turísticos, mediante la realidad aumentada implementando LAYAR. *Revista de Ciencias e Ingeniería Granadina*(2), 3-18.
- Cámara de Negocios del Perú. (2021). *CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS*. Obtenido de <https://camaranegocios.org.pe/constitucion-de-empresas>
- Cámara de Valencia. (2020). *5 empresas que están aplicando ya la realidad virtual en su estrategia*. Obtenido de Cámara de Valencia: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/5-empresas-que-estan-aplicando-ya-la-realidad-virtual-en-su-estrategia/>
- Campos, M., Ramos, M., & Moreno, A. (2020). Realidad virtual y motivación en el contexto educativo: Estudio bibliométrico de los últimos veinte años de Scopus. *Scielo*, 15(1), 47-60. Retrieved from http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86422020000100047
- Casadomo. (2019). *Proyecto para generar nuevas experiencias culturales utilizando medios como la realidad virtual*. Obtenido de CASADOMO.com: <https://www.casadomo.com/2017/10/13/proyecto-generar-nuevas-experiencias-culturales-utilizando-medios-realidad-virtual>
- Castañeda, J., Centeno, S., Lomelí, L., Lazo, M., & Nava, M. (2016). *Aprendizaje y Desarrollo*. España: Ediciones Umbral. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=cSXkRCN-tfIC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (20 de Octubre de 2020).

Conociendo al nuevo vacacionista nacional. Obtenido de PromPerú:

[https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20\(1\).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/Tu](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20nuevo%20vacacionista%20nacional&url=Uploads/infografias/1089/loads_infografias_1089_El%20nuevo%20vacacionista%20nacional%20(1).pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/Tu)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2020). *The future of travel.* Obtenido de PROMPERU:

<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20futuro%20de%20los%20viajes&url=Uploads/publicaciones/2048/The%20future%20of%20travel.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIn/&issuuid=0>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ. (24 de Octubre de 2020). *El Perú como destino para la operación turística.* Obtenido de

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ:

<https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ. (25 de Octubre de 2020). *Habitos y tendencias del mercado turístico de América Latina.*

Obtenido de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ:

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_eventos_2024_HÁBITOS%20Y%20DEL%20MERCADO%20TURÍSTICO%20DE%20AMÉRICA%20LATINA.pdf

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ. (25 de Octubre de 2020). *Perfil del turista extranjero*. Obtenido de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PROMPERÚ:
https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202019&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/PTE%20PUBLICACION%202019.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comité Mundial de Crisis para el Turismo . (2021). *EL COMITÉ MUNDIAL DE CRISIS PARA EL TURISMO SE REÚNE DE NUEVO PARA ESTUDIAR LOS VIAJES SEGUROS EN LA ERA DE LAS VACUNAS*. Obtenido de
<https://www.unwto.org/es/news/el-comite-mundial-de-crisis-para-el-turismo-se-reune-de-nuevo-al-objeto-de-estudiar-los-viajes-seguros-en-la-era-de-las-vacunas>
- Congreso de la República de Perú. (23 de Octubre de 2020). *Entidades públicas y privadas vinculadas al desarrollo del turismo*. Obtenido de Congreso de la República de Perú:
<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/turismo/misc02.htm>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2002). *Generación de Competitividad Empresarial*. D.S. 024-2002.PCM.
- Constitución Política del Perú. (1993). Perú.
- Cruz, M., Morales, A., & Ayala, Á. (2016). Diseño de productos asistidos por realidad virtual inmersiva. *Ingeniería Mecánica. Tecnología y Desarrollo*, 2(3), 93-100.

Cusco360. (21 de septiembre de 2018). *Cusco360*. Obtenido de Machu Pichu:

<https://www.cusco360.com/panorama/machupicchu/>

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF, México: Pearson.

Díaz, A. (2016). *El vídeo 360° monoscópico. Conceptos básicos para grabar un vídeo 360° monoscópico*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Echegaray, L., Urbano, I., & Barrutieta, G. (2017). *DESIGN THINKING: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública*. México: INAP. Obtenido de

<https://www.inap.es/documents/10136/1716773/PagInicia-Design-Thinking.pdf/df875815-f503-57aa-1f56-28ccf46bcd07>

ENEL Distribución Perú S.A. (2021). *TARIFA PARA LA VENTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA*. Obtenido de <https://www.enel.pe/content/dam/enel-pe/empresas/archivos/pliego-tarifario---distribucion/Pliegos%20Enel%20040321consumo%20WEB.pdf>

Entel. (2021). *Internet Fijo*. Obtenido de <https://www.entel.pe/hogar/internet/planes/>

Ernest, M. (10 de febrero de 2019). *SM Marketing Digital*. Obtenido de Qué es y para que sirve el embudo de ventas: <https://www.marketingsm.com.mx/blog/71-que-es-y-para-que-sirve-el-embudo-de-ventas.html>

Estado Peruano. (2021). *Registrar o constituir una empresa*. Obtenido de gob.pe:

<https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Figuerola, J. (2018). Gestión turística y desarrollo sostenible en sitios patrimonio de la humanidad. una mirada al caso de Machu Picchu (Cuzco-Perú). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(2), 265-283.

Floorplanner. (2021). *Construcción de planos*. Obtenido de Floorplanner:
<https://floorplanner.com/projects/98042910/editor>

GML Soluciones. (2021). *SISCONT*. Obtenido de <https://www.siscont.info/donde-comprar-siscont/>

Gobierno de Perú. (25 de Octubre de 2020). *Programa presupuestal 0127: Mejora competitividad sectores turísticos del Perú*. Obtenido de Plataforma Digital del Estado Peruano:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/articulados/articulado_0127_2018.pdf

Google Maps. (15 de Marzo de 2021). *Lima, Perú*. Obtenido de Google Maps:
<https://www.google.com.ec/maps/search/Lima,+Per%C3%BA+nazca/@-12.0250004,-77.0577745,13z>

Grego, M., & Vega, F. (2016). Turismo New Age: exploración teórico-empírica de un concepto en discusión. *Gestión Turística*(28), 21-35.

Grenger, M. (22 de Febrero de 2017). *Qué es un Insight: definiciones de marketing*. Obtenido de Antevenio S.A.: <https://www.antevenio.com/blog/2017/02/que-es-un-insight-definiciones-de-marketing/>

Grupo Gataru. (2018). *Realidad virtual (VR) y Realidad aumentada (AR) en las empresas*.

Obtenido de <https://grupogaratu.com/realidad-virtual-vr-realidad-aumentada-ar-las-empresas-industria-4-0/>

Guerrero, P., & Ramos, J. (2017). *Introducción al turismo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Hohstadt, T. (2018). *La era de la realidad virtual*. California: Lulu.com.

Howes, D. (2014). El creciente campo de los Estudios Sensoriales. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 6(15), 10-26.

Hyeon, K. (2014). *Tomemos en cuenta los sentidos*. México D.F.: Penguin Random House Grupo Editorial México.

INEI. (24 de Octubre de 2020). *Demografía Empresarial en el Perú*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI: <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/2020/1/#lista>

INEI. (24 de Octubre de 2020). *Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tic_abr-may_jun2020.pdf

INEI. (2021). *Perú: Estado de la población en el año del bicentenario, 2021*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2016). *Perfil profesional sector turismo: Guía de turismo*. INET.

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (24 de Octubre de 2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Lima: INEI. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0883/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (24 de Octubre de 2020). *Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tic_abr-may_jun2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (23 de Octubre de 2020). *Informe Técnico Perú: Percepción Ciudadana*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI:

http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad_may2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (25 de Octubre de 2020). *Principales Indicadores del sector Turismo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI: <https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=turismo>

Jiménez, M., Peña, A., & Ruiz, J. (2017). La demanda turística internacional: recuperación de la crisis y turismo de lujo, una primera aproximación al caso español. *Journal of Regional Research*(38), 7-66.

KAYAK. (2021). *KAYAK*. Obtenido de Viaja desde casa: <https://www.kayak.com.co/c/viaja-desde-casa/>

Kotler, P. (2018). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Pearson. Retrieved from https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Kotler, P. (2016). *Marketing 4.0*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.

La Cámara de Perú. (2021). *¿Cuánto gastan los peruanos en el cuidado de sus mascotas?* Obtenido de <https://lacamara.pe/cuanto-gastan-los-peruanos-en-el-cuidado-de-sus-mascotas/>

Lammas, J., & Fernández, J. (2017). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95.
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

Lara, F. (2020). *Costo de una página web en Perú: todos los detalles que debes conocer*. Obtenido de <https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/>

Laudon, K. (2016). *Sistemas de Información Gerencial*. México DF, México: Pearson.

Leiva, B. (2015). La realidad a prueba de lo virtual. *Universitas, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*(19), 147-180.

Ley de Promoción y Formalización de la PYME. (3 de julio de 2003). N° 28015.

Ley N° 20303. (23 de julio de 2004). *Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Perú.

Ley N° 27735 . (2002). *Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores de régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad.*

Llano, F. (2017). Gastronomía, turismo y potencialidades territoriales: el plato minero y la salazón, bases para el turismo alimentario en Nemocón. *Cuadernos de Geografía - Revista Colombiana de Geografía*, 26(2), 295-306.

Lloreda, E. (2015). *Plan de negocios*. Madrid: ESIC Editorial.

Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B., & Fernie, S. (2016). *Service Marketing*. World Scientific. doi:10.1142/y0001

Lucid. (2021). *Creación de flujogramas*. Obtenido de Lucidart:
<https://lucid.app/documents#/documents>

Melgar, S. (2017). La gastronomía en el sistema turístico. Buscando nuevos productos, mejorando destinos. El caso de la isla de Fuerteventura. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2), 483-494.

MIBANCO. (2019). *Simulador, Fórmulas y Ejemplos*. Obtenido de mibanco:
<https://www.mibanco.com.pe/categoria/simulador-formulas-y-ejemplos-grupo-solidario>

Millán, M. (2014). Turismo accesible/Turismo para todos, un derecho ante la discapacidad. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*(2), 1-26.

MINCETUR. (2019, Abril 1). *Diez aportes del turismo al desarrollo económico del Perú*. Retrieved from Portal de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

(MINCETUR): <https://portaldeturismo.pe/noticia/diez-aportes-del-turismo-al-desarrollo-economico-del-peru/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (24 de Octubre de 2020). *Asuntos Ambientales Turísticos Perú*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/asuntos-ambientales-turisticos/normas-ambientales/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (24 de Octubre de 2020). *Incentivos para la inversión privada turística*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/normas-legales/incentivos-a-la-inversion-privada/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (23 de Octubre de 2020). *Normas Legales Turismo Perú*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: [https://www.mincetur.gob.pe/turismo/normas-legales/marco-general/#:~:text=Ley%20General%20de%20Turismo%20\(Ley,nacional%20competente%20en%20materia%20turística.](https://www.mincetur.gob.pe/turismo/normas-legales/marco-general/#:~:text=Ley%20General%20de%20Turismo%20(Ley,nacional%20competente%20en%20materia%20turística.)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (18 de enero de 2021). *Comercio, Negocio y Emprendimiento*. Obtenido de Registrar o constituir una empresa: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Mora, V., Serrano, R., & Osorio, M. (2017). El vínculo turismo-peregrinación. Un acercamiento desde la producción en inglés y español. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1), 86-106.

- Morales, S. (2014, Junio 9). *Desarrollo sustentable y ecoturismo*. Retrieved from Qué es ecoturismo: <http://andaryegosustentable.blogspot.com/2007/06/qu-es-ecoturismo.html>
- Morant, A. (02 de Mayo de 2016). *Modelo del lienzo de la propuesta de valor. Herramientas fundamentales para crear valor en la empresa*. Obtenido de alfonsomorant.com: <https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>
- Morillo, M. (2016). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*(1), 135-158.
- Moyano, L. (2016). *Plan de negocios*. Lima: Editorial Macro.
- Muente, G. (2019). *Design Thinking: una forma innovadora de pensar y resolver problemas*. Obtenido de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/design-thinking/>
- Munch, G. (2010). *Fundamentos de Administración*. México: Publicaciones Trillas.
- Münch, L. (2016). *Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. México DF, México: Pearson.
- Narváez, A. (2019). *Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa*. Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11324/T08698.pdf;jsessionid=B22765E54C5BCFD446BE3F7CFDFE4783?sequence=8>
- National Geographic. (06 de mayo de 2020). *National Geographic*. Obtenido de LOS MEJORES VIAJES VIRTUALES: https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/50-mejores-viajes-virtuales_15478

- Neuvoo. (2021). *¿Qué hace un Gerente de Recursos Humanos?* Obtenido de Neuvoo:
<https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-rrhh/>
- Núñez, J. (2019). *RAZONAMIENTO ABDUCTIVO: UNA CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EDUCACIÓN*. Scielo.
doi:<https://doi.org/10.1590/198053145255>
- Núñez, V. (2018). *¿Qué son los indicadores KPI y qué tipos existen?* Obtenido de
<https://vilmanunez.com/indicadores-kpi/>
- Ordóñez, J., Quintero, C., Sarmiento, W., & Cerón, A. (2013). Visión estereoscópica en sistemas de visualización inmersiva – Ejemplos prácticos. *ITECKNE: Innovación e Investigación en Ingeniería*, 8(1), 96-106.
- Ortiz, J., & Peralta, P. (2019). El turismo de sol y playa: Impacto turístico en los ecosistemas. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 82-90.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. DEUSTO.
Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Panosso, N., & Lohmann, G. (2015). *Teoría del turismo. Conceptos, modelos y sistemas*. México D.F.: Trillas.
- Paradero Digital. (2020). *Publicidad en Facebook, Instagram y Whatsapp – Precios y Costos*.
Obtenido de Marketing Digital: <https://www.paraderodigital.pe/publicidad-en-facebook-instagram-y-whatsapp-precios-y-costos/>
- Parkin, M. (2018). *Economía*. México DF, México: Pearson.

Paz, M. (2017). *¿Qué son los costos fijos y variables en mi emprendimiento?* Obtenido de Crece Mujer de Banco Estado: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/ideas-de-negocio/que-son-los-costos-fijos-y-variables-en-mi-emprendimiento>

Pelta, R. R. (2017). *Design thinking*. Universidad Oberta de Catalunya.

Pérez, J. (2019). *¿Qué precio y coste tiene el mantenimiento y actualización mi página Web?* Obtenido de Xplora: <https://www.xplora.eu/cuanto-cuesta-mantenimiento-actualizar-pagina-web/>

Periolo, L. (2014). *El desarrollo del e-commerce como alternativa estratégica en una pyme*. Santa Fé: Universidad Nacional del Litoral.

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2019). *Registrar o constituir una empresa*. Obtenido de Plataforma Digital Única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Plataforma Digital única del Estado Peruano. (2021). *Registrar o constituir una empresa*. Obtenido de Plataforma Digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

PORTALTURISMO. (2019, Abril 2). *WTTC: aporte total del turismo al Perú llega a US\$ 20,838 millones y 9.8% del PBI*. Retrieved from Portal del Turismo: <https://portaldeturismo.pe/noticia/wttc-aporte-total-del-turismo-al-peru-llega-a-us-20838-millones-y-9-8-del-pbi/#:~:text=9.8%25%20del%20PBI-,WTTC%3A%20aporte%20total%20del%20turismo%20al%20Per%C3%BA%20llega%20a%20US,millones%20y%209.8%25%20del%20PBI&text>

Prendes, C. (2015). Realidad aumentada y educación: análisis de experiencias prácticas.

Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, 46, 187-203.

Prentice, H. (2010). Administración Estratégica. Edición N° 5 Buenos Aires.

Prim, A. (12 de Enero de 2019). *Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*.

Obtenido de innokabi: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

PWC España. (2019). *La Realidad Aumentada y la Virtual tendrán un impacto de hasta 1,5*

billones de dólares en la economía mundial en 2030. Obtenido de

<https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2019/realidad-aumentada-virtual-gran-impacto-economia-mundial.html>

Quezada, R. (2017). *Elementos de turismo. Teoría, clasificación y actividad*. San José:

EUNED.

Realidad Virtual MX. (2020). *Realidad Virtual MX*. Obtenido de

<https://www.realidadvirtualmx.com/servicios>

Rivera, M. (2001). El gerente de tecnología, perfil e impacto de su gestión en las

organizaciones. *INNOVAR*(18), 115-122.

Robbins, S. (2018). *Administración*. México DF, México: Pearson.

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de

trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11-26. Obtenido de

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Sánchez, I. (2015). *Cronograma de Actividades*. Project.

Sarquis, J. (2003). *Itinerarios del proyecto: Ficción epistemológica*. Nobuko. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=7GwklrglN7wC&pg=PA236&dq=pensamiento+abductivo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjivoLPg7buAhWEylkKHQv0DE4QuwUwAXoECAEQBw#v=onepage&q=pensamiento%20abductivo&f=false>

SEDAPAL. (2021). *SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL S.A.* Obtenido de <https://www.sedapal.com.pe/storage/objects/estructura-tarifaria-21112020.pdf>

Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC Editorial.

Sidorenko, P., Mauricio, L., & Cantero, J. (2018). Marketing y publicidad inmersiva: el formato 360° y la realidad virtual en estrategias transmedia. *Communication Journal*, (9), 19-47.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action Portfolio*. ISBN 1591842808.

Singh, A. (2019). *Realidad virtual. Realidad aumentada y realidad mixta. Interacción humano-computadora*. Barcelona: Babelcube Inc.

Suárez, A. (2014). El Grand Tour: un viaje emprendido con la mirada de Ulises. *Isimu*, 4(12), 53-279.

SUNAT. (2021). *Registro Único de Contribuyentes*. Obtenido de SUNAT: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/ruc/index.html>

Superintendencia de Compañías. (2020). *Tabla de indicadores*. Linex.

Tovar, S. (2017). *La importancia del Director Financiero en la gestión de la pyme*. Obtenido de ENAE BUSINESS SCHOOL: <https://www.enaes.es/blog/el-director-financiero-en-la-gestion-de-la-pyme#gref>

Travel2LATAM. (2020). *Perú anunció medidas para reactivar el turismo*. Obtenido de <https://es.travel2latam.com/nota/62737-peru-anuncio-medidas-para-reactivar-el-turismo>

Two Realty. (2021). *EMPRESA DE REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA*. Obtenido de <https://www.tworeality.com/>

Universidad Internacional de Valencia. (2019). *Director de Marketing: funciones, responsabilidades y requisitos*. Obtenido de VIU: <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/director-de-marketing-funciones-responsabilidades-y-requisitos>

Velasco, M. (2016). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible de turismo cultural. *Cuadernos de Turismo*(23), 237-253.

Victoria, M. (2021). *Turismo virtual: Una nueva forma de “viajar” sin salir de casa*. Obtenido de Revista Casino Perú: Entretenimiento y Turismo: <https://www.revistacasinoperu.com/turismo-virtual-una-nueva-forma-de-viajar-sin-salir-de-casa/>

Vidal, B. (2019). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*. Obtenido de Global Growth Agents: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

Virtualworld. (2015). *Virtual Travel Channels*. Obtenido de virtualworld:

<http://virtualiaworld.com/>

VISUALMA. (2021). *Agencia de Realidad Virtual en México*. Obtenido de Visualma

Servicios: <https://visualma.com/realidad-virtual>

Westreicher, G. (2021). *Recusos en economía*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/recurso.html>

Word Economic Forum. (24 de Octubre de 2019). *The Global Competitiveness Report*.

Obtenido de Word Economic Forum:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. Barcelona: ESIC Editorial.

APENDICES

Apéndice A Lean Startup

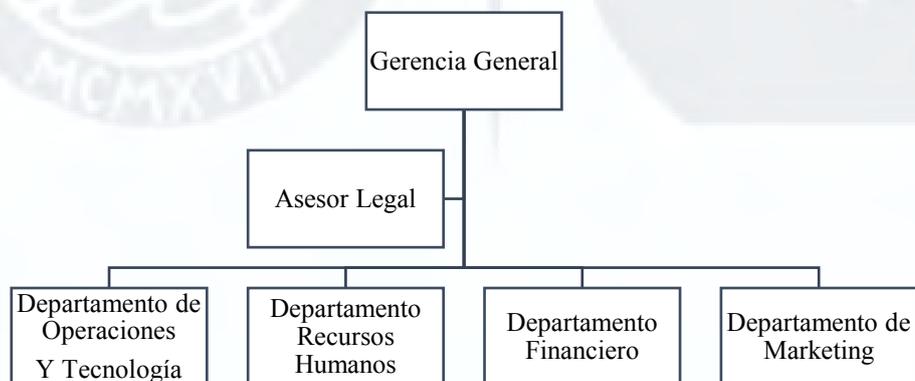
Los componentes determinados por separado y adaptados al sector turístico, posibilitan la estructurar actividades estratégicas e impulsar la solidez organizacional.

Administración.

La administración se refiere a la coordinación y supervisión de las actividades de la organización, con el objetivo de lograr eficiencia y eficacia. Adicionalmente, como parte de la gestión de la empresa, se encuentran funciones de planificación, organización, dirección y control (Robbins, 2018).

Para el caso de VR TOURS PERÚ la planificación, determinación de objetivos y estrategias, serán precisados posteriormente, en el capítulo número cuatro. Por otro lado, la organización estará estructurada por departamentos funcionales, de acuerdo con los puestos de trabajo y actividades (Robbins, 2018).

La estructura jerárquica de VR TOURS PERÚ se encuentra detallada.



Nota. VR Tours Perú

Al igual que la estructura jerárquica, la empresa dispondrá de cadena de mando desde la Gerencia General hacia las áreas inferiores y direccionamiento de trabajo en equipo, mediante juntas de inteligencia, en las cuales, todos los integrantes, por sectores de la empresa que definen o proponen diversas soluciones y dificultades presentados a lo largo del

día (Robbins, 2018). En definitiva, se fomentará el trabajo colaborativo y líneas de comunicación directas y frecuentes para todos los integrantes de la empresa turística.

Marketing.

El mercadeo actual permite conectar los equipos con la inteligencia artificial, con el objetivo de optimizar la productividad y fortalecer la interacción con los usuarios, los mismos que están conectados de manera conjunta a redes y comunidades, alrededor de un entorno cambiante (Kotler, 2016).

La organización VR TOURS PERÚ realizará sus actividades turísticas respecto a las nuevas tendencias del mercado, aplicación móvil y realidad virtual como arista de diferenciación, para locaciones poco exploradas, priorización de búsqueda web, presencia en páginas y generación de contenido en sitios afines al turismo; comercialización digital vía redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter y WhatsApp; con información precisa al turista en temas de destinos, medios de pago, entre otros. Sin duda, los aspectos indicados anteriormente, serán extendidos en los capítulos subsiguientes.

Operaciones.

“La operatividad de las empresas, depende de la transformación de los recursos en productos o servicios para los clientes, a través, de procesos definidos” (Robbins, 2018). VR Tours Perú, tiene como operaciones principales la gestión del recurso humano, tecnológico, equipamiento e información, actividades de prestación de servicios turísticos; tomando como soporte fundamental la realidad virtual y brindar interactividad al turista con una propuesta diferente e innovadora.

En la actualidad, “las empresas con éxito exploran la relevancia de modelos en administración de operaciones, como factor estratégico para la determinación del liderazgo y posicionamiento” (Münch, 2016). La compañía tomará como componente que incorpora valor a los procesos, la administración estratégica de operaciones, para las áreas de

tecnología, en temas de desarrollo, programación y establecimiento de la aplicación móvil; así como también, la vinculada con servicios turísticos, respecto a la creación de paquetes turísticos novedosos, con énfasis en locaciones no explotadas o remotas de Perú, sin dejar de lado, la pirámide incaica de Ushnu, en el sector de Vilcashuamán, playa secreta El Bravo, ubicada entre Punta Sal y Máncora, entre otros.

Finanzas.

Para el establecimiento de una de las áreas más importantes empezaremos por definir finanzas como “las actividades del área financiera guardan relación con la planificación financiera, contabilidad, presupuestos, cobranzas, etc.; permitiendo administrar todos los recursos de la compañía, distribución de los diferentes recursos y controles de ingresos o gastos” (Münch, 2016). VR TOURS PERÚ canalizará las operaciones por medio de la planificación financiera con sistemas de información tecnológicos y aprovechamiento de todos recursos para posteriormente, orientar inversiones de crecimiento organizacional y cumplir oportunamente con los entes fiscales locales.

Información.

Los datos relacionados con las actividades cotidianas de los individuos, que también, forman parte de las compañías, son tratados y empleados para tomar decisiones de manera efectiva y oportuna. La información, conjuntamente con las tendencias tecnológicas, refuerzan la gestión de las empresas en sus actividades comerciales, y, la estrecha relación entre ambas ayuda a implementar estrategias de negocios (Laudon, 2016).

VR TOURS PERÚ tiene como insumo valioso la información, y, por ende, la precedencia en organizar eficientemente los sistemas de información; para la creación de nuevos servicios turísticos con aplicaciones móviles, comercio electrónico y realidad virtual; consecuentemente, la organización alcanzará una ventaja competitiva que le permitirá desempeñarse como líder del sector. La información actualizada proporcionada por las

entidades estatales y del entorno en general, será aprovechada a través de redes y telecomunicaciones; por tal motivo, los servicios turísticos serán creados con el manejo de sistemas de información en inteligencia de negocios, para generar valor e innovación a la propuesta de cara al cliente.

Tecnología.

La administración de herramientas tecnológicas, es esencial para el desarrollo de las organizaciones. “El empleo de software, redes y sistemas de información integral son fundamentales para lograr competitividad y liderazgo” (Münch, 2016). Para VR Tours la tecnología y actividades afines, comprenden un área clave como oportunidad de mercado; por ende, las prestaciones turísticas interactivas y el manejo eficiente de las tecnologías del servicio, ayudarán el direccionamiento de nuevos segmentos de mercado; como los Centennials, población entre las edades de 21 a 37 años. Así mismo, la empresa tendrá un enfoque de optimización de procesos, gracias a la implementación de sistemas de información especializados en turismo y liderazgo en el mercado, por medio de estrategias en desarrollo de servicios turísticos digitales, perfeccionamiento de segmentos nuevos; como se indicó en párrafos anteriores y diferenciación de mercado, con oferta de servicios interactivos turísticos con tecnología de punta y sistemas de información de inteligencia de mercado.

Recursos Humanos.

La compañía debe cerciorarse que disponga del talento humano competente que asegurará una sobresaliente gestión. “El recurso humano, es relevante en la organización porque otorga una ventaja competitiva” (Münch, 2016). VR TOURS PERÚ contará con personal altamente calificado, capacitado; por medio de una planificación en el número indispensable de trabajadores, características competitivas; con todas las compensaciones y especificaciones determinadas por la ley y mayor énfasis en el campo tecnológico, ya que, representa una de las áreas críticas y estratégicas de la compañía. Como se indicó

anteriormente la empresa tendrá un enfoque de trabajo en equipo y grupos eficaces para el mejoramiento de procesos y solucionar contratiempos. Cabe señalar que, las especificaciones del componente humano serán abordadas en el capítulo quinto.



Apéndice B Tabla de amortización

| Nº | Fecha pago | Saldo | Capital | Intereses | Cuota |
|-----------|-------------------|--------------|----------------|------------------|--------------|
| | | 158,613.05 | | | |
| 1 | 14/6/2021 | 156,580.62 | 2,032.43 | 3,347.47 | 5,379.90 |
| 2 | 12/7/2021 | 152,734.27 | 3,846.35 | 1,533.55 | 5,379.90 |
| 3 | 12/8/2021 | 149,011.39 | 3,722.88 | 1,657.02 | 5,379.90 |
| 4 | 13/9/2021 | 145,300.56 | 3,710.83 | 1,669.07 | 5,379.90 |
| 5 | 12/10/2021 | 141,394.81 | 3,905.75 | 1,474.15 | 5,379.90 |
| 6 | 12/11/2021 | 137,548.91 | 3,845.90 | 1,534.00 | 5,379.90 |
| 7 | 13/12/2021 | 133,661.28 | 3,887.63 | 1,492.27 | 5,379.90 |
| 8 | 12/1/2022 | 129,684.45 | 3,976.83 | 1,403.07 | 5,379.90 |
| 9 | 14/2/2022 | 125,802.79 | 3,881.66 | 1,498.24 | 5,379.90 |
| 10 | 14/3/2022 | 121,655.00 | 4,147.79 | 1,232.11 | 5,379.90 |
| 11 | 12/4/2022 | 117,509.36 | 4,145.64 | 1,234.26 | 5,379.90 |
| 12 | 12/5/2022 | 113,362.98 | 4,146.38 | 1,233.52 | 5,379.90 |
| 13 | 13/6/2022 | 109,252.85 | 4,110.13 | 1,269.77 | 5,379.90 |
| 14 | 12/7/2022 | 104,981.38 | 4,271.47 | 1,108.43 | 5,379.90 |
| 15 | 12/8/2022 | 100,740.43 | 4,240.95 | 1,138.95 | 5,379.90 |
| 16 | 12/9/2022 | 96,453.47 | 4,286.96 | 1,092.94 | 5,379.90 |
| 17 | 12/10/2022 | 92,086.06 | 4,367.41 | 1,012.49 | 5,379.90 |
| 18 | 14/11/2022 | 87,770.03 | 4,316.03 | 1,063.87 | 5,379.90 |
| 19 | 12/12/2022 | 83,249.75 | 4,520.28 | 859.62 | 5,379.90 |
| 20 | 12/1/2023 | 78,773.03 | 4,476.72 | 903.18 | 5,379.90 |
| 21 | 13/2/2023 | 74,275.46 | 4,497.57 | 882.33 | 5,379.90 |
| 22 | 13/3/2023 | 69,623.01 | 4,652.45 | 727.45 | 5,379.90 |
| 23 | 12/4/2023 | 64,973.96 | 4,649.05 | 730.85 | 5,379.90 |
| 24 | 12/5/2023 | 60,276.11 | 4,697.85 | 682.05 | 5,379.90 |
| 25 | 12/6/2023 | 55,550.15 | 4,725.96 | 653.94 | 5,379.90 |
| 26 | 12/7/2023 | 50,753.37 | 4,796.78 | 583.12 | 5,379.90 |
| 27 | 14/8/2023 | 45,959.82 | 4,793.55 | 586.35 | 5,379.90 |
| 28 | 12/9/2023 | 41,046.21 | 4,913.61 | 466.29 | 5,379.90 |
| 29 | 12/10/2023 | 36,097.18 | 4,949.03 | 430.87 | 5,379.90 |
| 30 | 13/11/2023 | 31,121.60 | 4,975.58 | 404.32 | 5,379.90 |
| 31 | 12/12/2023 | 26,057.45 | 5,064.15 | 315.75 | 5,379.90 |
| 32 | 12/1/2024 | 20,960.25 | 5,097.20 | 282.70 | 5,379.90 |
| 33 | 12/2/2024 | 15,807.75 | 5,152.50 | 227.40 | 5,379.90 |
| 34 | 12/3/2024 | 10,588.23 | 5,219.52 | 160.38 | 5,379.90 |
| 35 | 12/4/2024 | 5,323.20 | 5,265.03 | 114.87 | 5,379.90 |
| 36 | 13/5/2024 | - | 5,323.20 | 57.75 | 5,380.95 |

Apéndice C Flujo de caja proyectado

| ESTADO DE FLUJOS NETOS PROYECTADOS | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| AÑOS 1-5 | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN | USD | | | | | |
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| (A) Ingresos operacionales | | S/ 499,640.30 | S/ 514,843.23 | S/ 530,508.76 | S/ 546,650.95 | S/ 563,284.32 |
| Ventas | | S/ 499,640.30 | S/ 514,843.23 | S/ 530,508.76 | S/ 546,650.95 | S/ 563,284.32 |
| (B) Egresos operacionales | | S/ 393,725.88 | S/ 395,930.39 | S/ 398,169.29 | S/ 400,443.11 | S/ 402,752.41 |
| Gastos de ventas | | S/ 252,411.20 |
| Gastos administrativos | | S/ 141,314.68 | S/ 143,519.19 | S/ 145,758.09 | S/ 148,031.91 | S/ 150,341.21 |
| (C) Flujo operacional /A-B) | | S/ 105,914.42 | S/ 118,912.85 | S/ 132,339.47 | S/ 146,207.84 | S/ 160,531.91 |
| (D) Ingresos no operacionales | S/ 317,226,10 | S/ 0.00 |
| Crédito | S/ 158.613,05 | | | | | |
| Aportes | S/ 158.613,05 | | | | | |
| (E) Egresos no operacionales | S/ 194.378,95 | S/ 70,047.26 | S/ 71,399.18 | S/ 72,729.62 | S/ 9,297.15 | S/ 10,113.22 |
| Pago interés | | S/ 19,308.73 | S/ 11,471.93 | S/ 4,283.74 | | |
| Pago capital crédito | | S/ 45,250.07 | S/ 53,086.87 | S/ 60,276.11 | | |
| Pago participación trabajadores | | S/ 5,488.46 | S/ 6,840.38 | S/ 8,169.77 | S/ 9,297.15 | S/ 10,113.22 |
| Capital de trabajo | S/ 129.564,05 | | | | | |
| Adquisición de activos fijos | S/ 29.049,00 | | | | | |
| Otros egreso | S/ 35.765,90 | | | | | |
| (F) Flujo no operacional (C-E) | | S/ 35,867.16 | S/ 47,513.66 | S/ 59,609.85 | S/ 136,910.69 | S/ 150,418.69 |
| Flujo neto generado (C+F) | | S/ 141,781.58 | S/ 166,426.51 | S/ 191,949.33 | S/ 283,118.53 | S/ 310,950.60 |
| Saldo inicial | | | S/ 141,781.58 | S/ 308,208.09 | S/ 500,157.42 | S/ 783,275.95 |
| Saldo final | | S/ 141,781.58 | S/ 308,208.09 | S/ 500,157.42 | S/ 783,275.95 | S/ 1,094,226.55 |