

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Propuesta de un modelo de negocio basado en una plataforma digital para experiencias de arte, cultura, entretenimiento y gastronomía para fomentar el turismo no tradicional, socialmente responsable y sostenible en el Perú

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

PRESENTADA POR

Miguel Angel Cueva Villafuerte, DNI: 45519875

Luis Enrique Delgado Quispe, DNI: 10747086

Diana Gonzáles Dantas, DNI: 10747159

César Antonio Ramírez López, DNI: 25830730

ASESORA

Anna Katarzyna Florek-Paszkowska, C.E.: 001712153

ORCID: 0000-0002-1249-5069

JURADO

Percy Samoel, Marquina Feldman

Anna Katarzyna, Florek-Paszkowska

Beatrice Elcira, Avolio Alecchi

Surco, marzo 2021

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta aquí a pesar de las duras circunstancias en la que vivimos en el mundo. A CENTRUM y a cada uno de los profesores por entregarnos, no solo nuevos conocimientos, sino nuevas bases que nos ayudarán en la vida a ser mejores personas.



Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestras familias por el apoyo y comprensión que significó los casi dos años de esfuerzo. Dedicamos esta tesis a todos los peruanos emprendedores que necesiten guiarse para desarrollar un emprendimiento innovador y sostenible.



Resumen Ejecutivo

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) (2020) y especialistas del sector turismo, señalan que las personas preferirán las visitas de turismo local. Además, evitarán las aglomeraciones, buscarán nuevas experiencias seguras, de contacto con la naturaleza, de bienestar, gastronómico y virtuales. Exigirán protocolos de bioseguridad, solidaridad a los intermediarios y serán más conscientes del consumo responsable.

Al realizar la investigación local en los principales portales de turismo y entretenimiento del país, se descubrió que se promocionan, en su mayoría, destinos, rutas y servicios tradicionales. El estudio realizado ayudó a comprobar que existe una demanda insatisfecha de un segmento de usuarios que suspende su decisión de compra o deciden por el turismo tradicional. Este clásico modelo de negocio ya venía mostrando deficiencias porque los usuarios no encuentran satisfacción de esta forma consumir. Además, se suma el hecho que se excluye a miles de personas que viven de este sector pero que no se encuentran dentro de la ruta clásica de turismo. De modo que, este no es socialmente responsable ni sostenible.

El presente trabajo propone una solución a este complejo problema. Haciendo uso de la metodología Piscina Lab, que combina el Design Thinking y el Lean Start Up, así como el uso de herramientas como el Mapa de Empatía, Mapa de la Experiencia del Usuario y Business Model Canvas que conllevaron a desarrollar un Producto Mínimo Viable (MVP). Asimismo, la base bibliográfica y la investigación cuantitativa fueron claves para darle solidez a la propuesta.

Cabe señalar que, la propuesta está relacionada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 8 (OSD N°8) que busca promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente. También, se elaboraron escenarios económicos, un plan de implementación y un mapa estratégico que busca simplificar la gestión, así como priorizar los objetivos e iniciativas. Finalmente, el equipo que participó se siente orgulloso del trabajo y es

producto del esfuerzo de cada uno de sus integrantes, así como del apoyo de los usuarios que participaron en la co creación.



Abstract

According to the World Tourism Organization (UNWTO) (2020) and specialists from the tourism sector, they point out that people will prefer local tourism visits. In addition, they will avoid crowds, they will seek new safe experiences, in contact with nature, wellness, gastronomic and virtual. They will demand biosecurity protocols, solidarity with intermediaries and will be more aware of responsible consumption.

When conducting local research in the main tourism and entertainment portals in the country, it was discovered that, for the most part, traditional destinations, routes and services are promoted. The study carried out helped to verify that there is an unsatisfied demand from a segment of users that suspends their purchase decision or decide for traditional tourism. This classic business model has already been showing deficiencies because users do not find satisfaction in this way of consuming. In addition, the fact that thousands of people who live in this sector but who are not within the classic tourism route are excluded. So this is neither socially responsible nor sustainable.

The present work proposes a solution to this complex problem. Using the Piscina Lab methodology, which combines Design Thinking and Lean Start Up, as well as the use of tools such as the Empathy Map, User Experience Map and Business Model Canvas that led to the development of an MVP. Likewise, the bibliographic base and the quantitative research were key to give solidity to the proposal.

It should be noted that the proposal is related to Sustainable Development Goal N° 8 (SDG N° 8) which seeks to promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work. In addition, economic scenarios, an implementation plan and a strategic map were drawn up that seeks to simplify management, as well as prioritize objectives and initiatives. Finally, the team that participated is proud of the work and it is the product of the

effort of each of its members, as well as the support of the users who participated in the co-creation.



Tabla de Contenidos

Agradecimientos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract	vi
Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver.....	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver.....	3
1.2.1 El Problema a Resolver	3
1.2.2 Sustento en la Complejidad del Problema a Resolver.....	3
1.2.3 Sustento en la Relevancia del Problema a Resolver.....	4
1.2.3.1 Relevancia en el desarrollo económico.....	4
1.2.3.2 Relevancia en el desarrollo social y cultural.....	5
1.2.3.3 Relevancia en el cuidado del medio ambiente	6
1.3 Sustento Científico del Problema a Resolver	7
1.4 Conclusiones.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura	9
2.1 Mapa de la Literatura vinculada al Problema	9
2.2 Análisis de la Literatura vinculada al Problema	9
2.2.1 Turismo	9
2.2.2 Turismo comunitario	12
2.2.3 Competitividad y desarrollo sostenible en el turismo	12
2.2.3.1 Competitividad turística.....	12

2.2.3.2 Desarrollo sostenible turístico.....	12
2.2.3.3 Turismo accesible.....	13
2.2.3.4 Productos artesanales y competitividad turística.....	13
2.2.4 Experiencias turísticas y memorabilidad.....	14
2.2.5 Turismo post COVID-19.....	15
2.2.6 Regulaciones en el turismo.....	15
2.2.7 Conclusiones.....	16
2.3 Aporte de la Literatura a la Solución del Problema.....	16
2.3.1 Perfiles turísticos y motivaciones de viaje.....	16
2.3.2 Búsqueda de servicios turísticos a través de smartphones.....	17
2.3.3 Turismo cultural y experiencias turísticas virtuales.....	17
2.3.4 Plataforma digital de comunidades turísticas.....	18
2.3.5 La hospitalidad y la experiencia de compra en línea de servicios turísticos.....	19
2.3.6 Factores que influyen en la calidad de servicios turísticos en línea.....	20
2.3.7 Conclusiones.....	20
Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio.....	22
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución Mínima Viable del Problema....	22
3.1.1 ¿Qué no es problema?.....	22
3.1.2 Soluciones potenciales iniciales.....	22
3.1.3 Pensamiento creativo.....	25
3.1.3.1 Contexto del problema general.....	25
3.1.3.2 Retroalimentación preliminar.....	25
3.1.4 DesignThinking.....	26
3.1.4.1 Empatizar.....	26
3.1.4.2 Definir.....	27

3.1.4.3 Idear.....	27
3.1.4.4 Prototipar.....	29
3.1.4.5 Testear.....	29
3.1.5 Entrevistas.....	29
3.1.5.1 Hipótesis iniciales.....	29
3.1.5.2 Preguntas de la entrevista.....	30
3.1.5.3 Aprendizaje validado.....	31
3.1.6 Categorización de la información y patrones de comportamiento.....	31
3.1.7 Perfil del usuario.....	33
3.1.8 Mapa de la experiencia del usuario.....	34
3.1.9 Idear.....	34
3.1.10 Quick Wins.....	36
3.1.11 Prototipado ágil.....	38
3.1.12 Lean Start Up.....	40
3.1.13 Propuesta de valor.....	41
3.1.14 Modelo de negocio.....	45
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para mejorar la solución del problema.....	45
3.2.1 Formulación del problema.....	45
3.2.2 Problemas específicos.....	47
3.2.3 Objetivo general.....	47
3.2.4 Objetivos específicos.....	47
3.2.5 Hipótesis.....	47
3.2.6 Hipótesis específicas.....	47
3.2.7 Metodología.....	47

3.2.8	Diseño de la investigación.....	48
3.2.9	Población, muestra y muestreo.....	49
3.2.9.1	Descripción de la población.....	49
3.2.9.2	Descripción de la muestra.....	50
3.2.10	Técnica de muestreo.....	51
3.2.11	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	51
3.2.12	Instrumentos de recolección de datos.....	52
3.2.13	Procedimiento de recolección de datos.....	52
3.2.14	Resultados de la investigación cuantitativa.....	53
3.2.15	Resultados del análisis a través del uso de la Inteligencia Artificial.....	58
3.2.16	Conclusiones.....	65
3.3	Definición de la Solución al Problema de Negocio.....	65
3.4	Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio.....	69
3.5	Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio.....	71
3.6	Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio.....	74
3.6.1	Sostenibilidad socio ambiental.....	74
3.6.2	Sostenibilidad financiera.....	77
3.7	Implementación de la Solución al Problema de Negocio.....	92
3.7.1	Plan de implementación.....	92
3.7.1.1	Actividades previas.....	93
3.7.1.2	Actividades de Pre Lanzamiento.....	93
3.7.1.3	Actividades de Desarrollo y Lanzamiento de la Plataforma.....	94
3.7.1.4	Actividades Post Implementación.....	95
3.7.1	Presupuesto de implementación.....	96
3.7.2	Factores clave para el éxito de la implementación.....	102

3.8 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio	106
3.8.1. Conclusiones	109
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	112
Referencias.....	117
Apéndice A: Preguntas de la Encuesta	125
Apéndice B: Resultado de la Encuesta.....	130
Apéndice C: Plataforma de IBM para Startups y Desarrolladores.....	137
Apéndice D: Plataforma de Inteligencia Artificial – Machine Learning.....	137
Apéndice E: Plataforma Canva para los diseños gráficos	138



Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Categoría de deseos de viaje, entretenimiento y socialización</i>	32
<i>Tabla 2</i>	<i>Categoría de experiencias favoritas hoy y post cuarentena</i>	32
<i>Tabla 3</i>	<i>Categoría de dependencia en Internet y redes sociales</i>	32
<i>Tabla 4</i>	<i>Solidaridad y colaboración</i>	33
<i>Tabla 5</i>	<i>Lienzo 6x6 para generar ideas que respondan a la solución del problema</i>	35
<i>Tabla 6</i>	<i>Perfil del usuario</i>	41
<i>Tabla 7</i>	<i>Modelo de negocio CANVAS</i>	46
<i>Tabla 8</i>	<i>Distrito Poblacional</i>	49
<i>Tabla 9</i>	<i>Grupo de generaciones</i>	53
<i>Tabla 10</i>	<i>Grupo de ingresos</i>	53
<i>Tabla 11</i>	<i>Grupo de red social</i>	53
<i>Tabla 12</i>	<i>Grupo de viaje</i>	54
<i>Tabla 13</i>	<i>Grupo de frecuencia</i>	54
<i>Tabla 14</i>	<i>Grupo cuando realizarán un viaje</i>	54
<i>Tabla 15</i>	<i>Grupo de modalidad de compras</i>	55
<i>Tabla 16</i>	<i>Grupo de gastos de compras</i>	55
<i>Tabla 17</i>	<i>Grupo de motivos de viaje</i>	55
<i>Tabla 18</i>	<i>Grupo de medios que despiertan interés</i>	56
<i>Tabla 19</i>	<i>Grupo de experiencias vivenciales</i>	57
<i>Tabla 20</i>	<i>Grupo de tipo de artesanías</i>	57
<i>Tabla 21</i>	<i>Distribución de gasto en artesanías</i>	58
<i>Tabla 22</i>	<i>Cuadro de variables nivel de confianza</i>	62
<i>Tabla 23</i>	<i>Nuevo Modelo de negocio CANVAS</i>	68
<i>Tabla 24</i>	<i>Escenarios de la demanda inicial expresados en soles</i>	79

<i>Tabla 25</i>	<i>Tabla Flujo de ingresos: Escenario Optimista</i>	81
<i>Tabla 26</i>	<i>Tabla Flujo de ingresos: Escenario Conservador</i>	83
<i>Tabla 27</i>	<i>Tabla Flujo de ingresos: Escenario Pesimista</i>	86
<i>Tabla 28</i>	<i>Flujo de efectivo: Escenarios Optimista, Conservador y Pesimista</i>	88
<i>Tabla 29</i>	<i>Indicadores Financieros: Escenarios Optimista, Conservador y Pesimista</i>	88
<i>Tabla 30</i>	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas: Escenarios Optimista, Conservador y Pesimista</i>	89
<i>Tabla 31</i>	<i>Matriz de Ratios Financieros</i>	90
<i>Tabla 32</i>	<i>Punto de equilibrio</i>	91
<i>Tabla 33</i>	<i>Plan de actividades</i>	92
<i>Tabla 34</i>	<i>Pre-Lanzamiento</i>	93
<i>Tabla 35</i>	<i>Cronograma</i>	94
<i>Tabla 36</i>	<i>Post-Implementación</i>	96
<i>Tabla 37</i>	<i>Relanzamiento</i>	96
<i>Tabla 38</i>	<i>Presupuesto implementación</i>	99
<i>Tabla 39</i>	<i>Gasto infraestructura administrativa</i>	100
<i>Tabla 40</i>	<i>Costos asociados a la Plataforma</i>	101
<i>Tabla 41</i>	<i>Costos asociados Recursos Humanos</i>	102
<i>Tabla 42</i>	<i>Matriz de Riesgo</i>	104
<i>Tabla 43</i>	<i>Mapa Estratégico y Balanced Scorecard</i>	110

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Mapa de la literatura.</i>	11
<i>Figura 2. Lienzo de 2 dimensiones que representa el problema e ideas potenciales de solución</i>	23
<i>Figura 3. Lienzo Meta Usuario</i>	28
<i>Figura 4. Quick Wins.</i>	36
<i>Figura 5. Mapa de la experiencia del usuario.</i>	37
<i>Figura 6. Collage de imágenes de la segunda versión de la web app The Cultoury vista desde un dispositivo móvil.</i>	43
<i>Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.</i>	44
<i>Figura 8. Pantalla data set muestra la lista de campos y el resumen de sus valores.</i>	60
<i>Figura 9. Pantalla de Dataset que presenta la lista de campos y el resumen de Valores.</i>	61
<i>Figura 10. Nivel de confianza de la predicción de las experiencias vivenciales más atraídas.</i>	63
<i>Figura 11. Nivel de confianza de la predicción de las experiencias virtuales.</i>	64
<i>Figura 12. Solución al problema de negocio – Innovación Disruptiva.</i>	70
<i>Figura 13. Cuadro solución al problema – Exponencialidad.</i>	73
<i>Figura 14. Cuadro solución al problema de negocio – Sostenibilidad.</i>	76
<i>Figura 15. Plan de Implementación y Post Implementación</i>	98

Capítulo I: Introducción

El mundo vive un ambiente de incertidumbres, complejidades, ambigüedades, conflictos, desigualdades, escasez y deterioro del medio ambiente mucho más que antes. Dada la magnitud del ambiente descrito, el presente trabajo de investigación pretende desafiar el entorno y contribuir con la resolución a estos problemas complejos que también se presentan en el país. Una de las industrias con mucho potencial en el Perú y que ha sido considerablemente afectada desde principios del 2020 es el turismo. Este capítulo describe el contexto en el que se determina el problema a resolver en este sector. Posteriormente, se presenta el sustento en la complejidad del problema y en la relevancia que conlleven a la solución del mismo.

1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver

Hoy en día, debido a la pandemia del Covid-19, las personas en el mundo atraviesan un grave impacto en la salud, en lo económico y en el estilo de vida. Según la Organización Mundial de la Salud (2021) se reportan más de 67 millones de casos de personas con Covid-19 y más de un millón y medio de muertes a nivel mundial. En cuanto a lo económico y estilo de vida, el sector más afectado es el turismo debido a la suspensión de viajes, vuelos, reservas, eventos y comercio relacionado con este sector, lo que origina también problemas sociales y económicos para muchas comunidades y regiones (Lemes, 2020).

Localmente, el Estado Peruano viene impulsando el turismo interno lentamente desde julio del 2020 (Hurtado de Mendoza, 2020). No obstante, el turismo que prioriza es el tradicional, es decir, el de ofertas y destinos clásicos (Lima, Cuzco, Puno y Arequipa principalmente). Este tipo de turismo que predomina en el Perú, desde hace décadas, se encuentra basado en la explotación de recursos culturales y medio ambiental en su mayoría, lo que conlleva a que se encuentren en peligro debido a la falta de sostenibilidad y, por ende,

tiene un impacto negativo en lo económico, en lo socio-cultural y en lo ambiental. Un ejemplo son las comunidades y artesanos que tienen en el turismo una fuente de ingresos, pero se encuentran excluidos de la oferta turística tradicional. La caída de la demanda para ellos afecta su economía en general. Otro ejemplo de impacto negativo es el que ocurre en las regiones turísticamente tradicionales. Al tener mayor demanda turística, se encarece la propiedad, que son adquiridos por empresas extranjeras que se llevan la mayor parte de las utilidades a su país de origen.

No obstante, en la actualidad, una de las principales respuestas inmediatas para la recuperación del sector es fomentar el turismo interno con la cooperación de las comunidades receptoras turísticas. Otro dato importante señalado es que, durante la cuarentena, millones de personas en el mundo han iniciado búsquedas de experiencias turísticas no tradicionales y culturales a través de Internet (OMT, 2020). Adicionalmente, expertos en el área de turismo como Poggi (2020) indica que el viajero post Covid-19 se encuentra más digitalizado, es muy exigente e inseguro con relación a su salud. Inicialmente, va a preferir las visitas locales, evitará aglomeraciones y dará mucho valor a las ofertas con política de responsabilidad social y ambiental. Añade que, las preferencias del viajero serán por experiencias con la naturaleza, de bienestar, gastronómico y virtuales.

De manera que, cuando el turismo en el Perú se reactive, las personas buscarán alternativas diferentes a la oferta turística tradicional. Sin embargo, al no encontrarlas, optarán por el turismo tradicional, como consecuencia, se repetirán los problemas propios de este modelo económico y continuará el círculo vicioso.

1.2 Presentación del Problema a Resolver

1.2.1 El Problema a Resolver

En primer lugar, se busca resolver las necesidades de desarrollo socio-económico de las comunidades que viven del turismo, principalmente del turismo no tradicional, ya que venían siendo afectadas desde antes de la pandemia debido a la escasa exposición de su oferta en Internet. En segundo lugar, el problema a resolver tiene que ver con la falta de competitividad y desarrollo sostenible en el turismo, principalmente del no tradicional. En tercer lugar, se busca impulsar una nueva forma de turismo a través de la memorabilidad de las experiencias turísticas que contribuyen con la conservación del patrimonio inmaterial (costumbres, mitos y leyendas), principalmente de las regiones fuera de las zonas del turismo tradicional.

1.2.2 Sustento en la Complejidad del Problema a Resolver

Según la UNWTO (2020) y especialistas del sector turismo señalan que las personas en el mundo priorizan cada vez más las visitas de turismo local debido al Covid-19, evitarán aglomeraciones y buscarán experiencias seguras de contacto con la naturaleza. Además, están muy interesadas en arte, cultura, entretenimiento, gastronomía, ocio, ritos y experiencias virtuales. Por el contrario, al realizar la investigación local sobre los principales portales de turismo y entretenimiento del país, se confirma que promocionan, en su mayoría, destinos, rutas y servicios tradicionales. Entonces, los usuarios no tienen alternativas de turismo no tradicional, llevándolos a suspender temporalmente su elección o terminan por adquirir promociones que solo benefician a quienes están dentro de la ruta clásica de turismo local.

Este modelo tradicional de negocio no contribuye con el desarrollo socio-económico del sector. Tampoco aporta con la competitividad de las comunidades excluidas de las rutas clásicas. Asimismo, este modelo de negocio impacta negativamente en el medio ambiente porque las zonas tradicionales son afectadas por la contaminación a causa de los desechos. También, el patrimonio inmaterial como costumbres, valores, música y saberes pierden

memorabilidad por encontrarse excluidos de las ofertas promocionales turísticas. Esta situación es un problema complejo que urge ser resuelto para mejorar la calidad de vida de las comunidades del turismo no tradicional, satisfacer las necesidades de los usuarios que están cambiando sus hábitos de consumo, contribuir con el desarrollo del país, proteger su medio ambiente y preservar el patrimonio inmaterial.

1.2.3 Sustento en la Relevancia del Problema a Resolver

1.2.3.1 Relevancia en el desarrollo económico. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2019) el turismo mundial representó 1.7 billones de dólares de ingresos en el 2018. Para el Perú representó casi 4 mil millones de dólares en ingresos. En cuanto a la afluencia de turistas extranjeros, se registró casi 4 millones y medio de turistas en el 2017 y en toda Sudamérica más de 36 millones (Mirashi, 2017). Asimismo, el sector turístico en el Perú representó el 3.9% del PBI y empleó alrededor de 3 millones y medio de personas en el mismo año. No obstante, este sector presenta alta informalidad empresarial y laboral que alcanza el 80% (Peñaranda, 2018). Al decretarse el estado de emergencia en marzo de 2020, comunidades, artesanos, trabajadores independientes y empresas relacionadas al turismo detuvieron su principal fuente de ingresos debido a la paralización del turismo interno y del receptivo (Hurtado de Mendoza, 2020). Por lo tanto, el problema tiene vital importancia en lo económico.

Asimismo, teniendo en cuenta que, tanto el Estado como el sector privado impulsarán el turismo interno, se presenta un escenario favorable para la generación y captación de una demanda de experiencias turísticas presenciales, virtuales, viajes rurales y eco amigables. Al observar las cifras, fueron 10 millones de turistas nacionales que gastaron en promedio S/484 en 4 noches de estadía en el 2018. Los principales aspectos que tomaron en cuenta para elegir un destino fueron paisajes y naturaleza (Promperú, 2020). Por otro lado, la venta en línea en el Perú fue favorable en el 2017 con un aumento sostenido del 11%, mostrando un ritmo más

acelerado que la venta por el canal tradicional (Portal de Turismo, 2019). Asimismo, la mitad de los compradores en línea se encuentran en Lima, siendo las categorías más compradas son: viajes y tecno-electro con 13.43% respectivamente. Los compradores en su mayoría (38.70%) gastaron en compras en línea entre S/250 y S/500 (Trujillo, 2019).

Por otra parte, el turista extranjero gastó un promedio US\$932 en 10 noches de estadía en el 2018. En su mayoría fueron Millennials que provienen de Latinoamérica y viajaron por vacaciones (69%). Asimismo, el turista de negocios gastó en promedio US\$878 en 6 noches de estadía. También fueron Millennials de Latinoamérica en su mayoría. En ambos casos, Internet influyó en más del 60% de sus decisiones de compra turística.

A pesar de que el Perú tendrá un bajo turismo receptivo en el 2021, existe una oportunidad de negocio al atender la demanda del turista interno y del turista de negocios que se queda en Lima, así como de captar otros ingresos a través de experiencias virtuales. De modo que, la venta en línea de experiencias turísticas no tradicionales ofrece una importante oportunidad para la generación de ingresos a los artesanos, artistas, chefs, comunidades, fotógrafos, gestores culturales, guías, músicos, pintores y todos aquellos que se encuentren relacionados al turismo.

1.2.3.2 Relevancia en el desarrollo social y cultural. Las relaciones sociales y culturales se han modificado a raíz de la pandemia. Según con la Organización Mundial del Turismo (2020) existe un alto uso de las plataformas virtuales a nivel mundial para hallar nuevas formas de socializar, entretenerse y buscar eventos culturales. No obstante, en Perú, las plataformas virtuales fomentan muy poco el desarrollo de las comunidades digitales socio-culturales. Por el contrario, los servicios más promocionados siguen siendo las rutas tradicionales. Entonces, esta situación es un obstáculo para el desarrollo de las zonas fuera de esta ruta. La falta de inclusión socio-cultural es un problema aún no resuelto en el país y urge tomar acciones al respecto.

Asimismo, otro aspecto relevante del impacto socio-cultural es que permite revalorar el patrimonio inmaterial como costumbres, comida, bailes, mitos y leyendas. Sin embargo, el turismo también promueve modificaciones sobre el patrimonio para volverse más atractivo al turista, así como otras que terminan desapareciendo.

1.2.3.3 Relevancia en el cuidado del medio ambiente. Machu Picchu es sin duda el ícono turístico del país. Se encuentra ubicado en el Santuario que lleva su mismo nombre, en la provincia del Urubamba en el Cusco. De acuerdo con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SENARP, 2020), es un área natural protegida de 32,592 hectáreas que representa un alto valor ambiental. Posee laderas, nevados, microclimas y ríos. La zona alberga una variada fauna como la vizcacha, el coatí, venado, puma, zorro, cóndor y el gallito principalmente. Entre la flora se tiene al cedro, laurel, aliso, variados bosques y 340 especies de orquídeas. Sin embargo, la creciente afluencia de turistas, provoca daños por el elevado tránsito, acumulación de basura, así como por los nuevos y diversos lugares para acampar en la ruta de bosques y montañas que atraviesan los Caminos del Inca. Machu Picchu es uno de los cinco destinos amenazados por el exceso del turismo en el mundo (BBC, 2018). Esta problemática se repite en otras regiones del país en la que se explotan de manera tradicional los recursos naturales turísticos.

A pesar de que la afluencia del turismo receptivo disminuyó considerablemente desde principios de la pandemia, especialistas en turismo señalan que la demanda por el turismo vivencial tendrá un incremento a nivel mundial. En el Perú, se espera un incremento en las visitas a las reservas naturales, lugares arqueológicos y comunidades. Esto implica contar con un enfoque de turismo responsable para evitar el impacto medio ambiental. Además, a raíz de la pandemia, es preciso mejorar considerablemente los sistemas de prevención, gestión de riesgos y protocolos de bioseguridad debido a que, el turismo, dejará de ser masivo para

inclinarse a un turismo rural, ecológico y de aventura. De manera que, es urgente diseñar soluciones turísticas que cuiden y fomenten la protección del medio ambiente.

1.3 Sustento Científico del Problema a Resolver

En un estudio realizado por Promperú (2020) revela que el 63% de los vacacionistas son Millennials (44%) y Centennials (19%). Además, señala que el 93% buscan información en Internet sobre turismo urbano (82%), naturaleza (58%), cultural (33%), diversión (32%), sol-playa (26%) y aventura (12%). Asimismo, el 76% prefieren un destino fuera de Lima y el 37% realizar compras, especialmente de artesanías (27%). En cuanto a las características en dichos segmentos, se ha determinado que los Millennials buscan experiencias, son optimistas, se dejan llevar por las referencias y testimonios. En lo que respecta a los Centennials, se inclinan por las causas sociales y protección del medio ambiente. También buscan experiencias, pero principalmente, momentos únicos que puedan compartir en redes sociales. Dicho de otro modo, los Millennials y Centennials de Lima, tienen tendencia de búsquedas en Internet de experiencias turísticas únicas, socialmente responsables y de cuidado con el medio ambiente.

A pesar de contar con información para proponer soluciones a la resolución del problema planteado, se desconoce aún, cuáles son los factores específicos que influyen en los turistas para que adquieran una experiencia turística no tradicional a través de una plataforma digital. Encontrar esta información es de suma importancia para proponer soluciones con mayor precisión. De modo que, la investigación científica cobra relevancia porque a diferencia de las demás, ayudará a elevar la calidad del estudio. Además, es “rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Asimismo, los resultados del estudio científico contribuirán con información a quienes se encuentren interesados en evaluar y decidir por emprendimientos en el sector turismo sostenible. Como consecuencia de ello, contribuirán con la generación de ingresos para los

artistas, artesanos, comunidades y ofertantes de expresiones culturales que fueron dejados fuera de la ruta turística tradicional. A su vez, también contribuirán con la preservación de expresiones artísticas, del patrimonio cultural, inmaterial, así como la protección del medio ambiente. También colaboraría con la generación de impuestos y el empleo, que son aspectos de interés nacional. En resumen, contribuirá con el desarrollo económico, sociocultural y ambiental del país.

1.4 Conclusiones

El problema del turismo tradicional se origina desde antes de la pandemia. Esta fue expuesta mucho más a raíz del impacto que generó la declaración del estado de emergencia y cancelación de destinos, vuelos y toda actividad relacionada. Con la reactivación paulatina del turismo, el problema que genera el turismo tradicional continuará. De modo que, contribuir con iniciativas y acciones a la resolución a este problema complejo, es un desafío que debe de abordarse con urgencia hoy y pensando en las futuras generaciones del país.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este capítulo se revisa la literatura clave que contribuye con información reciente, confiable y especializada de conceptos, teorías, tendencias, opiniones y conclusiones relacionado al turismo de experiencias, competitividad y sostenibilidad. Además, se pretende proporcionar entendimiento actualizado del tema en cuestión, de compartir los resultados de otros estudios y proporcionar un marco conceptual para comparar con otros descubrimientos. Por ello, la literatura usada fue obtenida de distintas fuentes de base de datos internacionales tales como ProQuest, EBSCO host, Emerald y Harvard Deusto. También se incorporó las publicaciones de otras fuentes halladas en páginas web nacionales e internacionales que aportan con más información relacionada al mercado que permiten distintas perspectivas.

2.1 Mapa de la Literatura vinculada al Problema

En esta sección se desarrolla un esquema que permite la clasificación de los tópicos más importantes orientados a resolver el problema a través del uso de la literatura. Además, se determinan las fuentes primarias y secundarias en relación con los factores de influencia para que una persona adquiera, a través de Internet, una experiencia turística no tradicional sostenible. Cabe señalar que las palabras claves utilizadas para realizar la búsqueda de la literatura fueron: turismo, aprendizaje, comunidades, competitividad, sostenibilidad, memorabilidad, experiencias, gastronomía, motivos de viaje, Internet, productos y plataformas digitales. A continuación, en la figura 1 se presenta el mapa de la literatura.

2.2 Análisis de la Literatura vinculada al Problema

2.2.1 Turismo

La definición del turismo se define como un fenómeno social, cultural y económico que implica el traslado de las personas a otros lugares fuera de su residencia habitual, que pueden ser motivados por una necesidad personal o profesional, Organismo Mundial de Turismo (OMT) (s.f) citado por (Camarena, Del Castillo, Ramírez & Zambrano, 2013).

Por otro lado, el turismo cultural es aquella actividad turística cuya motivación primordial es aprender, descubrir, experimentar y consumir lo tangible e intangible. Estas actividades están vinculadas con las artes, la música, la creatividad, culturas vivas, patrimonio histórico y cultural, creencias, tradiciones (OMT, 2017).

Antes debemos definir lo que significa un viaje como proceso educativo, es importante hacer mención que el término viajar proviene del latín “quodidius” que significa cotidiano. Analizar un viaje como proceso educativo conlleva a la obtención de experiencias únicas. Por ejemplo, viajar en un periodo de vacaciones para descansar de lo habitual y disfrutar de distintas actividades como: el contacto con la naturaleza, experiencias espirituales, espacios culturales y espacios de aprendizajes.

Asimismo, se puede asociar el término viajar al desplazamiento de un lugar a otro por un tiempo determinado. Viaje es también considerado como proceso educativo porque es el instrumento para aprender teorías sociales y científicas para luego impartir conocimientos. Cloe-Sampaio, 2004. Citado por (Abril-Sellarés *et al.*, 2019).

Es así como, el proceso del viaje educativo de los usuarios se asocia con la búsqueda de experiencias únicas y enriquecedoras relacionados a la historia de los pueblos, conocimientos de nuevas culturas, el contacto biocultural y el contacto sociocultural. A este último se relaciona con aquellos viajes que ofrecen las universidades para continuar cursos en otro país.

Así también, el usuario cada vez más tiene una perspectiva holística en cuanto a las actividades turísticas, no solo está asociado al ocio, sino al conocimiento que apoya a su desarrollo personal, cultural y profesional según Abril-Sellarés *et al.* (2019).

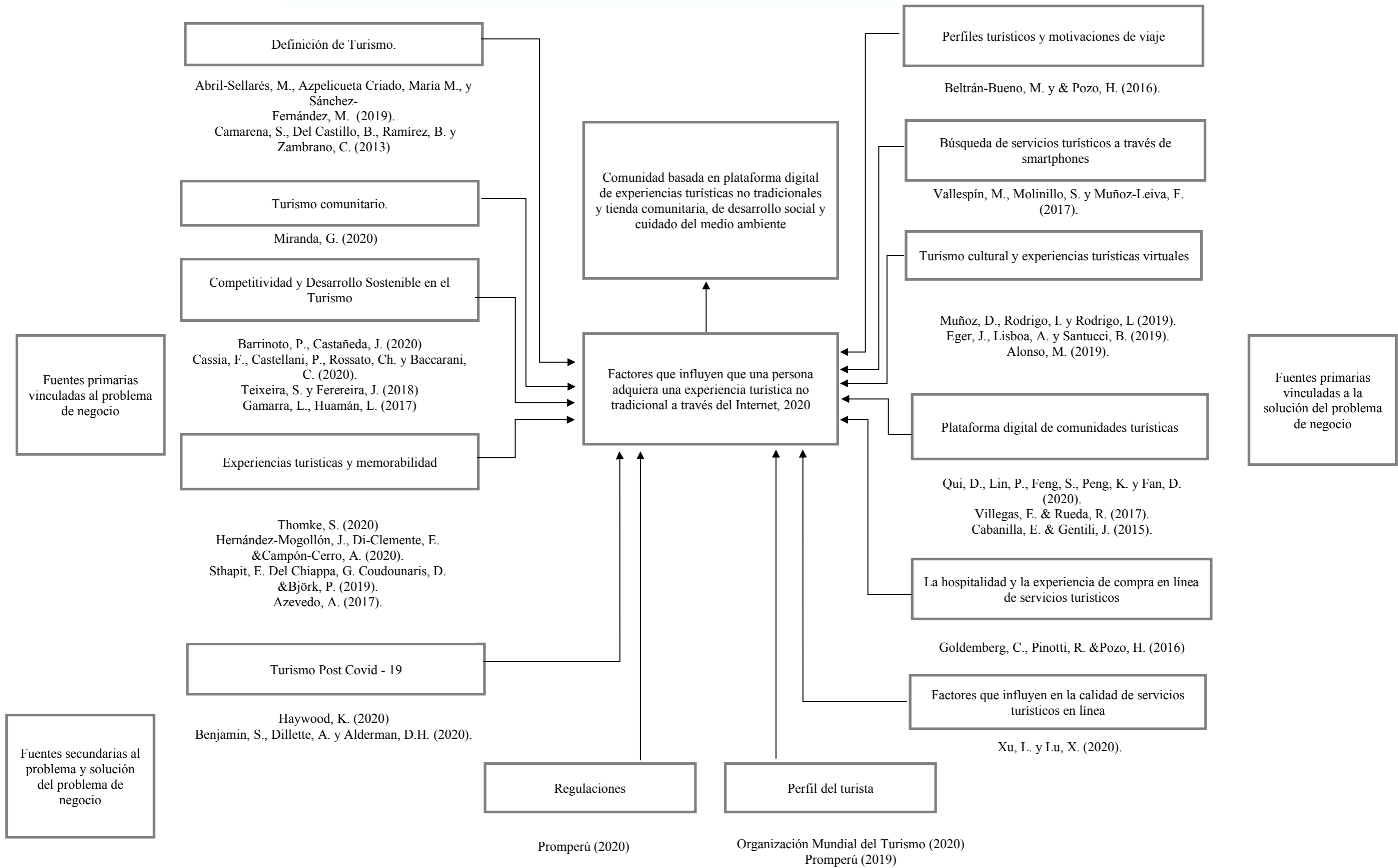


Figura 1. Mapa de la literatura. Adaptado de la revisión de la literatura.

2.2.2 Turismo comunitario

Es aquella actividad turística llevada a cabo en ciertas comunidades con espacios ambientales, culturales, deportivos y entre otras que benefician al desarrollo económico de sus pobladores a través de la comercialización de servicios y productos que ofrecen (Ministerio del Turismo del Perú, 2019). Asimismo, se han desarrollado lineamientos para el desarrollo del turismo comunitario, según la Resolución Ministerial N° 402-2019-MINCETUR. De esta manera, se enfocan esfuerzos en las actuales necesidades del mercado turístico interno para promover una oferta competitiva tal como la que ofrece el desarrollo sostenible en el sector. Además, el turismo comunitario es una oportunidad de negocio para los emprendimientos relacionado a lo social, ambiental y económico en aquellas comunidades receptoras de experiencia rurales en el Perú. Sin embargo, no siempre resulta positivo para las comunidades rurales por el impacto negativo que se genera en el medio ambiente (Miranda, 2020).

2.2.3 Competitividad y desarrollo sostenible en el turismo

2.2.3.1 Competitividad turística. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 1950 existían cinco países que competían por actividades turísticas (Estados Unidos, Canadá, Suiza, Italia y Francia). Estos países fueron los impulsores de la competitividad turística, que hoy en día busca mejorar la calidad de vida de los receptores de experiencias. No obstante, gran parte de las actividades turísticas están relacionadas a experiencias tradicionales que tienen impacto negativo para la sociedad y medio ambiente. Aparte de ello, la competitividad turística se relaciona con marcos regulatorios, la innovación de la mano con la tecnología que brinde seguridad, excelentes servicios a los usuarios y desarrollo económico a los receptores de experiencias. (Barrinoto y Castañeda, 2020).

2.2.3.2 Desarrollo sostenible turístico. El desarrollo sostenible está vinculado a mejorar el acceso a las necesidades básicas y la calidad de vida de los proveedores de experiencias turísticas, a través del equilibrio y viabilidad de los tres actores: económico, social y

ecológico. Además, la sostenibilidad se relaciona con los compromisos éticos frente a los recursos medioambientales que son escenarios para los usuarios y proveedores de experiencias turísticas. En tal sentido, el desarrollo sostenible no debería ser un reto para los usuarios, ni una estrategia de gestión para las comunidades y/o empresas dedicadas al turismo, debería ser parte inherente de ambos. Por ello, es importante que los usuarios acepten que son parte del entorno y con su colaboración se podría reducir la brecha que existe de ubicar al medio ambiente en el centro de todo. Los actores de la comunidad turística tienen la obligación de uso y consumo responsable de aquellos recursos naturales con la finalidad de conservar y preservar los espacios que aún existen (Gamarra y Huamán, 2017).

2.2.3.3 Turismo accesible. El turismo accesible es definido como aquel que hace de procesos altamente sincronizados (desde la búsqueda de una oferta turística hasta el retorno) entre distintos actores independientes (agencia, e-commerce, hotel, restaurante, otros) para permitirle a usuarios con discapacidad que puedan hacer uso de servicios turísticos con equidad y dignidad. A raíz del Covid-19, se ha despertado mayor conciencia en el ecosistema del turismo. Ahora se exige que este sea también completamente inclusivo, representando a su vez una gran oportunidad para la transformación del turismo hacia uno socialmente responsable. La tecnología juega un papel fundamental que contribuye y facilita la reconfiguración de la oferta turística para que tenga un formato universal, es decir, para turistas con discapacidad. Dicho de otro modo, las comunidades, la tecnología y la accesibilidad son aspectos muy importantes a la hora de construir una oferta turística. No obstante, no ha sido prioridad para la mayoría de la industria en el turismo (Cassia *et al.*, 2020).

2.2.3.4 Productos artesanales y competitividad turística. En la búsqueda de soluciones alternativas para elevar el nivel de competitividad regional, nuevas investigaciones encuentran una alta relación de influencia de actividades, atractivos y rutas relacionado a las bebidas oriundas, como el vino y pisco. Hoy, estas características tienen un alto impacto en el

desarrollo económico, desarrollo social y cuidado del medio ambiente regional en comparación con la producción de tejidos y artesanías. Sin embargo, los tejidos y las artesanías ofrecen un alto potencial que no son explotados por la falta de promoción en las plataformas (físico y virtual) que concentren la oferta, promocionen la historia detrás del producto, así como del artista. De manera que, una plataforma digital representa un factor clave en la promoción de productos como la artesanía, vino, pisco, aguajinay tejido para una región (Teixeira y Ferreira, 2018).

2.2.4 Experiencias turísticas y memorabilidad

Las experiencias memorables pueden determinar las decisiones de los clientes. La memorabilidad es un recuerdo positivo cargado de emociones y momentos duraderos. Para Thomke (2020) la emoción es un factor clave en la memorabilidad porque conlleva a la acción. Además, argumenta que incrementa la lealtad del cliente y de las recomendaciones. Añade que debe administrarse cada punto de contacto con el cliente y así cubrir cada detalle de la experiencia para que la memorabilidad sea integral.

Por otro lado, la gastronomía es un factor de influencia utilizado para crear experiencias memorables. Según Hernández-Mogollón, *et al.* (2020) el arte culinario es una manera que permite crear memorabilidad en los turistas al punto de poder mejorar a las personas. Por el contrario, la novedad es el factor más relevante en estudios realizados en Italia. Las experiencias no solo deben ser altamente satisfactorias para los turistas, sino que deben experimentar algo novedoso. Incluso, también las experiencias gastronómicas deben tener un alto grado de novedad si es que desean un alto grado de memorabilidad (Sthapit *et al.*, 2019).

Otro estudio revela que un factor decisivo para elegir un destino turístico es determinado por las imágenes auténticas que responden a necesidades latentes. El cambio de rutina y la búsqueda de la novedad, de la emoción, de la aventura y de la curiosidad son aspectos demandados por el turista que se conecta con las imágenes. Además, el turista podría construir su propia experiencia memorable basada en la carga psicológica y significado que

puede despertar una imagen con historia, ya sea en lo patrimonial o en lo natural (Azevedo, 2017).

2.2.5 Turismo post COVID-19

A raíz del estado de pandemia que vive el mundo desde diciembre del 2019, millones de personas se han quedado sin empleo a nivel mundial y miles de empresas han quebrado en las áreas relacionadas al turismo. Esta situación ha llevado a cuestionar la oferta excesiva existente y a reflexionar sobre las nuevas formas de competitividad y sostenibilidad en el turismo Post Covid-19. Para Haywook (2020) se ha iniciado un cambio hacia la innovación social del turismo y que se incorporará como un indicador relacionado directamente a la competitividad y sostenibilidad. Aparte de ello, la pandemia expuso las injusticias de la industria como son la sobreexplotación de los hoteles, de los destinos, las malas prácticas laborales y ambientales. La nueva normalidad en el turismo promoverá la competitividad desde el punto de vista del desarrollo sostenible e igualitario, encaminado por una nueva moralidad de cuidado ecológico (Benjamín *et al.*, 2020).

2.2.6 Regulaciones en el turismo

En el Perú, existe el Protocolo de atención a viajeros para ingresos y salidas del país. Asimismo, para prevenir y controlar los factores de riesgo sanitarios generados por el Covid-19, el Ministerio de Salud (2020) emitió la Resolución Ministerial N°627-2020-MINSA. También, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020) hizo lo propio publicando un protocolo Sanitario Sectorial para los servicios turísticos a través de la Resolución Ministerial N°113-2020-MINCETUR. Adicionalmente, con el fin de reactivar y promover la actividad artesanal emitió una Resolución Ministerial N°086-2020. Así, el Estado Peruano actúa a través de regulaciones que impulsan la recuperación económica y el fomento de los canales de promoción turística.

2.2.7 Conclusiones

El sector turismo presenta aún muchos desafíos que faciliten su evolución hacia un turismo de consumo consciente, social, inclusivo y sostenible. La oferta en su mayoría es tradicional y dispersa. No obstante, la tendencia de cambiar se ha acelerado a raíz de la pandemia que ha evidenciado la problemática que ya venía presentando. En adición, las investigaciones incorporadas sustentan la innovación que se ha despertado en el sector turismo. La sostenibilidad y la competitividad son aspectos que se medirán juntos. El concepto de turismo como se consume tendrá modificaciones por consecuencia de la globalización, la tecnología y cambio de hábitos.

2.3 Aporte de la Literatura a la Solución del Problema

2.3.1 Perfiles turísticos y motivaciones de viaje

El perfil del turista y sus motivaciones de viaje son aspectos que merecen investigación para desarrollar una solución al problema del negocio de turismo de experiencias no tradicionales. En estudios realizados, haciendo uso de la técnica de análisis de conglomerados, se obtuvieron cuatro segmentos agrupados por perfiles. Estos perfiles son: lógicos, antropológicos, sensitivos y hedonistas (Beltrán-Bueno y Pozo, 2016).

Para el perfil de los lógicos, el factor motivador más importante es la relajación con más del 60% de puntaje obtenido. El motivo crucial es escapar de la rutina para descansar principalmente en la playa. Adicionalmente, la opinión de los amigos y familiares es el factor más importante a la hora de informarse. Asimismo, este grupo realiza más de dos viajes al año.

Para el perfil de los antropológicos, la cultura y la exploración son los factores más importantes para escapar de la rutina con más del 80%. Este grupo realiza tres viajes al año. La información que más influye en ellos son los medios tales como: catálogos, folletos e Internet.

Para el perfil de los sensitivos, la mayoría son mujeres con más del 65%. La emoción es para este grupo el factor más valorado en más del 70%. El principal motivador es salir de la rutina. Asimismo, el 45% de influencia sobre sus decisiones de viaje corresponde a la opinión de amigos y familiares. Este grupo realiza alrededor de tres viajes al año.

Para el perfil de los hedonistas, la relajación y escapar de la rutina son los aspectos más importantes, siendo sus motivadores: viajar y pasar el tiempo con sus amigos. Casi el 60% de este grupo valora el prestigio y la nostalgia. Del mismo modo que el grupo anterior, más del 45% de este grupo recibe influencia de la opinión de familiares y amigos para decidir por un viaje. Ellos realizan menos de tres viajes al año (Beltrán-Bueno y Pozo, 2016). En resumen, escapar de la rutina es el principal motivo para todos los perfiles. No obstante, algunos lo hacen buscando relajación, cultura, exploración y emociones.

2.3.2 Búsqueda de servicios turísticos a través de smartphones

El uso de los dispositivos móviles es un factor que permite el crecimiento de la industria turística. Esto explica el crecimiento de plataformas turísticas digitales diseñadas como web responsive, término usado para indicar que la web puede ser vista desde cualquier dispositivo móvil. Estudios señalan que, el grupo entre los 25 y 34 años tienen un alto grado de búsqueda de servicios turísticos mientras que, para el grupo entre los 35 y 44 años tienen un alto grado de reserva de servicios turísticos. Este segundo grupo es más decidido en la adquisición de servicios turísticos frente al primero. Otro aporte del estudio señala que, las mujeres tienen un 50% de mayor uso al de los hombres. De manera que, las mujeres realizan las reservas en línea con mayor frecuencia que los hombres y tienen mayor influencia a la hora de decidir las vacaciones (Vallespín *et al.*, 2017).

2.3.3 Turismo cultural y experiencias turísticas virtuales

El turismo cultural es el tipo de turismo que está ligado al descubrimiento y aprendizaje de atractivos culturales, materiales o inmateriales, así como de productos y servicios. Además,

este concepto ha estado estrechamente relacionado con los destinos turísticos y visitas presenciales (Organización Mundial del Turismo, 2019). Sin embargo, desde antes del Covid-19, estudios demuestran el incremento de las visitas virtuales a los museos. Gracias a Internet y a la tecnología se puede atender una creciente demanda de mercado con formas ingeniosas para que los turistas experimenten y vivan una experiencia virtual y cultural memorable. Incluso, brindando recorridos virtuales que incluyen la voz de acompañamiento y el mismo fondo musical que el visitante presencial recibe (Eger *et al.*, 2019).

La transformación digital del turismo brinda oportunidades para la creación de experiencias inolvidables para el turista. Estudios revelan que, gracias a la realidad aumentada y realidad virtual, las localidades pueden mantener una oferta turística renovada y a la vez revalorizar su patrimonio (Muñoz *et al.*, 2019). En cuanto a la inteligencia artificial asociada a Big Data, permite a las plataformas turísticas analizar volúmenes de datos generados por los usuarios para hallar patrones conductuales y responder con servicios personalizados que apunten a brindarle un alto grado de personalización, experiencia y memorabilidad. Los ChatBots asociados también a la inteligencia artificial, se volverán un estándar en las plataformas digitales utilizadas por los usuarios que buscan experiencias turísticas (Alonso, 2019).

2.3.4 Plataforma digital de comunidades turísticas

La funcionalidad de la plataforma Web es el factor más importante señalado por los usuarios que hacen búsquedas a través de Internet. Esta debe ser sencilla al usar, intuitiva y beneficiosa para el internauta. Además, la apreciación de los usuarios para este tipo de plataformas es percibida como una Web social en donde hallarán muchas fotos y comentarios publicados por los mismos usuarios. Aparte de ello, el segundo factor más importante son las experiencias. Estas deben ser auténticas para que el turista tenga una conexión con la comunidad local (Qui *et al.*, 2020).

Para otros autores (Cabanilla y Gentili, 2015), los factores claves que deben ser considerados en las páginas Web de turismo comunitario son: el propósito de la oferta turística comunitaria y la información actualizada. En este último aspecto, la actualización es referida al contenido como: notas de prensa, catálogo de productos y servicios, precios, vigencia de las ofertas, restricciones y comentarios. Adicionalmente, el nivel de respuesta también es un factor relevante que influyen en los niveles de confianza e interés sobre el contenido ofertado por la Web turística comunitaria.

En cuanto al perfil de la comunidad social digital de turismo, está demostrado que el conocimiento obtenido y compartido por los turistas y viajeros, permite el desarrollo de comunidades relacionadas al turismo en las redes sociales. Asimismo, los viajeros tienen la necesidad de compartir su experiencia y lo hacen a través de blogs o en las plataformas sociales existentes. Esta actividad inspira a otras personas a seguir el mismo estilo de vida pues tratan de encontrar un escape a su situación actual. Se puede decir que, generalmente son personas de las ciudades, profesionales con estudios universitarios y con un nivel socio económico superior al promedio. El estilo de vida que llevan es principalmente proactivo, sofisticado y moderno. Tienen gusto por el aprendizaje, descubrimiento y el sentido de la aventura (Villegas y Rueda, 2017).

2.3.5 La hospitalidad y la experiencia de compra en línea de servicios turísticos

Uno de los retos del turismo, así como de las plataformas turísticas es asegurar un alto grado de hospitalidad y experiencia al turista. En la búsqueda por agradar al usuario y conseguir la excelencia en el servicio, los proveedores de turismo administran los puntos de contacto visibles y procesos no visibles, lo que permite brindar mayor valor experiencial y emociones al usuario. El principal punto de contacto para los servicios de experiencias turísticas basada en plataforma digital es la propia página Web. Estudios señalan que la organización de la información del sitio Web es el factor de mayor puntaje seguido por la información clara, soporte en la compra, políticas transparentes y la forma de pago.

En resumen, la administración de la experiencia de los puntos de contacto con el usuario, contribuyen que el sitio Web sea confiable para que pueda influir en una decisión de compra por parte del turista (Goldemberg *et al.*, 2016).

2.3.6 Factores que influyen en la calidad de servicios turísticos en línea

Con el uso de mapas cognitivos, se demuestra que los usuarios tienen en cuenta siete factores que influyen directamente en los servicios turísticos a través de Internet (Xu, L. y Lu, X., 2020). Los factores son: 1) Contenido, 2) Seguridad, 3) Interfaz del usuario, 4) Percepción del servicio, 5) Grado de personalización, 6) Experiencia de viaje y 7) Seguimiento post venta. La interfaz del usuario es un aspecto inconsciente y tiene un alto grado de influencia en la percepción de los servicios turísticos ofertados en Internet. El resto de los factores son aspectos conscientes en los usuarios y son importantes tenerlos presente en una plataforma digital de servicios turísticos o de experiencias.

2.3.7 Conclusiones

La revisión de la literatura ha permitido identificar y analizar conceptos, teorías, tendencias y nuevos conocimientos para sustentar la existencia del problema de negocio en el turismo, así como de elementos que contribuyen con la solución. En este último punto, se ha identificado factores de influencia que son determinantes al momento en el que un usuario toma una decisión por una oferta turística. Por ejemplo, se puede mencionar la importancia de una buena funcionalidad en las plataformas Web.

Otra contribución de la literatura son los conceptos acerca del turismo como proceso educativo, el aprendizaje, el descubrimiento y la experimentación en el arte, la cultura, la creatividad y las tradiciones. También, conceptos como la innovación social turística, sostenibilidad, ética, moralidad, cuidado ecológico, accesibilidad universal y artesanía como desarrollo económico-social y regional. Asimismo, la emoción, gastronomía, novedad, cambio de rutina e imágenes auténticas son factores encontrados para lograr memorabilidad. Además, la realidad aumentada, realidad virtual, Chatbot y Big Data lo son para la lograr la

transformación digital en el turismo. En cuanto a las plataformas digitales estas deben tener un diseño intuitivo, fotos auténticas, web social, políticas de pago y soporte de compra actualizado.



Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

En este capítulo se inicia haciendo uso de las metodologías ágiles para diseñar soluciones centradas en las personas con el propósito de lograr un alto grado de entendimiento del problema a resolver desde el punto de vista del usuario. Luego de ello, se incorpora la investigación científica para fortalecer la solución planteada. De esta manera, se plantea una solución con características de innovación, disrupción, exponencialidad y sostenibilidad. Además, propone un plan de implementación, así como métricas para determinar el éxito de la solución.

3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución Mínima Viable del Problema

3.1.1 ¿Qué no es problema?

Cuando el usuario acceda a Internet desde cualquier dispositivo a una plataforma digital que le impacte visualmente, se sienta identificado con fotos auténticas, inspirado con experiencias culturales, únicas, inspiradoras, que no había visto antes; que se sienta con el deseo de participar y contribuir con las comunidades turísticas a través de la compra de los productos y servicios ofertados, entonces se podrá decir que se está resolviendo parte de un problema. Cuando las comunidades turísticas, principalmente las no tradicionales, se encuentren recibiendo mayores ingresos y mejorando su calidad de vida, entonces se podrá decir que se está resolviendo parte del problema. Cuando se cambie el paradigma de cómo se debe consumir el turismo por uno socialmente responsable, cuidando el medio ambiente y preservando el patrimonio material e inmaterial, entonces se podrá decir que se habrá resuelto el problema planteado.

3.1.2 Soluciones potenciales iniciales

Haciendo uso del lienzo de dos dimensiones, como se muestra en la figura 2, se representó el problema de negocio a resolver, así como una serie de ideas potenciales de soluciones al problema.

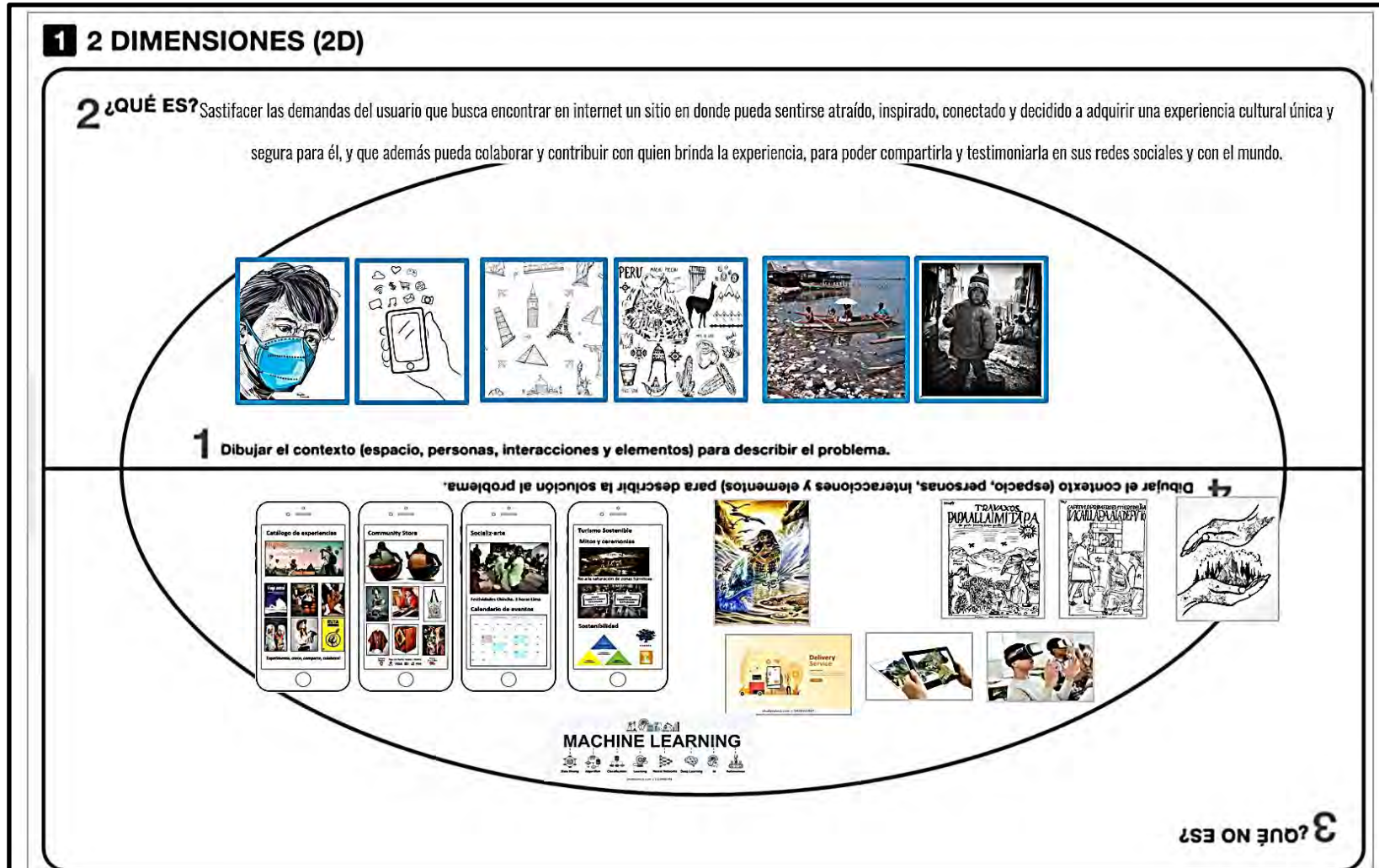


Figura 2. Lienzo de 2 dimensiones que representa el problema e ideas potenciales de solución Adaptado de la metodología Piscina Lab.

La primera idea potencial de solución: Desarrollar una comunidad basada en una plataforma digital. Una comunidad es una agrupación de personas que están unidas por un mismo interés, cuyo propósito es fomentar el intercambio de conocimientos, generar valor de aprendizaje colectivo y permitir a los miembros volverse especialistas en un tema de interés específico, teniendo acceso a expertos para pedir consejos o mejores ideas. (Moreno, 2016). A través de una comunidad digital se busca brindar información de interés particular y veraz, en donde el usuario pueda hallar información relacionada a experiencias culturales, arte, música, gastronomía y productos.

La segunda idea potencial de solución: Marketing de contenido digital. Es un medio para incentivar al usuario que busque a la marca y no la marca al usuario. Hoy en día, las marcas usan el marketing de contenido para crear historias que capten la atención del usuario, transmitiéndoles experiencias y momentos, para que indirectamente, combinen esta información con la marca (ShumXie, 2019). De esta manera, con el uso del marketing de contenido digital se pretende acercar al usuario hacia la marca para que puedan consumirlo y compartirlo en sus redes sociales, logrando así difundirla y colaborar con el crecimiento de la comunidad digital.

La tercera idea potencial de solución: Community Store. El Community Store es el Market Place en donde los artesanos y artistas podrán ofrecer sus productos a los usuarios. Actualmente existen 70 mil artesanos registrados a nivel nacional que siguen viendo su oficio como una “fuente de trabajo y un medio para conservar y promover sus tradiciones y cosmovisión” (Mincetur, 2018). La mayoría no cuenta con un canal digital para promover y comercializar sus productos. El Community Store ofrecerá dicho canal directamente para comercializarlos, tanto para el mercado nacional como para el extranjero.

3.1.3 Pensamiento creativo

3.1.3.1 Contexto del problema general. El problema ocurre cuando el usuario inicia una búsqueda de destinos y servicios turísticos en Internet o redes sociales, encontrando muchas rutas clásicas y poca oferta orientada a experiencias enriquecedoras, originales e inspiradoras que capten su atención, cubran sus nuevas necesidades y generen en él una repentina emoción por adquirirla. Asimismo, el problema se presenta cuando el usuario compara precios, recomendaciones, distancias, servicios y criterios de decisión como: confianza, originalidad, emoción, seguridad, valoraciones, etc. Del mismo modo, el problema se presenta durante el desarrollo de la misma actividad turística. Por ejemplo, cuando el usuario tiene la expectativa de recibir lo que la descripción de la actividad señala. Sin embargo, queda insatisfecho porque, a pesar de saber que no es personalizada, descubre una sensación de que pudo ser mejor. También afecta económicamente a las comunidades de experiencias no tradicionales que son excluidas de las promociones turísticas. Además, el hecho de elegir los destinos clásicos, también ocasiona deterioro del medio ambiente en dichas zonas.

3.1.3.2 Retroalimentación preliminar. Al someter las soluciones potenciales y una representación de las ideas potenciales de solución, las personas preguntaron: ¿Cómo piensan sobrellevar el hecho que la afluencia de turistas será menor, post coronavirus?, podría ser no rentable. Esta pregunta se considera como una interrogante razonable obtenida durante la retroalimentación. Otro comentario fue, que existirá poca afluencia de consumidores y turistas posiblemente por seis meses y el crecimiento será gradual. Esta observación conlleva a imaginar que los usuarios buscarán mayor seguridad y que la visita turística sea relevante, de lo contrario se refugiarán en la oferta tradicional que proveen las plataformas virtuales. Además, esta retroalimentación brindó mayor entendimiento del problema. Otras preguntas que realizaron algunos entrevistados en esta etapa fueron: ¿Cuál es la diferencia con respecto a una agencia de viajes? ¿Cómo presentarán las experiencias

especiales según su prototipo? Se consideran importantes estas interrogantes, ya que los usuarios podrían pensar que el modelo de negocio brinda una oferta similar a una agencia de viajes cuando se busca brindar una oferta diferenciada. Además, los entrevistados sugieren que se muestren historias que capturen su atención y fomenten el turismo vivencial. Entonces, esta retroalimentación permitió mejorar el entendimiento del problema y formular una nueva propuesta.

La experiencia virtual es otro punto que se repite durante la retroalimentación. Hubo aportaciones de ideas para fomentar el turismo virtual, así como de generar experiencias 3D para visitar destinos turísticos. Entonces, este punto es incorporado para mejorar la propuesta de solución. La sostenibilidad también es parte de la retroalimentación recibida. Existe interés en reforzar experiencias sobre mitos y ceremonias, así como de incentivar la búsqueda de talento, ofrecer voluntariado y experiencias solidarias. Por otro lado, los temas de cultura y patrimonio también son considerados e incorporados al momento de mejorar la propuesta de solución. También sugieren alianzas con referentes de la industria turística para que promuevan la oferta, así como, invitar a un influencer para presentar un destino semanal. Por lo cual, también es considerado importante y es incorporado al momento de mejorar la solución.

3.1.4 DesignThinking

El proceso de Design Thinking permite centrarse en las necesidades del usuario, más allá de aspectos funcionales, como del contexto de lo que piensa, siente, ve, oye, dice y hace. Es por ello que, se usó esta metodología y se exploró alternativas de solución que no existían antes. Las fases de este proceso se desarrollan a continuación.

3.1.4.1 Empatizar. En esta fase se identificaron doce candidatos que cumplen con el perfil: De 35 y 48 años, hombres o mujeres, soltero(a)s o casado(a)s, con hábitos de viaje y consumo de experiencias de turismo, entretenimiento y/o cultura a través de Internet. Se

realizó una investigación cualitativa a través de entrevistas. Estas fueron individuales y se ejecutaron el lunes 27 y jueves 30 de abril del 2020. Duraron un promedio de 40 minutos, donde la mínima duró 25 minutos y la máxima duró 1 hora y 20 minutos. Participaron en total siete personas que residen en Perú: tres peruanas, dos peruanos, un español y un portugués. De los cuales, cuatro se encontraban en Perú y el resto en el extranjero en ese momento. Previamente a las citas, se realizó un guion de entrevista no estructurada. Además, se efectuaron dos sesiones para practicar internamente con el propósito de cuidar los detalles para que las entrevistas sean naturales, abiertas y sinceras. También, se hicieron uso de las recomendaciones y reglas para realizar las mismas.

3.1.4.2 Definir. En esta fase, se transcribieron las anotaciones de cada una de las entrevistas realizadas con el propósito de identificar códigos de conducta y registrar códigos de respuestas. Luego de ello, se consolidaron en categorías que fueron analizadas y desarrolladas para explicar la causa principal del comportamiento del entrevistado. En otras palabras, se buscó hallar un entendimiento a profundidad de las necesidades reales, latentes, inconscientes o inconfesables de los entrevistados. También se identificaron los momentos críticos, pensamientos y emociones hallados durante las entrevistas. Asimismo, se hizo uso del lienzo de la Matriz del Meta Usuario, como se muestra en la figura 3.

3.1.4.3 Idear. En esta fase se tuvo a la mano la declaración del problema a solucionar, así como las matrices del meta usuario y del mapa de experiencia. Luego de ello, se generaron las ideas a través del proceso de Brainstorming. En este momento fue cuando se exploró la mayor cantidad de ideas que respondan como solución al problema específico. El punto no fue tener la idea perfecta sino la mayor cantidad de ideas, incluso las que puedan considerarse lunáticas porque ayudan a la disrupción y cuestionan el cambio de paradigmas. Para administrar el proceso se hizo uso del Brainstorming, el lienzo de 6x6 y el lienzo Quick Wins.

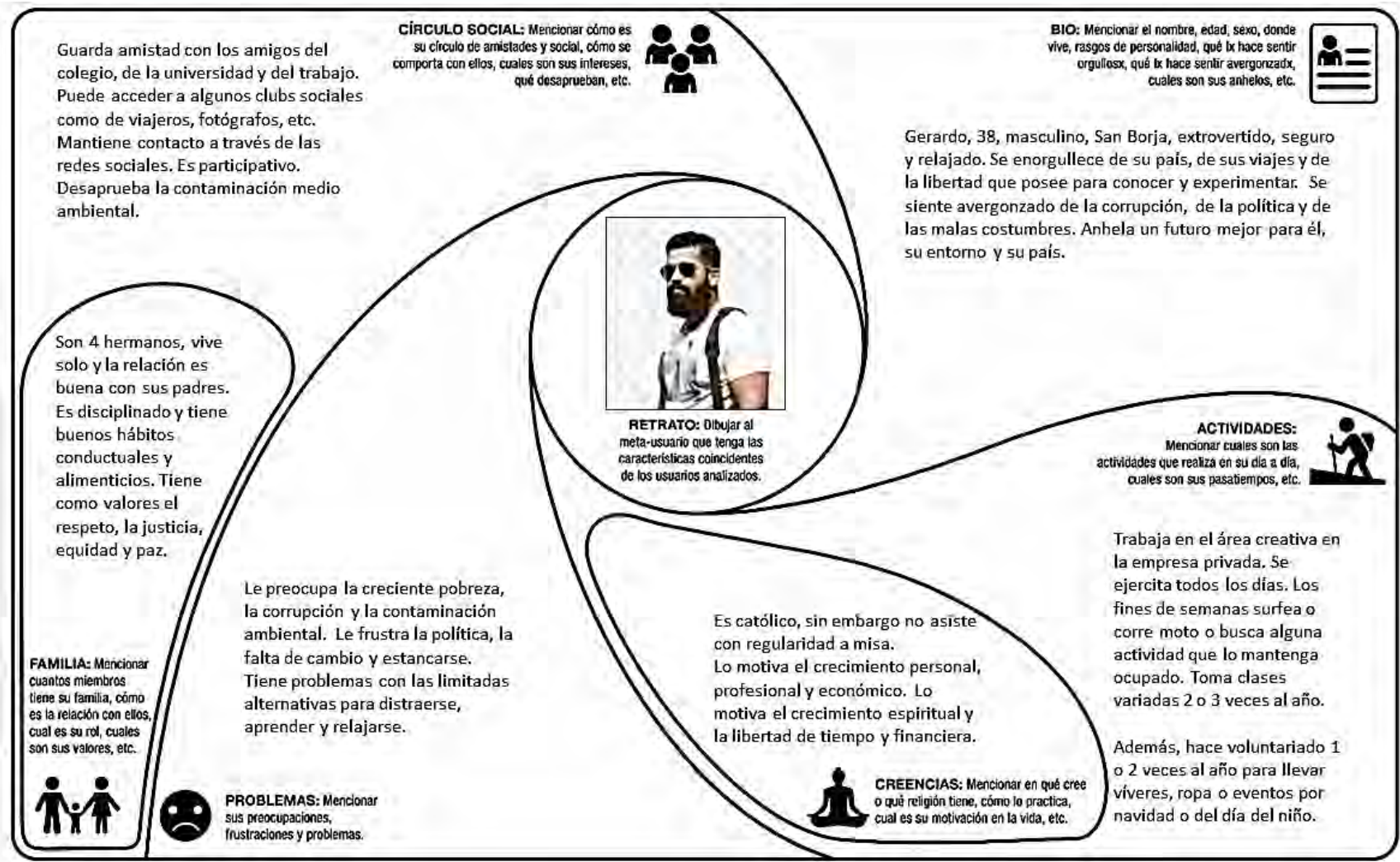


Figura 3. Lienzo Meta Usuario

3.1.4.4 Prototipar. En esta fase se elaboró un prototipo digital para la propuesta de solución. Esta se inicia cuando el equipo reflexiona sobre las ideas elegidas en la fase anterior. Luego de ello, se buscó representarlas con imágenes y conectarlas entre sí mismas, con el fin de que puedan complementarse y brindar una posible solución. Además, se realizó un storyboard para los componentes visuales más importantes. Inmediatamente después, se diseñó digitalmente con el uso de herramientas de software, cuidando la elección en los colores, diseño de un logo provisional, contenido, categorías, productos y servicios.

3.1.4.5 Testear. Esta fase es el momento de probar el prototipo con el usuario. No es importante defender el prototipo ante él, sino tomar registro de lo que funciona y de lo que no funciona. Todo comentario enriquece al producto final para la creación del producto mínimo viable. Asimismo, permite determinar si se regresa a la ideación o la creación del prototipo para aplicar el aprendizaje obtenido. Esta fase se repitió dos veces hasta contar con un producto mínimo viable que funcione y que resuelva el problema real.

3.1.5 Entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas, se usó diferentes plataformas virtuales: Google Meet, Zoom y WhatsApp. Las entrevistas que se realizaron con naturalidad, buscando que el entrevistado se sienta cómodo para expresarse con sinceridad con relación a sus sentimientos, preferencias, deseos, expectativas, exigencias y hábitos con relación a su actual y futura formas de consumir turismo, entretenimiento, ocio y cultura.

3.1.5.1 Hipótesis iniciales. Las entrevistas se iniciaron bajo la hipótesis que el usuario, quien habitualmente adquiriría experiencias turísticas, culturales y de entretenimiento hasta antes de la pandemia, se volverá exigente y demandará actividades seguras, enriquecedoras y distintas a las ofertas tradicionales que se promocionan en línea. Se contaba con la idea que el usuario desearía acceder a una comunidad digital conformada por un catálogo de experiencias, una tienda virtual con artículos de artistas y con acceso a crear su propia comunidad. Además, se pensó que dicha comunidad fomente la preservación del patrimonio

inmaterial (costumbres, mitos, leyendas y saberes). Cabe recalcar que, parte de las creencias con las que se inició las entrevistas tiene como base las tendencias en el mercado de las nuevas formas de consumir turismo, cultura, entretenimiento y experiencias virtuales. Del mismo modo, como parte de la hipótesis inicial es que el turismo tradicional no está desarrollando a las regiones como se esperaba, sino que estaba creando brechas económicas, sociales e impacto negativo con el medio ambiente.

3.1.5.2 Preguntas de la entrevista. Se formularon preguntas con el propósito de obtener mayor conocimiento del usuario con respecto a lo que piensa, lo que escucha, lo que hace, lo que ve y lo que experimenta cuando adquiere un servicio de turismo, entretenimiento y cultura, así como, los aspectos claves que influyen en su decisión de compra. Las preguntas fueron:

- ¿Qué actividades de socialización, entretenimiento y cultura solías hacer antes de la cuarentena?
- ¿Cómo te sientes ahora?
- ¿Cómo te ha afectado el cambio en tu rutina?
- ¿Cómo te has adaptado en casa?
- ¿Cuál es tu nueva rutina de entretenimiento y cultura?
- ¿Cómo te ha afectado en tu entorno social?
- ¿Cómo te ayudan las plataformas virtuales y qué nuevas alternativas encuentras en línea que ofrecen entretenimiento y cultura?
- ¿Qué es lo más valoras de las plataformas virtuales de entretenimiento y cultura?
- ¿Cómo te imaginas que será el futuro post pandemia en lo que se refiere a la manera de viajar, socializar, hacer turismo, divertirse y realizar actividades socio culturales?
- ¿Cuáles son las actividades que volverías hacer inmediatamente que se reanuden los servicios turísticos, entretenimiento y cultura?

- ¿A dónde te gustaría ir inmediatamente que se reanuden los servicios turísticos, entretenimiento y cultura?
- ¿Qué estarías dispuesto a experimentar en relación a nuevas formas de turismo, entretenimiento y cultura?

3.1.5.3 Aprendizaje validado. Luego de realizar las entrevistas se obtuvieron nuevos conocimientos y distintos puntos de vista sobre los cambios de hábitos en general. Según señalan los entrevistados, les tomó poco tiempo asimilar la cuarentena y se adaptaron rápidamente. Muchos reorganizaron su tiempo para mantenerse activos y ejercitados. Empezaron a involucrarse en nuevas actividades que les permite entretenerse, pero también en desarrollarse académica, cultural, gastronómica y espiritualmente a través de Internet.

Por ejemplo, lo más citado fue “me estoy capacitando en línea”. Los entrevistados se encuentran recibiendo clases virtuales de su interés como: marketing, cocina, yoga, canto, etc. Otra cita más empleada fue “estoy viendo conciertos o recitales en vivo”, referidos a conciertos de música, ballet y teatro. Sin embargo, a pesar de hacer un alto uso de las video conferencias, no se encuentran conformes. Los entrevistados desean reunirse presencialmente y socializar. Por ejemplo, un entrevistado señaló: “no duro más de 40 minutos con mis amigos, los prefiero tener en persona”. Otro señaló: “uso las redes sociales, pero no vivo para las redes sociales, me gusta vivir el sentido de libertad y de moverme”. Finalmente, otro aspecto validado fue que, al levantarse la cuarentena, algunos entrevistados viajarán a lugares pocos concurridos y alejados, por ejemplo, “deseo ir a una playa, caminar, tomar sol y relajarme” o “deseo ir al campo lejos de la gente”.

3.1.6 Categorización de la información y patrones de comportamiento

Según la Tabla 1, se clasificaron las anotaciones sobre cada entrevista y se obtuvo una primera categoría: Deseos de viaje, entretenimiento y socialización.

Tabla 1

Categoría de deseos de viaje, entretenimiento y socialización

Código	Descripción
Código 1	Necesidad de sentirse libre, de conectarse con la naturaleza
Código 2	Necesidad de socializar, aunque sea virtualmente
Código 3	Desea disfrutar de una experiencia culinaria en familia
Código 4	Actividades recreativas dentro de la ciudad

En la Tabla 2, se pudo identificar patrones que permitió formular una segunda categoría: Experiencias favoritas.

Tabla 2

Categoría de experiencias favoritas hoy y post cuarentena

Código	Descripción
Código 1	Experiencia segura de viaje a la playa, campo o dunas cerca de Lima
Código 2	Experiencia gastronómica, presencial o virtual, con pocas personas
Código 3	Experiencia de gimnasio y yoga en línea
Código 4	Conciertos musicales y culturales en línea
Código 5	Experiencias seguras, exclusivas o románticas para parejas
Código 6	Turismo y excursiones virtuales hoy y visita más adelante

La Tabla 3, muestra otra categoría que se obtuvo, que está relacionada a la dependencia en Internet y redes sociales.

Tabla 3

Categoría de dependencia en Internet y redes sociales

Código	Descripción
Código 1	Confiabilidad en los buscadores web
Código 2	Uso de buscadores web para obtener información
Código 3	Busca entretenimiento por la web

En la Tabla 4, se muestra la última categoría que se obtuvo está relacionada a la solidaridad y colaboración.

Tabla 4

Solidaridad y colaboración

Código	Descripción
Código 1	Deseo de colaboración y voluntariado
Código 2	Compra de recuerdos a pequeños comerciantes como forma solidaria

El descubrimiento al categorizar conllevó a pensar que, los entrevistados tienen una conducta optimista frente a las circunstancias. Muestran adaptación al nuevo entorno por lo que se han reorganizado para aprovechar su tiempo y sentirse que se enriquecen. Manifiestan un alto consumo de servicios en línea para socializar, capacitarse o participar en actividades que lo hagan sentir bien. Otro hallazgo que se repitió es la exigencia por la seguridad en las actividades presenciales. La mayoría expresó su deseo por realizar viajes cortos y alejados de las aglomeraciones de personas, principalmente con destino a la playa o campo, con pocos amigos o en familia. Además, demostraron su deseo por vivir experiencias exclusivas en gastronomía y románticas, ya sea presenciales, virtuales o delivery. Finalmente, otro hallazgo encontrado en el usuario fue el deseo por colaborar y solidarizarse con la sociedad. Sin embargo, desconoce cómo acceder a ello.

3.1.7 Perfil del usuario

El propósito de realizar un perfil del usuario fue para lograr un mayor entendimiento de sus necesidades, así como de su personalidad, su estilo de vida y preferencias, en relación al turismo, entretenimiento y cultura, que conllevó a diseñar una solución centrada en él. El perfil fue descrito de la siguiente manera: hombre o mujer, de 25 y 55 años, de Generación X y Millennials, soltero o casado, que residan principalmente en las zonas seis y siete de Lima, perteneciente al nivel socio económico A y B. Se puede describir como una persona muy orgullosa de su oficio, de sus actividades y del estilo de vida que lleva. Tiene como anhelo recuperar su estilo vida anterior y avanzar. Compite consigo mismo, es una persona muy

activa, consume servicios de ocio, entretenimiento y cultura. Disfruta salir con amigos y la familia, a cenar o beber socialmente. Se ejercita y hace deporte con mucha regularidad.

En cuanto a sus gustos y preferencias, este perfil estudia en línea o toma talleres de entrenamiento de cocina y bebida. Escucha música de moda, así como rock de los 80, pop y cumbia. Disfruta del cine, yoga, teatro y ballet. Viaja dos veces al año al interior o fuera del país. Disfruta de la naturaleza, de la cultura y de las costumbres. Le gusta relacionarse con las personas de las ciudades que conoce. Hace un alto consumo de redes sociales y se deja influenciar por fotografías y comentarios de sus familiares para su toma de decisiones. Asimismo, realiza un alto uso del Smartphone para acceder a las redes y para comunicarse virtualmente. Es optimista y tiene la creencia de que el mundo se va a mejorar. Sin embargo, es cauto y demanda seguridad, así como de solidaridad. Se automotiva y se sobrepone a las circunstancias y se traza metas. Se mantiene ocupada física, mental y espiritualmente.

3.1.8 Mapa de la experiencia del usuario

En esta fase se diseña un proceso que describe el recorrido que realiza el usuario para adquirir una experiencia turística. Por ejemplo, es el caso de Guillermo, tiene 35 años y vive en Lima. Trabaja en el área de servicio al cliente y por las noches estudia una especialización. Se siente muy estresado, ha decidido desconectarse del trabajo e irse de vacaciones. Por tal motivo, decide una actividades diferentes, relajantes y no tradicionales del turismo. Es así cómo se da inicio al Mapa de la experiencia del usuario, como se muestra en la figura 5.

3.1.9 Idear

Esta fase tiene como objetivo desarrollar un proceso creativo e ideación que busquen satisfacer las necesidades y demandas del usuario. Asimismo, como se muestra en la Tabla 5, se hizo uso del Lienzo de 6x6 de la Metodología Piscina Lab con el fin de obtener respuestas a partir de preguntas generadoras que estimulan la creación de soluciones al problema del usuario.

Tabla 5 Lienzo 6x6 para generar ideas que respondan a la solución del problema

<p>Objetivo: Satisfacer las demandas del usuario que busca encontrar en internet un sitio en donde pueda sentirse atraído, inspirado, conectado y decidido a adquirir una experiencia cultural única y segura para él, y que además pueda colaborar y contribuir con quien brinda la experiencia, para poder compartirla y testimoniarla en sus redes sociales y con el mundo.</p>		<p>Necesidades específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El usuario necesita sentirse libre y seguro porque desea recuperar la sensación de tranquilidad. 2. El usuario necesita aprender e inspirarse porque desea enriquecerse espiritualmente e intelectualmente. 3. El usuario necesita hacer nuevas amistades que compartan mismos intereses porque su deseo de socializar. 4. El usuario necesita relajarse y tener momentos de paz porque desea una mejor salud física y mental. 5. El usuario necesita contribuir, ayudar y compartir porque desea sentirse autorrealizado. 6. El usuario necesita un entorno a donde recurrir para adquirir experiencias culturales y socialmente responsables. 			
<p>Preguntas generadoras e ideas seleccionadas.</p>					
¿Cómo podríamos hacerlo sentir libre y seguro?	¿Cómo podríamos inspirarlo en su deseo de enriquecerse espiritualmente e intelectualmente?	¿Cómo podríamos conectarlo con personas con los mismos intereses?	¿Cómo podríamos ayudarlo a mejorar su calidad de vida física y mental?	¿Cómo podríamos permitirle contribuir, ayudar y compartir?	¿Cómo podríamos brindarle un entorno al que pueda recurrir para adquirir experiencias culturales y socialmente responsables?
Ofreciéndole un destino o espacio privado y con certificaciones de seguridad	Ofreciéndole experiencias ancestrales	A través de una comunidad digital sobre arte, cultura, gastronomía, música y experiencias en la que pueda expresarse, compartir, adquirir y ofertar.	Brindándole actividades recreativas al aire libre.	Brindándole información sobre iniciativas que requieren de colaboración y apoyo.	A través de una plataforma digital con catálogo de experiencias culturales, tienda comunitaria y una comunidad en la que pueda participar.
Aplicando protocolos de salubridad post Covid 19	Brindándole experiencias de sanación espiritual.	Invitándolo a participar de eventos culturales con personas con intereses parecidos.	Brindándole meditación conectados a la naturaleza dirigido por un guía experto.	Invitándolo a participar de voluntariados en comunidades vulnerables que requieren de aprendizaje para que sean auto sostenibles.	Brindarle imágenes y videos sobre la cultura, momentos y paisajes que contribuyan con el artista, el fotógrafo y la comunidad.
Ofreciéndoles actividades al aire libre y con contacto con la naturaleza.	Enseñándoles conocimiento cultural, danza, música, gastronomía, historia, mitos y leyendas.	Conectándolo a redes, eventos, programaciones y fechas de actividades en el que participan personas con sus mismos intereses.	Brindándoles un servicio permanente de meditación, actividades recreativas y musicoterapia.	Participando de campañas y/o activismo en favor del cuidado del medio ambiente.	Publicar los testimonios de los usuarios para mostrar credibilidad e incentivar una compra responsable.
Ofreciéndoles destinos no tradicionales y de preferencia cerca de su región.	Brindándoles experiencias vivenciales y de aprendizaje.	Fomentando la participación para actividades en conjunto.	Conectándolo con un coach personal que realice seguimiento permanente para mejorar su calidad de vida.	Permitiéndole a adquirir productos y servicios que contribuyan directamente al artista o comunidad	Brindar experiencias privadas o delivery o capacitaciones virtuales sobre gastronomía, arte, cultura, gastronomía, música, ritos o co creación de cerámica.
Ofreciéndole servicios exclusivos y atendiendo sus deseos.	Mostrándole historias de resiliencia de artistas, pueblos y comunidades.	Realizando eventos con líderes de opinión sobre temas culturales, turísticos y espirituales.	Ofreciéndole técnicas para el autocontrol.	Que pueda compartir la experiencia en sus redes sociales para acercar a nuevos usuarios.	Facilitándole accesos a un banco de imágenes y videoteca que fomente la adquisición de la experiencia.
Ofreciéndole un entorno virtual en el que pueda explorar, experimentar y expresarse libremente y seguro.	Conectándolo con un maestro o guía espiritual local.	Realizando ferias físicas y virtuales para que pueda participar, conocer y llevarse un recuerdo.	Ofreciéndoles cursos de metafísica.	Fomentar iniciativas de participación que colaboren con el desarrollo sostenible de la comunidad.	Realizando marketing de contenido y estrategia digital que publiciten el entorno creado para ellos.

3.1.10 Quick Wins

Esta fase tiene como objetivo elegir las mejores ideas al problema del usuario en función del costo de implementación e impacto de llevarlo a cabo. Estas se listan a continuación en orden de prioridad. Primero, ofrecer una plataforma digital que contenga un catálogo variado de experiencias turísticas, de entretenimiento y cultura, así como una tienda comunitaria y una comunidad en la que pueda participar de actividades sociales. Esta idea fue seleccionada porque se relaciona directamente con el problema que tiene el usuario al no encontrar un sitio en Internet especializado y socialmente responsable. Segundo, brindar servicios de meditación con conexión a la naturaleza y dirigido por un guía experto. Los entrevistados expresaron su interés por conectarse con la naturaleza, encontrar tranquilidad, relajarse y además participar en experiencias de aprendizaje. Entonces, se eligió esta idea que permite atender una necesidad latente de los usuarios. Tercero, invitar a los usuarios a participar de voluntariados en comunidades vulnerables que requieren de aprendizaje para que sean auto sostenibles. Esta idea fue elegida porque atiende el interés del usuario por contribuir con su ayuda en el desarrollo de comunidades. Finalmente, el Quick Wins elegido fue el de desarrollar un modelo de negocio basado en una plataforma digital. Ver figura 4.

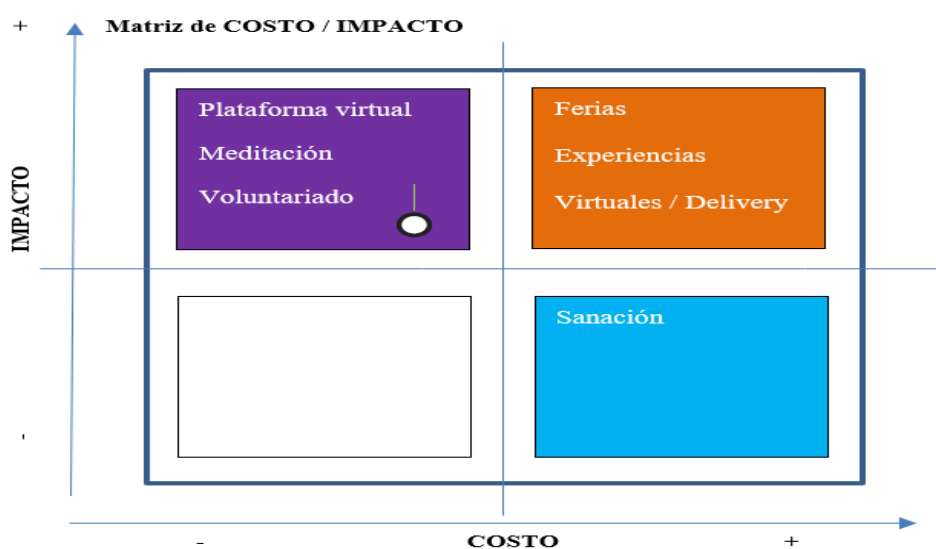


Figura 4. Quick Wins.
Adaptado de la metodología de Piscina Lab

Momentos	Momento del problema seleccionado ANTES		Momento de la experiencia DURANTE			Momento crítico DESPUÉS	
	Acciones	Decide buscar experiencias no tradicionales turísticas, entretenimiento o cultura.	Busca opciones en Internet	Investiga y analiza las opciones, comparando fotos, precio y recomendaciones.	Elige una opción tradicional	Contacta al proveedor a través de Internet	Adquiere un servicio de turismo tradicional
Pensamientos	El turista desea relajarse y disfrutar de una experiencia, a su vez se preocupa por su seguridad.	Espera encontrar experiencias turísticas no tradicionales, que sean confiables y responsables.	Existen pocas experiencias no tradicionales que se promociona en línea y las que existen, no lo satisfacen.	Dado que no encuentra una experiencia distinta y especial, opta por una tradicional.	Espera relajarse y vivir una gran experiencia, pero no está muy convencido aún.	Espera relajarse y divertirse a pesar de que sea más de lo mismo.	Espera encontrar experiencias especiales e innovadoras de hacer turismo.
Emociones	Entusiasmo	Frustración	Frustración	Desilusión	Ansiedad	Decepción	Esperanza
Positivos 😊							
Negativos 😞							

Figura 5. Mapa de la experiencia del usuario.
Adaptado de la metodología de Piscina Lab

Asimismo, durante esta fase se realizaron actividades que están dirigidas a desarrollar la Plataforma Virtual, que son listadas a continuación:

- Elección de la herramienta para realizar el diseño y construir el prototipo y el Producto Mínimo Viable.
- Determinar la estructura del diseño de la página principal y páginas interiores del prototipo, así como la navegación que realizará el usuario.
- Determinar el contenido, fotos, descripción, políticas y precios que tendrá la primera versión del catálogo de experiencias y Community Store.
- Diseño del prototipo y navegación.
- Presentación a un grupo de usuarios para su evaluación.
- Toma de notas de retroalimentación expresadas por el usuario.
- Determinar las actividades de comunicación digital: segmentos de WhatsApp y tono de comunicación a publicitar.
- Determinar a los responsables de las siguientes sub fases:
 - Diseño del prototipo. Estuvo a cargo de Luis Delgado debido a su experiencia en el uso de las herramientas de diseño, construcción de software de prototipo, software de análisis de datos e inteligencia artificial.
 - Configuración de la plataforma para sostener al prototipo. Estuvo a cargo de César Ramírez debido a su experiencia como consultor en soluciones de plataforma y servicios Cloud Computing.
 - Lanzamiento del prototipo para su evaluación. Estuvo a cargo de Diana González debido a su experiencia comercial, atención al cliente y red de contactos.

3.1.11 Prototipado ágil

En esta fase se desarrolló tres sub fases: el planeamiento, la retroalimentación del prototipo por parte de los usuarios y el análisis del aprendizaje obtenido. En la primera sub fase, se planificó la construcción del Producto Mínimo Viable. El MVP sería una Web App

Responsive que permita a los usuarios acceder desde cualquier dispositivo móvil y puedan visualizar un catálogo de experiencias, así como una sección de tienda virtual denominada Community Store. Para ello, se acordó el diseño de un prototipo sencillo, intuitivo, atractivo y ágil de la siguiente manera:

- En primer lugar, se elaboró un Storyboard que permitió identificar posibles escenarios de para facilitar experiencias al usuario en el uso del prototipo.
- Se elaboró un concepto, así como boceto a mano de cómo podría ser el prototipo de la Web.
- Luego, se usó un Mockup para proponer imágenes y tener una visión más clara.
- Asimismo, se exploró diferentes herramientas para el diseño del prototipo.
- Luego se realizó la fase operativa del prototipado con la herramienta Prototyping for all (<https://proto.io/>) y se elaboró 17 pantallas.

En la segunda sub fase se envió el prototipo a algunos contactos que cumplieran con el perfil del usuario para que puedan participar de la evaluación y así obtener retroalimentación, consiguiéndose los siguientes comentarios:

- La Web App debe contener información de convivencia con la naturaleza, por ejemplo: actividades de contacto con el campo o experiencias vivenciales, como ordeñar vacas y/o actividades propias de una comunidad agrícola, lo que haría más interesante la experiencia.
- Buena apreciación con los colores típicos de la región que encaja con la Web App. Además, sugirieron el uso de colores llamativos que conecten con la naturaleza y paisajes.
- También recomendaron que la Web App brinde información de costumbres, clases y bailes típicos, que permita al usuario conocer, aprender y participar de nuevas experiencias.
- La Web App debe estar sincronizada con Instagram.

- Incluir experiencias vivenciales y que los turistas recomienden cada lugar que visiten.
- Que el usuario tenga la facilidad de compartir sus fotos y videos hacia Instagram, publicando los platos típicos que están aprendiendo a cocinar con la comunidad.
- Evidenciar que es una plataforma segura para realizar compras online.
- Separar por regiones Costa, Sierra y Selva con las principales ciudades que fomentan una cultura vivencial, natural y nocturna.
- Agregar un banner en la Web App con los servicios que se brinda y cómo se contribuye con la sostenibilidad.

Con la información recibida, se logró en primer lugar, mejorar la presentación y la distribución del prototipo en dos categorías: módulo de Catálogos de experiencias y módulo de Community Store. En segundo lugar, se mejoró el uso de los colores de las imágenes para mayor apreciación. En tercer lugar, se cambiaron algunas experiencias y productos que formarían parte del Producto Mínimo Viable.

En la tercera sub fase, se realizó un análisis y se tomaron decisiones con el propósito de llevar el prototipo a un Producto Mínimo Viable, tales como:

- Redefinir el concepto de diseño de la Web App.
- Mejorar el flujo del proceso para testear su utilidad y usabilidad.
- Mejorar el mapa de navegación de la Web App haciendo uso de las observaciones expresadas por los usuarios.

Finalmente, esta fase fortaleció al prototipo e identificó oportunidades de mejora.

3.1.12 Lean Start Up

El propósito de esta fase fue evaluar la viabilidad y reducir la incertidumbre de la propuesta de solución. Para ello, se hizo uso de la metodología Lean Start Up que está compuesto por tres etapas: Construir, Medir y Aprender. La primera etapa, se construyó la plataforma virtual para el Producto Mínimo Viable, como se muestra en la figura 6. La segunda etapa consistió en medir los resultados y controlar la calidad. Tal es el caso de mejorar la experiencia de compra, manejo de los precios y corregir los errores de ortografía.

Y en la tercera etapa se obtuvo el aprendizaje como resultado del lanzamiento y la promoción del Producto Mínimo Viable. Cabe señalar que se realizaron dos versiones como resultado de las iteraciones con los usuarios. La primera iteración se realizó la semana del 18 de mayo y la segunda la semana del 25 de mayo de 2020. En cuanto a los resultados, tuvieron acogida las experiencias de gastronomía, de co-creación cultural de arte andino y visitas culturales personalizadas con poco público cerca de Lima. Asimismo, las compras de artesanía andina y cerámica de Chulucanas tuvieron aceptación por el público. Por otro lado, las recomendaciones principales fueron: publicar testimonios, publicar más productos, mejorar el cálculo de precios e información clara para la entrega. El Producto Mínimo Viable que se puede encontrar en la siguiente dirección Web App: <https://the-cultoury.ecwid.com/>.

3.1.13 Propuesta de valor

Haciendo uso del lienzo de la propuesta de valor, se representó el perfil del usuario (derecha) que describe lo que se cree que necesita. Por otro lado, en el mapa de valor, se representó la manera como se pretende crear valor para este determinado segmento de usuarios (izquierda), como se muestra en la Tabla 6 y en la figura 7. Para una mejor comprensión de la conexión entre el perfil del usuario y el mapa de valor, se realizó el siguiente cuadro:

Tabla 6 *Perfil del usuario*

Mapa de Valor	Perfil del Usuario
<p>Creadores de beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de experiencias no tradicionales en turismo, cultura y entretenimiento, con protocolos de bioseguridad. • Clases en línea o presenciales y venta de productos artesanales. • Comunidad de personas interesadas en experiencias no tradicionales, socialmente responsable y de cuidado del medio ambiente. 	<p>Beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma para adquirir experiencias de turismo no tradicional, relajarse o divertirse, seguras. • Lugar para aprender de gastronomía, música, cultura y adquirir productos artesanales. • Acceder a una comunidad digital que gusta de experiencias no tradicionales, sostenibles (socio ambiental)

Productos o servicios:

- Experiencias para salir de la rutina.
- Lugares para descansar, disfrutar y relajarse.
- Acceso a aprendizajes en gastronomía, música y cultura.

Aliviadores de frustraciones o desventajas:

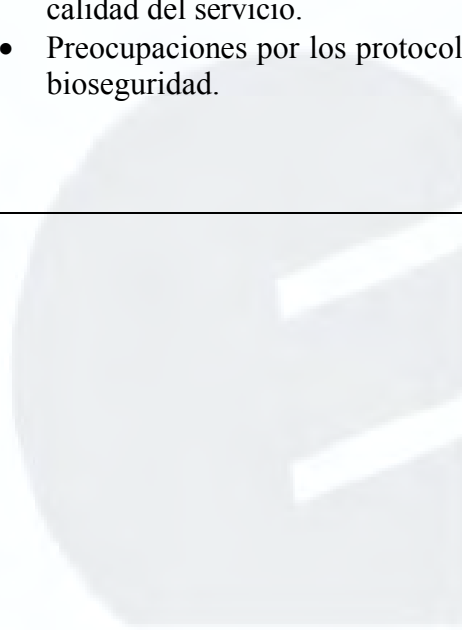
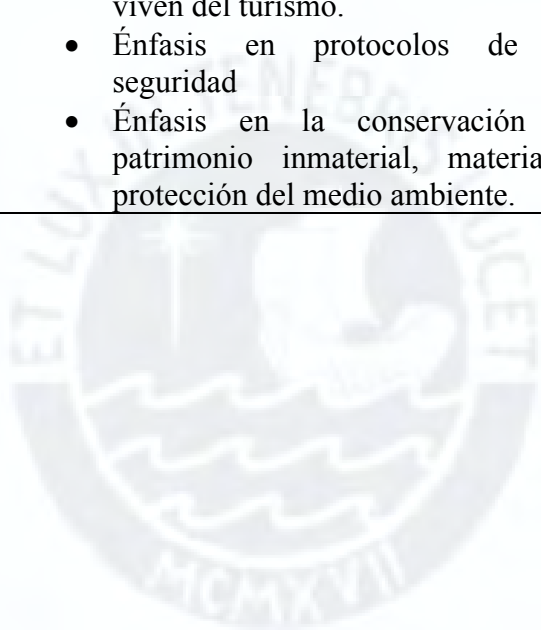
- Énfasis en experiencias no tradicionales, socialmente responsables.
- Énfasis en el desarrollo socio-económico de los artistas y quienes viven del turismo.
- Énfasis en protocolos de bioseguridad
- Énfasis en la conservación del patrimonio inmaterial, material y protección del medio ambiente.

Tareas del usuario

- Buscar desestresarse o salir de la rutina
- Lugares o experiencias para relajarse
- Lugar para conocer nuevas experiencias y/o lugares

Frustraciones o desventajas

- Le molestan las ofertas limitadas a experiencias y lugares tradicionales.
- Le molesta la contaminación ambiental y la desigualdad social.
- Le frustra las limitaciones en la calidad del servicio.
- Preocupaciones por los protocolos de bioseguridad.



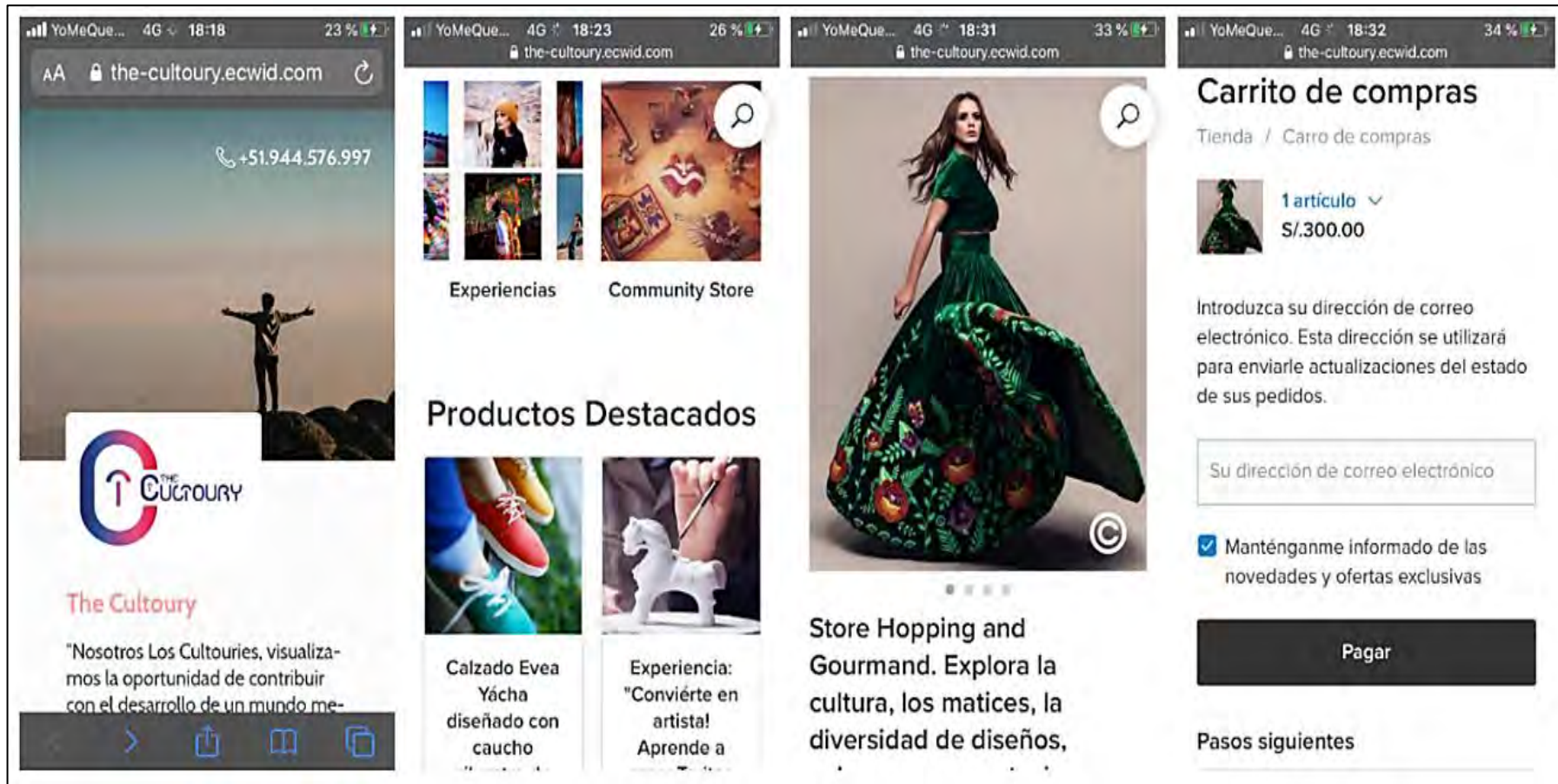


Figura 6. Collage de imágenes de la segunda versión de la web app **The Cultoury** vista desde un dispositivo móvil. Adaptación de la versión del diseño de la plataforma de **The Cultoury**: <https://the-cultoury.ecwid.com/>

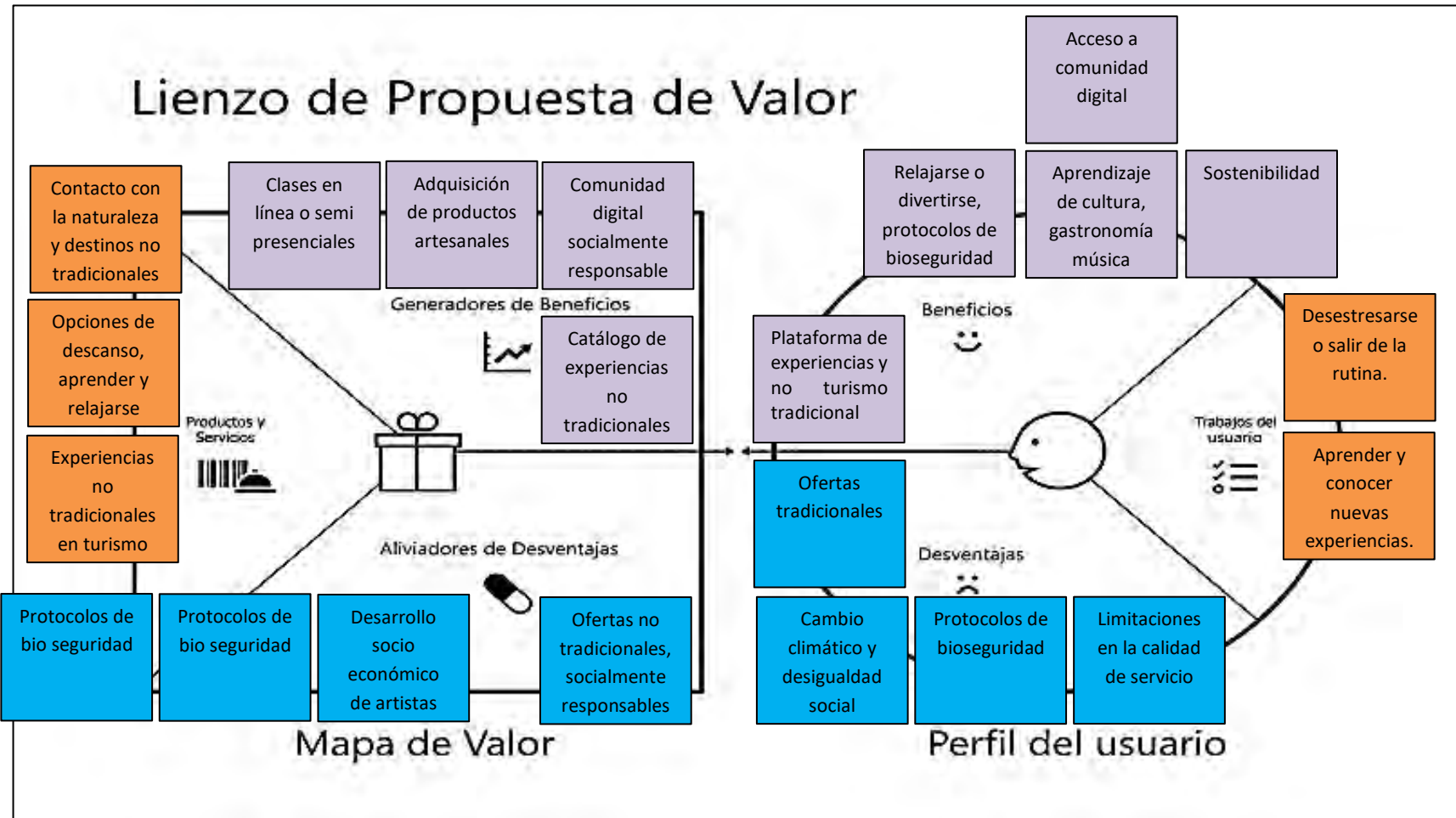


Figura 7. Lienzo de propuesta de valor.

3.1.14 Modelo de negocio

Haciendo uso del modelo de negocio CANVAS se buscó representar la manera en que se buscará crear, entregar y capturar valor. En esta etapa fue importante realizar una lluvia de ideas, análisis y trabajo en equipo que busque responder:

- ¿Cuál es el propósito?
- ¿Qué se hará?
- ¿Cómo se hará?
- ¿A quién se está dirigiendo?
- ¿Cuál es la propuesta diferencial e irresistible para el cliente?

A continuación, en la Tabla 7 se presenta el modelo de negocio CANVAS.

3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para mejorar la solución del problema

Al aplicar las metodologías ágiles, se obtuvo una solución MVP (Producto Mínimo Viable), basada en una plataforma Web App intuitiva, amigable y confiable de experiencias turísticas no tradicionales, enriquecedoras y sostenibles. No obstante, con el propósito de perfeccionar el modelo de negocio, se incorpora la investigación científica. Martínez (2018) afirma que la investigación científica “es la aplicación a cualquier situación o fenómeno, de un procedimiento exacto o método con el propósito de resolver un problema, comprobar una hipótesis, explicar fenómenos o identificar nuevas relaciones entre ellos” (p.10). En otras palabras, la investigación científica ayudará a obtener hallazgos de importancia sobre los factores que influyen en el usuario a adquirir una experiencia turística no tradicional.

3.2.1 Formulación del problema

¿Qué factores influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020?

Tabla 7 Modelo de negocio CANVAS

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de mercado
<p>Artistas, artesanos, chefs, coaches, músicos, maestros y proveedores de experiencias no tradicionales demandadas.</p> <p>Asociación de Emprendedores del Perú.</p> <p>Comunidades de artesanos, agencias de turismo, Promperú, Municipalidades y Gobierno Regionales.</p> <p>Organizaciones ecológicas y voluntariados.</p>	<p>Tecnología: Gestión de la plataforma The Cultoury. Marketing digital. Inteligencia de negocios.</p> <p>Producción: Gestión de experiencias. Gestión de la innovación y sostenibilidad.</p> <p>Resolución de problemas: Gestión de la información y Soporte Post Venta.</p> <p>Recursos clave</p> <p>Infraestructura: Oficina virtual, servidores nube en IBM, y software de gestión de la plataforma.</p> <p>Humanos: Especialistas en gestión de experiencias y turismo sostenible. Gestor de la innovación y tecnología, especialistas en marketing digital.</p>	<p>Brindar experiencias únicas, enriquecedoras y sostenibles, presentadas a través de una Plataforma Web App que contendrá un catálogo de experiencias, un Community Store y una comunidad turística socialmente responsable.</p>	<p>Servicio centralizado de atención a través de una plataforma de Contact Center para gestionar las comunicaciones que provienen del chat de Facebook, Instagram, Plataforma Digital The Cultoury y WhatsApp.</p> <p>Participación de eventos virtuales o Webinars para tener contacto con los clientes.</p> <p>Canales</p> <p>Venta a través de la plataforma virtual The Cultoury.</p> <p>Canal virtual de comunicación a través de redes sociales.</p> <p>Canal virtual de venta corporativa para hoteles y agencias.</p>	<p>Personas entre 25 y 55 años, de Generación X y Millennials, soltero o casado, que vive principalmente en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, perteneciente al nivel socio económico A y B.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: Hosting, Correo electrónico, Desarrollo de la plataforma, servicio de marketing digital, remuneraciones de los recursos humanos, seguro de responsabilidad, gastos en publicidad digital, servicio contable y renta de equipamiento. Costo variable: Servicios de terceros y legal.</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>20% de comisión por la venta de experiencias a través de la tienda. 40% de utilidad por la venta de experiencias creadas por The Cultoury.</p>		

3.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué necesidades manifiestas influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020?
- ¿Qué necesidades latentes influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020?

3.2.3 Objetivo general

Determinar qué factores influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020.

3.2.4 Objetivos específicos

- Determinar qué necesidades manifiestas influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020.
- Determinar qué necesidades latentes influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020.

3.2.5 Hipótesis

Existen factores que influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020.

3.2.6 Hipótesis específicas

- Existen necesidades manifiestas que influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020.
- Existen necesidades latentes que influyen que una persona adquiera una experiencia turística no tradicional a través del Internet en el Perú, 2020.

3.2.7 Metodología

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa, se usaron los tipos de estudio exploratorio y descriptivo. Es exploratorio, porque el estudio busca determinar factores de influencia de consumo de experiencias turísticas por parte de los usuarios, en un contexto en

el que el turismo está sufriendo las consecuencias de no ser sostenible. Esta situación se evidenció cuando los países cerraron sus fronteras y cancelaron vuelos, tránsito y comercio en el mundo. Incluso, el estudio se realizó en medio de una transformación digital de oferta y consumo. Dicho de otro modo, el estudio exploratorio es oportuno porque los cambios que atraviesa el mundo han modificado los factores de influencia de los usuarios cuando deciden por un servicio turístico, cultura o entretenimiento.

Asimismo, el tipo de estudio es descriptivo, porque se analizó las características de un conjunto de personas ubicadas en Lima Metropolitana. Además, se realizó en medio de la aparición de nuevas tendencias de consumo responsable y su acelerada evolución provocada por la coyuntura en la que se realizó el estudio (Hernández *et al.* 2014).

3.2.8 Diseño de la investigación

El tipo de diseño elegido es no experimental y se clasifica en: transversal y longitudinal. Para el trabajo de investigación se usó la clasificación transversal. Esta se definió como la recolección de información basadas en un solo momento único del tiempo. Liu (2008) y Tucker (2004) (como citó Hernández *et al.* (2014). Este tipo de diseño tuvo como objetivo, describir y analizar las necesidades manifiestas y latentes en un tiempo determinado.

Además, permitió identificar y categorizar patrones inherentes del grupo de estudio.

Asimismo, permitió el análisis de una a más variables vinculadas a la solución del trabajo de investigación.

Cabe resaltar que, una variable puede medirse según diferentes criterios del investigador, como la evolución en el tiempo, grupos y subgrupos sociales, zonas geográficas. En consecuencia, realizar y cotejar criterios en cuanto al tiempo en la obtención de datos permite tener distintas interpretaciones que generen nuevos conceptos al trabajo de investigación (Sancho, 2001).

3.2.9 Población, muestra y muestreo

3.2.9.1 Descripción de la población. La población del presente trabajo de investigación está conformada por hombres y mujeres residentes principalmente de los distritos de la zona seis y siete de Lima. Se prioriza que sean Millennials y Generación X, sin excluir a las generaciones Baby Boomers y Centennials. El estilo de vida de este segmento es proactivo, sofisticado y moderno. Además, de conducta optimista y orientada hacia la búsqueda de nuevas experiencias de viajes, así como de arte, cultura, gastronomía, entretenimiento, ocio y música. Son sociables, extrovertidos y dispuestos a experimentar nuevas alternativas. No obstante, debido a la coyuntura en la que se realizó el estudio, los usuarios se encuentran impedidos de realizar viajes y actividades turísticas. En la Tabla 8, se visualiza la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), la población de las zonas seis y siete de Lima ascienden a 470,486 habitantes.

Tabla 8

Distrito Poblacional

Distrito	Habitantes
Jesús María	31,666
San Miguel	65,087
Lince	22,950
Magdalena del Mar	25,713
Pueblo Libre	35,371
San Borja	49,372
San Isidro	26,546
Santiago de Surco	153,470
La Molina	60,311
Total	470,486

Nota. https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp

3.2.9.2 Descripción de la muestra.

En lo demográfico:

- Principalmente las zonas seis y siete de Lima Metropolitana. La zona seis incluye los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. La zona siete incluye Miraflores, San Isidro, San Borja y Surco.
- De manera secundaria se admiten las otras zonas de Lima Metropolitana.
- Hombres y mujeres entre 25 a 55 años.
- Ingresos superiores a los 4,500 soles.
- Cualquier estado civil, educación y profesión.

En lo psicográfico:

- Principalmente de los segmentos Niveles Socio Económicos A y B.
- Estilo de vida: sofisticado(a)s, moderno(a)s y progresistas.
- Su personalidad es optimista, proactiva, sociable y exigente en los productos y servicios que consume. Se dejan llevar de las tendencias, tratan de diferenciarse y además que tenga conciencia en responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.
- Hacen un alto consumo de redes sociales, principalmente Facebook e Instagram.
- Realizan mínimo un viaje al año por turismo.
- Tiene el hábito de consumir en línea servicios financieros, de taxi, comida, libros, reservas de viajes, importaciones, etc.
- La forma de pago que más utiliza son tarjeta de crédito o débito.
- Son personas que tienen altas expectativas sobre los nuevos productos y servicios.
- Son personas informadas de lo que van a adquirir. Buscan, leen y preguntan.
- Son personas que anteponen la calidad al precio.

3.2.10 Técnica de muestreo

La técnica elegida fue del tipo probabilístico por áreas o conglomerado. Esto se debe a que las unidades de muestra son hombres y mujeres entre 25 y 55 años, que se encuentran en determinados lugares geográficos de la zona seis y siete de Lima Metropolitana. La población que corresponde a estas zonas es de 470,486 habitantes. Siendo la población menor a 100 mil habitantes, corresponde un tamaño de muestra de 379 individuos, los cuales deben ser encuestados para la realización de la investigación cuantitativa. Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Donde n es el tamaño de la muestra y es la variable que se busca calcular; Z es 1.96 y representa el valor asociado al 95% del nivel de confianza que debe usarse para hallar el tamaño de la muestra; p es 50% y representa la probabilidad de aceptación o proporción a favor; q es 50% y representa la probabilidad de rechazo o proporción en contra; N es 470,486 y representa el tamaño de la población; y E es 5% y representa el error de la muestra o error permitido. Haciendo el cálculo aritmético, se tiene que $n = (1.96^2 \times 0.5 \times 470,486) / 0.05^2 = 379$.

3.2.11 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos realizados fueron:

- Recolección de datos cualitativos a través de la entrevista no estructurada. Se usaron grabaciones de audio, video llamadas y toma de apuntes. Estas fueron transcritas y categorizadas, que luego reforzaron la propuesta de solución.

- Recolección de datos cuantitativos a través de encuestas de opinión realizadas de manera virtual. Se usó la herramienta Google Forms. Las preguntas fueron cuantitativas y cualitativas.

3.2.12 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron:

- El instrumento elegido en las entrevistas no estructuradas fue el “Guión de entrevista”. Tuvo como propósito descubrir los insights a partir de la manera de cómo el entrevistado se expresa y se comporta. Luego fueron registrados por el entrevistador.
- Otro instrumento elegido en la encuesta fue el “Cuestionario”, que estuvo basado en preguntas abiertas y cerradas administradas en Google Forms.

3.2.13 Procedimiento de recolección de datos

- Para las entrevistas, se identificaron a doce candidatos. Ver sección 3.1.4.1 Empatizar.
- Para las encuestas, se preparó un cuestionario con 18 preguntas que fueron configuradas y habilitadas en Google Forms. Luego, se elaboró un mensaje de presentación para invitar a la persona elegida a realizar la encuesta:

“Hola! Muy buenos días/tardes/noches! ¿Cómo estás? Te escribo para solicitar tu gentil apoyo. Estamos realizando una investigación que tiene como propósito recolectar información que permitirá ayudar a los artistas, artesanos, agencias y a quienes se encuentren relacionados con el turismo, rubro que se ha visto muy fuertemente afectado económicamente por la pandemia. Tu encuesta es muy valiosa para nuestro estudio. Si puedes compartirla, tu contribución será aún mayor. Muchas gracias. Accede aquí:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCLQhmqTzzGiPhCWJr8FmDGLEpiBNZRvs1zXPmq_bT44xzlw/viewform”

- Luego se eligieron segmentos y personas que reunieron las características del perfil.

Luego fueron contactadas a través de WhatsApp.

- La encuesta se llevó a cabo el jueves 27 de agosto del 2020. Se realizaron 399 en el lapso de 24 horas.

3.2.14 Resultados de la investigación cuantitativa

Se encuestaron a 399 personas, de las cuales 389 fueron válidas, distribuidos en 215 hombres (55%) y 174 mujeres (45%). En la Tabla 9, se muestra la distribución en el aspecto generacional: el 15% Baby Boomers, 34% Generación X, 46% Millennials y 5% Centennials.

Tabla 9

Grupo de generaciones

Generaciones	1949-1968	1969-1980	1981-1994	1994-2010
Totales	57	133	180	19
Porcentajes	15%	34%	46%	5%

Según la Tabla 10, referente a los ingresos, se descubrió que el 68% del segmento encuestado percibe más de 4500 soles.

Tabla 10

Grupo de ingresos

Ingresos	Menos de 4,500	4,500 - 7,000	7,000 - 12,000	12,000 a más
Total	124	137	76	52
Porcentaje	32%	35%	20%	13%

En la Tabla 11, se visualiza en cuanto a preferencias en redes sociales, el segmento encuestado prioriza Facebook en un 59% y en segundo lugar Instagram con 24%.

Tabla 11

Grupo de red social

Red Social	Facebook	Twitter	LinkedIn	Instagram	TikTok
Total	229	12	49	95	4
Porcentaje	59%	3%	13%	24%	1%

Según la Tabla 12, se obtuvo los datos referentes a los hábitos de viaje del segmento entrevistado, siendo principalmente un 49% que prefiere viajar en familia.

Tabla 12

Grupo de viaje

Viaja	Solo	En familia	Amigos	Pareja
Total	49	190	75	75
Porcentaje	13%	49%	19%	19%

Asimismo, en la Tabla 13, se puede reconocer que el 55% del segmento viaja al menos dos veces al año.

Tabla 13

Grupo de frecuencia

Frecuencia	1 vez	2 veces	3 veces	Ninguna
Total	111	118	98	12
Porcentaje	29%	30%	25%	3%

En relación con deseo de viajar, la Tabla 14 muestra que la mayoría tiene planes de viajar dentro de 6 a 12 meses próximos, en un 41%, seguido por 27% que desea viajar en los próximos 3 a 6 meses.

Tabla 14

Grupo cuando realizarán un viaje

Viajar	Ahora	De 3 a 6 meses	De 6 a 12 meses	Más de 1 año
Total	41	106	159	83
Porcentaje	11%	27%	41%	21%

En la Tabla 15, referente a la modalidad de compras, más del 80% compra a través de Internet.

Tabla 15

Grupo de modalidad de compras

Compra	On Line	Presencial
Total	320	69
Porcentaje	82%	18%

En la Tabla 16, referente al gasto, el resultado muestra que el 47% gasta entre \$1,000 a \$2,500,

Tabla 16

Grupo de gastos de compras

Gasto	Menos de \$1000	\$1000 a \$2500	\$2500 a \$4000	\$4000 a \$6000	Más de \$6000
Total	105	183	68	23	10
Porcentaje	27%	47%	17%	6%	3%

En la Tabla 17, ante la pregunta ¿Cuál es el motivo principal para viajar? El 63% del total de encuestados busca, como principales motivos, relajarse o divertirse y conocer nuevos lugares. El 17% prefiere experimentar o conocer nuevas culturas. Además, el 51% de Millennials y Generación X buscan actividades de relajación y/o conocer nuevos lugares. El 19% de los encuestados buscan lugares confortables y desarrollar sus habilidades o aprender cosas nuevas. El 28% de los encuestados buscan lugares confortables y desarrollar sus habilidades o aprender cosas nuevas.

Tabla 17

Grupo de motivos de viaje

Motivos de viaje	Baby Boomers	Generación X	Millennials	Centennials	Total
Relajarse o divertirse	4%	12%	16%	1%	33%
Conocer nuevos lugares	6%	9%	14%	1%	30%
Experimentar/vivir o conocer nuevas culturas	1%	5%	10%	2%	17%
Desarrollar sus habilidades y capacidades/Aprender cosas nuevas	2%	2%	3%	1%	8%
Ir a lugares confortables (con buenos hoteles, piscina, y/o restaurantes)	1%	7%	3%	0%	11%
Conectarse consigo mismo	0%	0%	1%	0%	1%

Total	100%
--------------	-------------

En la Tabla 18, ante la pregunta ¿Cuáles son los medios que despiertan mayor interés para decidir por una experiencia turística? El 34% de los encuestados considera, a los comentarios y experiencias de familiares y amigos, como el factor de mayor influencia al decidir por una experiencia turística. Cabe mencionar que, los reportajes de viajes en cable tienen 15% de la aceptación, seguido de las búsquedas por Internet con 14%. El resto corresponde al 37% de factores menos influyente como los artículos de revistas o diarios. Por otro lado, en relación con el género, los hombres prefieren las experiencias (a) 18%, (b) 10% y (c) 8% en comparación con las mujeres (a) 16%, (b) 6% y (c) 6%.

Tabla 18

Grupo de medios que despiertan interés

Generaciones	Baby Boomers		Generación X		Millennials		Centennials		Total
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Artículos en diarios o revistas	1%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	3%
Búsqueda en Google (c)	1%	1%	4%	2%	3%	3%	0%	0%	14%
Comentarios en portales web	1%	1%	2%	1%	2%	2%	0%	0%	9%
Comentarios y experiencias de familiares y amigos (a)	4%	3%	7%	5%	5%	8%	2%	0%	34%
Fotografías	2%	0%	2%	2%	3%	5%	0%	0%	13%
Influencers de turismo de las redes sociales	1%	0%	1%	2%	4%	3%	1%	2%	12%
Reportajes de viajes en cable (b)	1%	1%	5%	1%	4%	4%	0%	0%	15%
Total	10%	5%	21%	13%	22%	24%	2%	3%	100%

En la Tabla 19, referente a la pregunta, en vez de viajar, ¿Qué experiencias vivenciales le atraen más? La experiencia con mayor preferencia fue realizar actividades de relajación junto al mar o río en un 43%, seguido de participar en talleres de co creación de arte, cultura o música en un 20%. Asimismo, el 12% de los encuestados están interesados en participar en talleres y coaching con caballos a tres horas de Lima, así como de eco voluntariados.

Tabla 19

Grupo de experiencias vivenciales

Experiencias vivenciales	Baby Boomers	Generación X	Millennials	Centennials	Total
	Hombres/mujeres	Hombres/mujeres	Hombres/mujeres	Hombres/mujeres	Hombres/mujeres
Actividades de relajación junto al mar o río	6%	14%	20%	3%	43%
Talleres y coaching con caballos a 3 horas de lima	1%	5%	6%	0%	12%
Participar de talleres de co creación de arte, cultura o música	2%	9%	8%	1%	20%
Birdwatching a 3 horas de lima	2%	2%	2%	1%	7%
Meditación profunda a 30 minutos de lima	2%	2%	1%	0%	5%
Participar de voluntariados y eco voluntariados	1.00%	2.00%	8.00%	1.00%	12.00%
Total					100%

Con relación a las preferencias por la adquisición de artesanías, la Tabla 20 nos muestra que lo más preferido fue el arte andino con un 35%, seguido por Piscos y vinos con un 24%; y en tercer lugar la Orfebrería artesanal con 14%.

Tabla 20

Grupo de tipo de artesanías

Tipo de artesanías	Baby Boomers		Generación X		Centennials		Millennials		Totales
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Arte andino	3%	2%	8%	3%	2%	1%	6%	11%	35%
Arte de Chulucanas	2%	1%	3%	1%	0%	0%	2%	2%	10%
Arte de la selva	0%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	2%	6%
Orfebrería artesanal	2%	1%	2%	3%	1%	0%	3%	3%	14%
Piscos y vinos	3%	0%	5%	2%	0%	1%	7%	6%	24%
Quesos artesanales	1%	0%	3%	2%	0%	0%	2%	2%	11%
Total									100%

Según la Tabla 21, en relación al gasto en artesanía, el 62% de los entrevistados destinan menos de \$200 y el 33% entre \$200 a \$500.

Tabla 21

Distribución de gasto en artesanías

Gasto en Artesanías	%
\$1,000 a más	1%
\$200 a \$500	33%
\$500 a \$1,000	4%
Menos de \$200	62%
Total	100%

3.2.15 Resultados del análisis a través del uso de la Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial (IA) es la ciencia e ingeniería que permite diseñar y programar ordenadores de forma que realicen tareas que se requieren replicar la inteligencia humana mediante máquinas (Meseguer y López, 2017, p.8). También es considerada como una disciplina académica, relacionada con la teoría de la computación, cuyo objetivo es emular algunas de las facultades intelectuales humanas en sistemas artificiales y a sus consiguientes procesos, de reconocimiento de patrones, por lo que las aplicaciones más habituales de la Inteligencia Artificial (IA) son el tratamiento de datos (Benítez, 2014, p.12). Hoy en día, cada vez son más los sistemas que están utilizando técnicas de IA. Por ejemplo, el modo de selección y ordenación de resultados en Google, para las búsquedas, sería una mezcla de esas técnicas de IA. También el necesario soporte a la navegación desde la torre de control de los aeropuertos (Garrido, 2020, p.53).

Asimismo, Google, Facebook, Microsoft, entre otras, disponen de datos particularmente útiles sobre las preferencias de los clientes en red. En lugar de limitarse a vender datos, estas compañías fueron un paso más allá e hicieron predicciones para los anunciantes. Por ejemplo, Google, mediante la búsqueda, YouTube, y su red de publicidad, posee abundantes datos sobre las necesidades de los usuarios. No venden datos, pero sí que venden las predicciones

que los datos generan a los anunciantes como parte de un servicio combinado (Agrawal, Gans y Goldfarb, 2019, p.212).

En el sector turístico, algunos androides ya ejercen la función de guías turísticos de calidad, asombrando a aquellos que disfrutan de sus servicios. En Japón, ya se utilizan en museos, por ejemplo, en el Museo de Ciencias de Tokio. Y, después de la charla recibida en él, también es posible desplazarse a un restaurante atendido por otros que realizan funciones de camareros y cocineros. Otra de las áreas donde sin duda, la IA tendrá gran repercusión (Salazar, 2019, p.123).

Para complementar a la investigación científica del presente trabajo, se usó Machine Learning (ML), disciplina científica dentro de la IA que crea algoritmos que aprenden de manera automática. En otras palabras, es la creación de un sistema hecho por un ordenador para aprender automáticamente durante la revisión de datos, haciendo uso de la IA. El objetivo fue conocer el grado de certeza de la predicción de futuros comportamientos del segmento encuestado. Para tal cometido, se incorporó la herramienta BigML, software de Machine Learning en la nube, usado para crear modelos predictivos mediante una interfaz Web amigable para los usuarios. Esta herramienta se centra en el aprendizaje automático. Además, ofrece funciones para la carga de datos, evaluaciones y generación de predicciones. Para realizar las predicciones, se tuvieron las siguientes fases:

Fase 1: Clasificación de los datos. En esta primera fase, es importante obtener calidad en los datos de entrada. A mayor información cargada en el archivo (Data Set), se obtiene mayor aprendizaje y mejores resultados. Es por eso que, se inició con la recolección de datos generados a partir de una encuesta (online). Luego se usó la técnica de Machine Learning para analizar los datos, como se muestra en la figura 8.

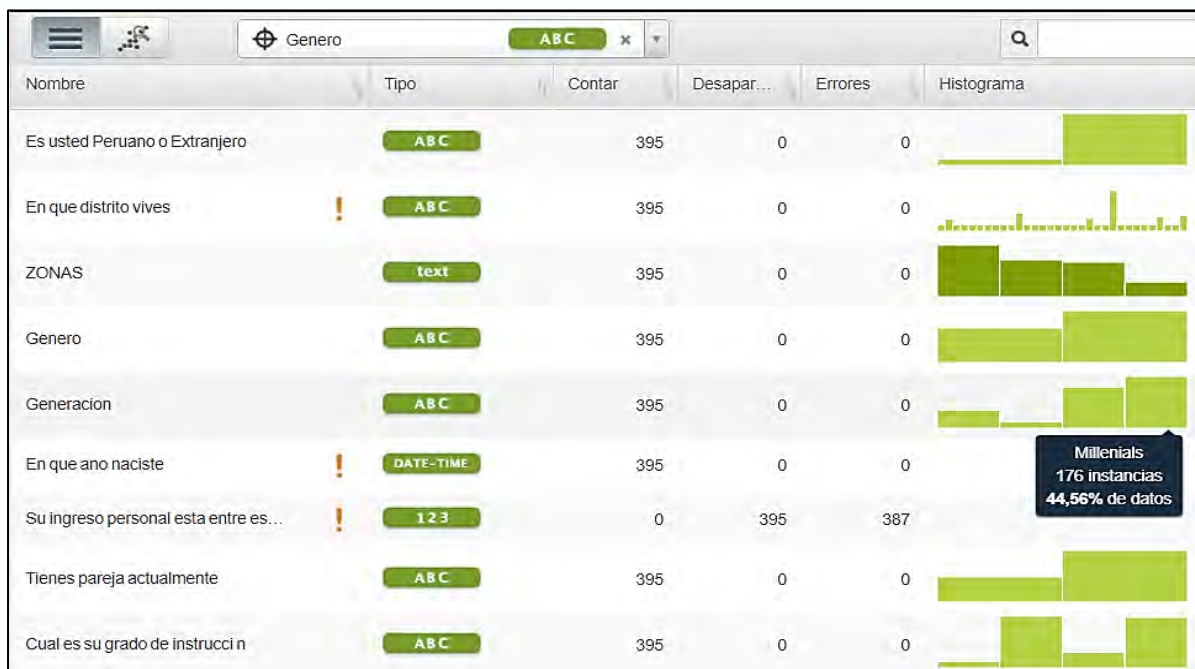


Figura 8. Pantalla data set muestra la lista de campos y el resumen de sus valores.

La carga de datos se realizó en la herramienta de software BigML. Una vez cargados, se creó un objeto nuevo (Data Set) que almacenó las características necesarias para interpretar y realizar predicciones.

Fase 2: Atributos del modelado. En esta fase, se construyeron modelos predictivos a partir de los datos ingresados. Se analizó el contenido de cada uno de los campos y valores encontrados. Cada tipo de campo presenta un histograma adaptado a su naturaleza. En los campos numéricos se representa la cantidad de instancias cuyos valores están en un rango determinado, como se muestra en la figura 9.

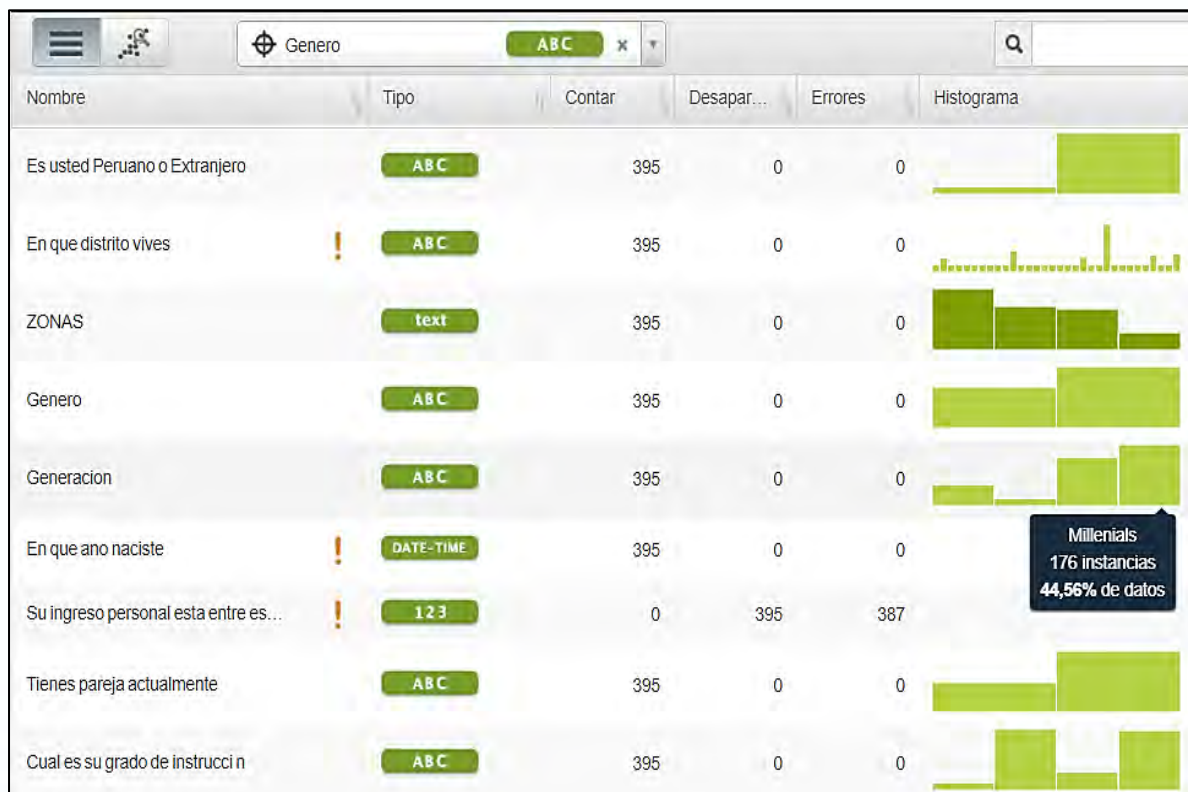


Figura 9. Pantalla de Dataset que presenta la lista de campos y el resumen de Valores

Fase 3: Clustering. El clustering es una técnica que permite el agrupamiento de los datos con el propósito de descubrir patrones, relaciones y variables. Para realizar esta actividad, se construyó un algoritmo y se generó un punto aleatorio. En la Tabla 22, se visualiza el agrupamiento a través del clustering generado por la herramienta BigML, la cual detectó ocho variables con sus respectivos niveles de confianza de la predicción.

Tabla 22

Cuadro de variables nivel de confianza

Preguntas o Variables	Nivel de confianza	Aplicación al Negocio
Frecuencia de viajes al año por placer	85.00 %	Alto nivel de confianza que confirma la frecuencia de viajes por placer, que permite elegir nuevos destinos que conecten con el descanso y diversión.
Normalmente viajas	81.57 %	Alto nivel de confianza que confirma la existencia de demanda por viajar y hacer turismo.
¿Qué experiencia de co creación te atraería más hacer?	91.61%	Alto nivel de confianza en las respuestas de los usuarios para realizar experiencias de co creación en gastronomía, coctelería y música principalmente.
¿Cómo preferirías hacer la experiencia anterior?	93.87 %	Alto nivel de confianza en las respuestas de los usuarios para realizar experiencias anteriores de manera presencial, virtual o personalizada.
¿Qué tipo de productos de arte artesanal adquirirías para decorar tu hogar, ayude al maestro artesano a mantener su arte y te cuente su historia detrás de su arte?	91.90%	Alto nivel de confianza en las respuestas de los usuarios para adquirir arte andino, piscos, vinos y quesos artesanales principalmente.
¿Cuánto sueles gastar en recuerdos, artesanía o merchandising en un viaje?	94.53%	Alto nivel de confianza en las respuestas de los usuarios que permite diseñar ofertas en este tipo de productos para generar mayores ganancias.
En vez de viajar, ¿Qué experiencias vivenciales te atraen más, tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad?	84.11%	Alto nivel de confianza en las respuestas de los usuarios que permite diseñar ofertas de actividades junto al mar o río, talleres de co-creación, de coaching con caballos y voluntariado principalmente.

En relación con la pregunta, en vez de viajar, ¿Qué experiencias vivenciales te atrae más, tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad? Se obtuvo 84.11% de confianza en las respuestas de los usuarios obtenido a través de la IA proveída por BigML. Ver figura 10.

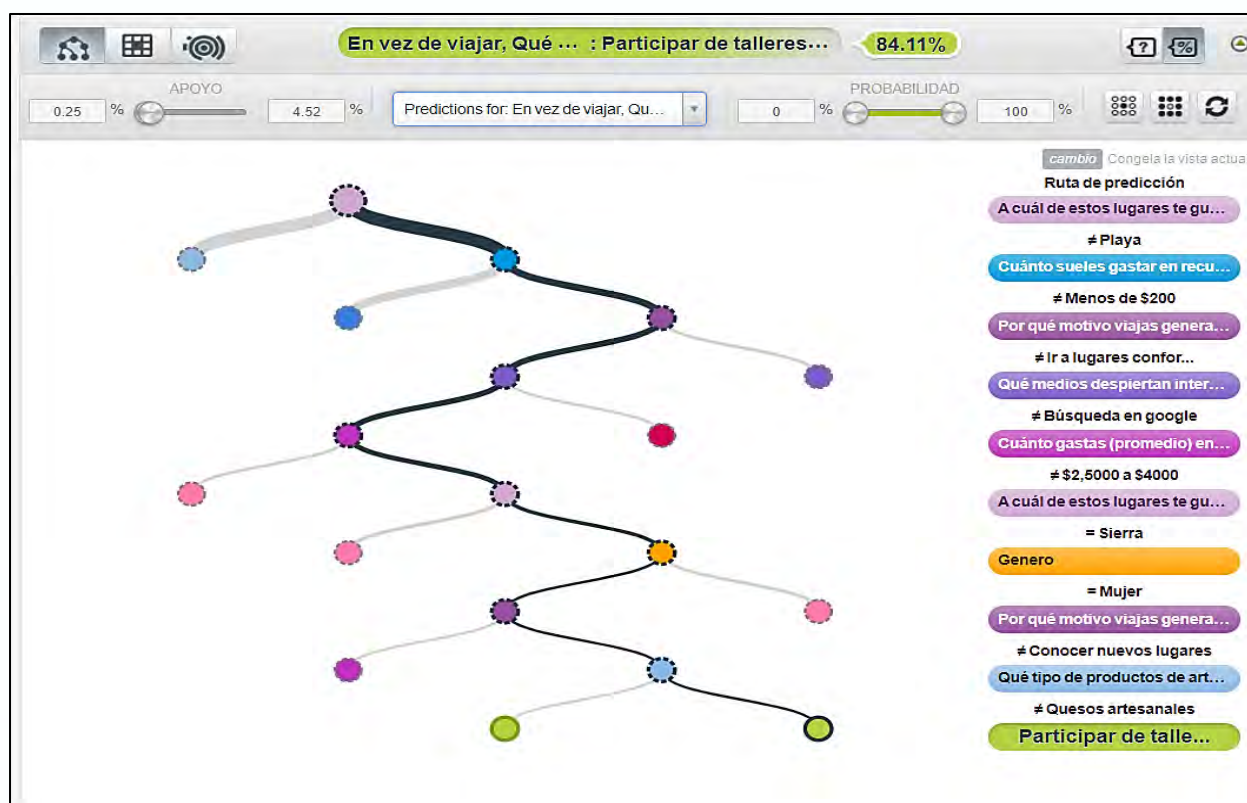


Figura 10. Nivel de confianza de la predicción de las experiencias vivenciales más atraídas.

Cabe señalar que, el análisis de la herramienta BigML indica que las personas cuya ruta de predicción es la siguiente: Primero, la playa. Segundo, que gastan menos de \$200 en artesanías y merchandising. Tercero, que tienen a Google como medio de información. Cuarto, que también les gustaría viajar a la sierra. Quinto, preferentemente son las mujeres que les gustaría conocer nuevos lugares. Sexto, gustan de los quesos artesanales. Esta ruta de predicción alcanza 84.11% de confianza en relación con las respuestas en talleres de co-creación de arte cultura y música, cuyas principales respuestas fueron por la gastronomía, coctelería y música afro contemporánea.

En la figura 11, en relación con la pregunta ¿Cómo preferirías hacer la experiencia anterior? Que se encuentra referida a las experiencias de co-creación en gastronomía, coctelería, música afro peruana contemporánea, etc., el análisis proveído por BigML brinda

como resultado 83.87% de confianza por las respuestas en esta pregunta. Además, los que eligieron la opción virtual, provienen de la ruta predictiva que se encuentran muy interesados en vivir la experiencia inmediatamente. Además, hacen alto uso de la red social LinkedIn y suelen viajar al menos una vez al año. Asimismo, tiene inclinación por la co creación en cocina y les gusta viajar en pareja.

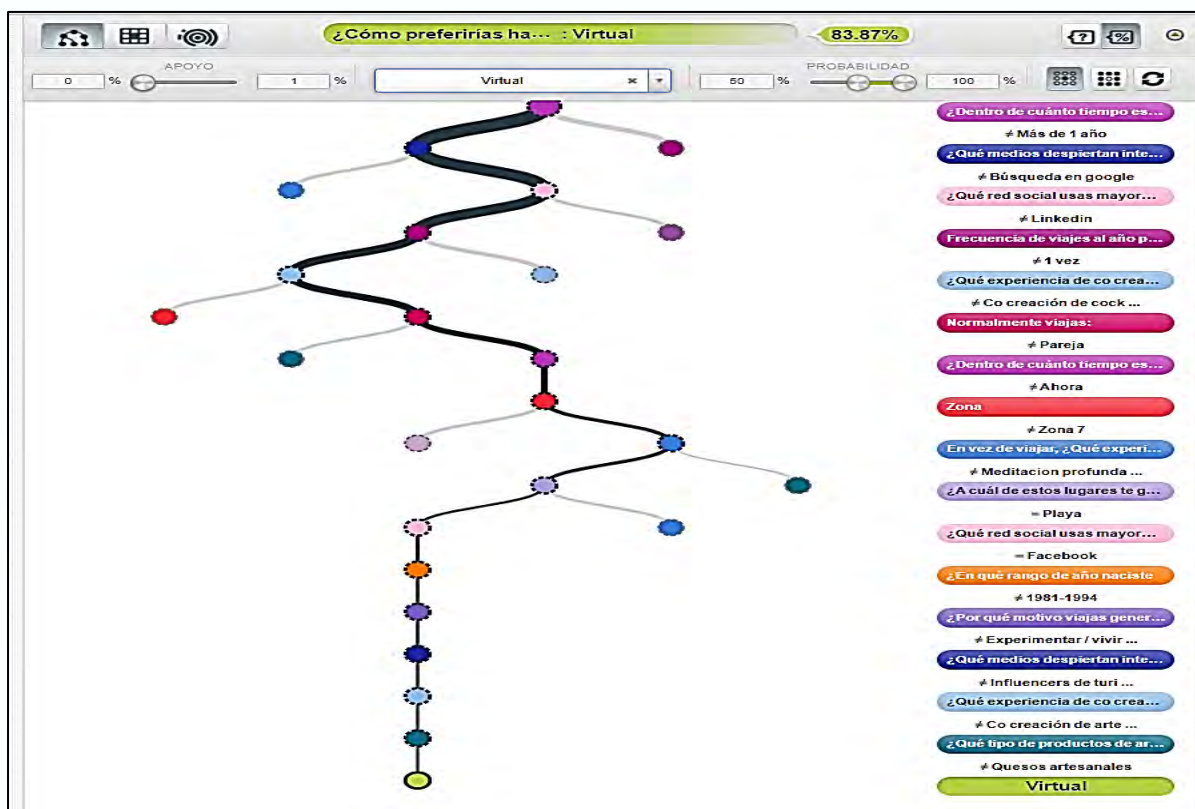


Figura 11. Nivel de confianza de la predicción de las experiencias virtuales.

El uso de la Inteligencia Artificial brindó un elevado grado de certeza sobre las experiencias más atraídas, tipos de experiencia, forma gasto, compañía y frecuencia del segmento de mercado estudiado. Dicho de otro modo, permite el diseño de productos y servicios con características específicas que deben entregarse al mercado a través de la plataforma Web App **The Cultoury**. Asimismo, brinda una ventaja competitiva al modelo de negocio con nueva y mejor información.

3.2.16 Conclusiones

El estudio demostró un alto potencial en la Generación X y Millennials del segmento analizado. Este potencial nicho destina presupuesto para consumo de servicios turísticos. Además, hace alto uso de redes sociales y compras en línea. Demanda actividades de relajación, conocer nuevos lugares y realizar nuevas actividades. También existe una inclinación por la co creación virtual, principalmente en experiencias gastronómicas y orfebrería. También existe preferencia por productos como pisco, vinos, quesos artesanales y artesanía andina.

Por otro lado, el estudio contó con algunas limitaciones, por ejemplo, la coyuntura y el tiempo destinado para la investigación. Otro aspecto que no consideró el estudio fue darle al encuestado la oportunidad de escribir y proponer experiencias, lugares, tipo de artesanías, etc. Asimismo, se considera que realizar encuestas personalizadas por segmento generacional, entregaría más información para ser analizada como hallazgos que contribuyan al modelo de negocio. Finalmente, en cuanto al uso de la Inteligencia Artificial, es un elemento que ayudó a analizar y predecir ciertas respuestas de los encuestados con un alto grado de confianza. Sin embargo, por cuestiones de demora en el aprendizaje del Machine Learning, quedaron fuera del análisis preguntas acerca de ¿Por qué motivo viajas generalmente? y ¿Qué experiencia de co-creación te atraería más hacer?, interrogantes que podrían resolverse en una segunda etapa del estudio.

3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio

La solución al problema complejo que afronta el turismo en el Perú se realizará a través de la Start Up **The Cultoury**. En la Tabla 23, se puede visualizar que es un modelo de negocio basado en la innovación, disrupción, exponencialidad y sostenibilidad; y cuyo propósito de transformación masivo es **“Diseñar un mundo mejor a través de las experiencias turísticas no tradicionales”**. Para tal desafío se eligió segmento inicial de mercado a hombres y mujeres de Generación X y Millennials, solteros o casados, que vivan principalmente en las zonas seis, siete y ocho de Lima, perteneciente al nivel socio

económico A y B. Su estilo de vida es proactivo (sofisticado, modernas y progresistas). Suelen viajar mínimo dos veces al año, hacen alto uso de Facebook e Instagram, gastan entre \$1,000 a \$2,500 en viajes y hasta \$500 en artesanías y merchandising. A pesar de la coyuntura, este segmento aún sigue buscando relajarse, divertirse y conocer nuevos lugares dentro de los próximos seis a doce meses. Desean realizar actividades de relajación junto al mar o río. Además, desean hacer talleres de co-creación arte, cultura y música. Tienen gusto por el arte andino, pisco, vinos y quesos artesanales. Se interesan en actividades de voluntariado. Son ordenados, exigentes y socialmente responsables.

En relación con la propuesta de valor está basada en brindar una oferta de turismo no tradicional basado en experiencias y una tienda comunitaria, a través de plataforma digital Web App. El catálogo contendrá fotos auténticas, contenido actualizado y un carro de compras para adquirir experiencias virtuales o presenciales, culturales, musicales, gastronómicas, de co-creación, de entretenimiento, relajación y voluntariado. Harán uso de los protocolos de bioseguridad, con poco público, máximo ocho personas, pero también pueden brindarse de manera virtual. En cuanto al Community Store es otro componente de la propuesta de valor. Es la tienda virtual en el que los artistas, maestros y comunidades podrán promocionar, vender y entregar por delivery sus productos artesanales a este segmento de mercado. Por otro lado, la plataforma contendrá también un componente de comunidad o red social en el que los usuarios podrán crear sub-comunidades turísticas no tradicionales. Además, podrán valorar, testimoniar, compartir y escribir blogs de sus experiencias. También, los precios y políticas claras e información transparente son parte de la propuesta de valor.

Otro aspecto fundamental es el propósito del modelo de negocio. Se busca el desarrollo socio económico de los beneficiarios del turismo. Es por ello que, el 15% de las utilidades serán invertidas en ayudar directamente a elevar los niveles de calidad y eficiencia de los mismos. La innovación social turística, la sostenibilidad, competitividad, integridad, ética, respeto, responsabilidad social y accesibilidad universal son características de la propuesta

integral de valor. Es por tal motivo que, se informará sobre las actividades de manera transparente a través Reportes de Sostenibilidad haciendo uso del Global Reporting Initiative – GRI.



Tabla 23 Nuevo Modelo de negocio CANVAS

<p>Asociaciones clave Artistas, artesanos, chefs, coaches, músicos, maestros y proveedores de experiencias no tradicionales demandadas.</p> <p>Organizaciones de artesanos, influencers, agencias de turismo, Promperú, Municipalidades y Gobierno Regionales.</p> <p>Organizaciones ecológicas y voluntariados.</p> <p>Organizaciones de formalización, capacitación y marketing para pymes.</p>	<p>Actividades clave Tecnología: Gestión de la plataforma, Marketing digital. Inteligencia de negocios. Chatbots, Inteligencia Artificial.</p> <p>Producción: Gestión de experiencias. Sostenibilidad.</p> <p>Resolución de problemas: Gestión de la información y Soporte.</p> <p>Recursos clave Infraestructura: Oficina virtual, servidores nube en IBM y Portal Web App (Plataforma).</p> <p>Humanos: Gestor de la innovación y tecnología, especialistas en marketing digital, analista de datos y especialistas en experiencias y turismo sostenible.</p>	<p>Propuesta de valor Diseñar un mundo mejor a través de las experiencias turísticas no tradicionales.</p> <p>Brindar experiencias turísticas no tradicionales y tienda de productos artesanales (Community Store) a través de una Plataforma Web App intuitiva y segura para usar.</p> <p>Además, contribuir con el desarrollo socio-económico de artistas, artesanos y comunidades. También, colaborar con la conservación del patrimonio inmaterial y la protección del medio ambiente.</p>	<p>Relaciones con el cliente Eventos, Webinars quincenales sobre las experiencias, necesidades de clientes, tendencias, innovación del turismo y sostenibilidad.</p> <p>Contact Center de la plataforma para gestionar las comunicaciones provenientes de Web App, Facebook, Instagram y WhatsApp.</p> <p>Canales Venta virtual a través de la plataforma The Cultoury.</p> <p>Canal virtual de comunicación a través de redes sociales.</p> <p>Canal virtual de venta corporativa para hoteles y agencias.</p>	<p>Segmento de mercado Hombres y Mujeres de Generación X y Millennials, soltero o casado, que viven en las zonas seis, siete y ocho de Lima, perteneciente al nivel socio económico A y B. Estilo de vida proactivo. Suelen viajar mínimo dos veces al año, hacen alto uso de Facebook e Instagram, gastan entre \$1,000 a \$2,500 y gastan hasta \$500 en artesanías y merchandising. Buscan relajarse, divertirse y conocer nuevos lugares dentro de los próximos seis a doce meses. Desean realizar actividades de relajación junto al mar o río. Además, desean hacer talleres de co-creación arte, cultura y música. Tienen gusto por el arte andino, pisco, vinos, orfebrería y quesos artesanales. Se encuentran interesados en actividades de voluntariado. Son ordenados, exigentes y socialmente responsables.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: Hosting, Correo electrónico, Desarrollo de la plataforma, servicio de marketing digital, remuneraciones de los recursos humanos, seguro de responsabilidad, gastos en publicidad digital, servicio contable y renta de equipamiento. Asesoría legal.</p> <p>Costo variable: Servicios de terceros en legal.</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>20% de comisión por la venta de experiencias de la Tienda Virtual. 40% de utilidad por la creación de experiencias personalizadas.</p>		

3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio

El turismo se encuentra atravesando una transformación global en lo digital, así como en la manera de consumir. Es por tal motivo que, la investigación realizada contribuye a sentar nuevas bases para un modelo innovador y disruptivo para dar solución al problema del Turismo.

De tal manera que, se ha incorporado al modelo de negocio, una propuesta de consumo responsable y consciente del Turismo, en el que prime lo no tradicional. De esta manera, se beneficiarán principalmente, todos los que se encuentran fuera de la ruta no tradicional. Los beneficios serán múltiples:

- a) Satisfacer una demanda creciente del turismo responsable y con propósito**
- b) Fomentar la empatía y ampliar el conocimiento sobre el turismo no tradicional**
- c) Elevar los ingresos económicos en zonas fuera de las rutas clásicas turísticas**
- d) Generar empleos e incrementar los impuestos**
- e) Contribuir con el desarrollo socio-cultural y fomentar la conservación del patrimonio**
- g) Proteger el medio ambiente**
- h) Contribuir con el diseño de un mundo mejor**

Actualmente, no existe en el país, una plataforma digital que promueva el turismo basado en experiencias no tradicionales, con foco en la responsabilidad social y sostenibilidad de los beneficiarios. Además, que tenga una tienda comunitaria y que pueda albergar una red social de personas interesadas en esta nueva forma de consumir turismo. En conclusión, el modelo de negocio **The Cultoury** es disruptivo porque busca cambiar el paradigma de consumir el turismo, tal como se muestra en la figura 12.

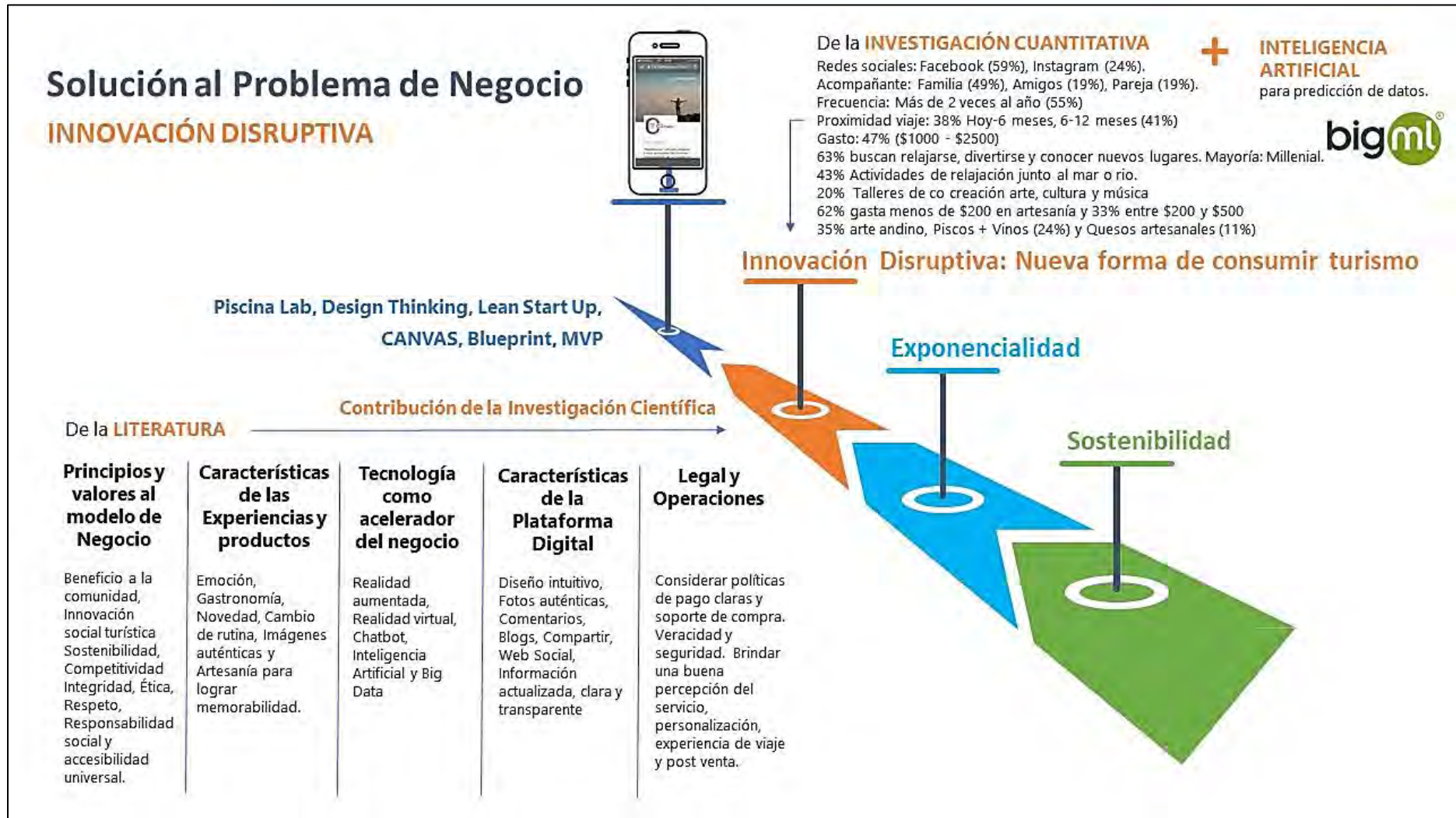


Figura 12. Solución al problema de negocio – Innovación Disruptiva.

3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio

El modelo de negocio tiene como propósito de transformación masivo el de “Diseñar un mundo mejor a través de las experiencias turísticas no tradicionales”. Para tal desafío, es preciso utilizar el modelo de Organizaciones Exponenciales (ExO). Este modelo permite hacer uso extensivo de recursos que no son propios.

Por ejemplo, es factible recurrir a consultores y especialistas a demanda (Staff on Demand) en marketing digital, turismo digital, profesionales en tecnología, en producción de experiencias, en administración, en contabilidad, etc. Del mismo modo, se puede recurrir a comunidades existentes (Community&Crowd), relacionadas con el turismo no tradicional, responsable y consciente. Incluso, el mismo modelo de negocio fomenta la conformación de comunidades digitales en la plataforma. Es así, como se conseguirán a los primeros usuarios, seguidores, proveedores de servicios y productos culturales, entretenimiento, gastronomía y turismo.

Otro aspecto de la exponencialidad del modelo de negocio son los algoritmos (Algorithms), como se muestra en la figura 13. El modelo de negocio, a través de la plataforma, permitirá tener un sistema de manejo de opiniones o puntajes. Incluso, la tecnología disponible como Big Data, Machine Learning e Inteligencia Artificial facilitan la programación de ofertas con mayor precisión para atender las preferencias de los usuarios. En cuanto a los activos externos (LeveragedAssets), el modelo de negocio permite liberarse de activos físicos tradicionales y tomarlos bajo demanda. En este caso, el modelo de negocio permite tener una oficina virtual, así como una la plataforma de software estará alojada en servidores en la nube bajo alquiler.

Con relación al compromiso (Engagement), el modelo de negocio permite hacer uso de la gamificación para que sea atractivo para las dos comunidades: usuarios y proveedores. Se puede recurrir a acciones básicas a través de las redes sociales, concursos virtuales, etc. Las

interfaces (Interfaces) también cumplen un papel clave debido a que el modelo de negocio hace uso de una plataforma de autoservicios, en donde, la experiencia del usuario y en la administración de los datos son relevantes.

Del mismo modo pasa son los Dashboards, pues permiten consolidar y simplificar los datos para motivar a la comunidad, generar sana competencia y mejorar la toma de decisiones. Por ejemplo, los Dashboards permitirá la presentar aspectos básicos como indicadores de gestión, seguimiento de solicitudes a través de la plataforma y visualización de valoraciones de las Experiencias publicadas. Incluso, se puede recurrir a los Dashboards para presentar logros, rankings y recompensas generadas por los usuarios en la comunidad, usando la gamificación como herramienta.

Por otro lado, la experimentación permanente es una característica de este modelo de negocio. Es fundamental aprender del mercado y mejorar cada vez más la experiencia del usuario a través de nuevas funcionalidades o mejora de la propuesta de valor. Asimismo, el modelo de negocio brinda autonomía a los usuarios de la comunidad a través de las políticas claras de la plataforma. Asimismo, el modelo de negocio permite proveer de una comunidad digital, en donde, el soporte de la plataforma, el usuario y el proveedor pueden conocerse y chatear.

En conclusión, existen atributos exponenciales a los que el modelo de negocio **The Cultoury** puede recurrir para acelerar y lograr mayor alcance de sus operaciones en el futuro. Asimismo, con un propósito de transformación masivo e inspirador, facilita la conexión de las personas y de las comunidades con el modelo de **The Cultoury**.

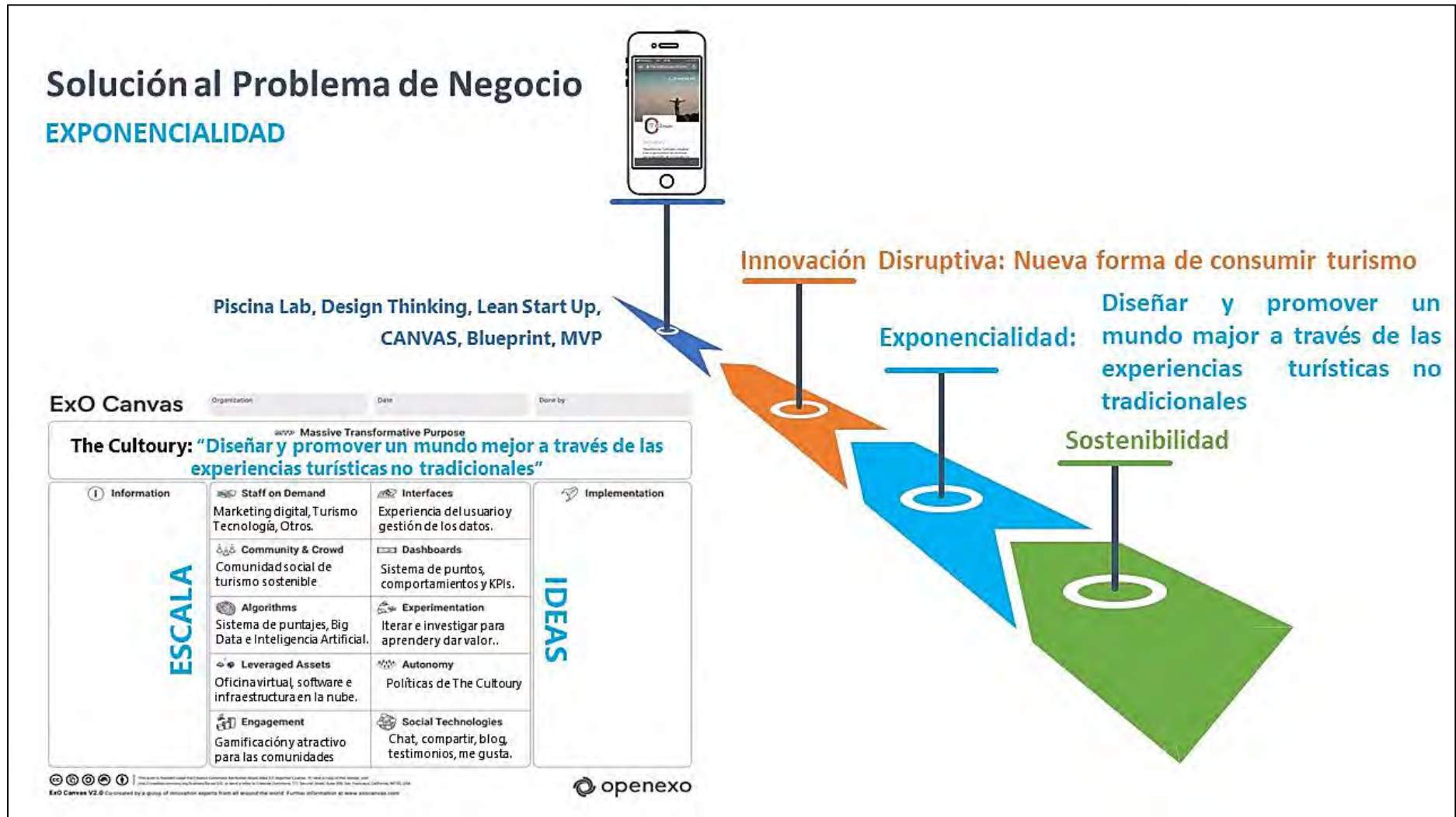


Figura 13. Cuadro solución al problema – Exponencialidad.

3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio

3.6.1 Sostenibilidad socio ambiental

El término desarrollo sostenible se introdujo en el debate político desde 1980 por iniciativa del grupo de trabajo “Estrategia para la conservación del planeta”, dependiente del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Hoy en día, el desarrollo sostenible busca convertirse en un modelo de desarrollo que satisfaga necesidades de calidad de vida de la población de todo el planeta y conservar el medio ambiente, sin comprometer los recursos de las futuras generaciones. Es por tal motivo que, el presente modelo de negocio incorpora elementos de la Sostenibilidad como componentes estratégicos. Para iniciar el camino hacia la Sostenibilidad, será de suma importancia la incorporación de las políticas de Responsabilidad Social, Gobernanza Corporativa y Compliance.

En primer lugar, se debe incorporar la ética como pilar de la gestión del modelo de negocio, para sentar las bases que permitan alcanzar los objetivos de Sostenibilidad. Para este cometido, es fundamental contar con un liderazgo responsable que asegure la ética en el negocio. En esta línea de ideas, se integrará el ISO 26000 al modelo de negocio para hacer uso de las buenas prácticas en Responsabilidad Social en materia de gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación y participación en la comunidad.

En segundo lugar, los Objetivos de Desarrollo Sostenible que han sido considerados para ser incorporados al proyecto son: Objetivo 8 y Objetivo 11. El Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, está relacionado directamente con uno de los objetivos del proyecto. Éste busca contribuir con el desarrollo económico, principalmente, de los artistas, artesanos, chefs, músicos, maestros y quienes se encuentren afectados por el turismo tradicional; a través de un modelo de negocio que busca cambiar la forma de consumir el turismo a través de experiencias socialmente

responsables y sostenibles. **The Cultoury** les ofrece una plataforma, difusión y comunidad para mantener y ofrecer su arte al mundo. El Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles. Las comunidades que fueron afectadas por la disminución del turismo tradicional, tienden a trasladarse a la ciudad ocasionando mayor densidad, incremento de los asentamientos humanos y pobreza. Es por ello, que **The Cultoury** le ofrece una nueva forma de rediseñar sus actividades para ofrecer experiencias virtuales o experiencias personalizadas. De esta manera, las comunidades disminuirán el traslado a la capital.

En tercer lugar, para el modelo de negocio, son importantes sus colaboradores, las familias de sus colaboradores, los clientes, los proveedores, los no clientes, la sociedad, el estado, el medio ambiente y lo que recibirán las generaciones futuras. Es por este motivo que, se deberá identificar y clasificar a los Stakeholders, por grado de impacto de las operaciones del negocio. Los criterios de la norma AA1000SES de AccountAbility (Coppa y Palacios, 2015) y los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) serán utilizados para este propósito, como se muestra en la figura 14.

En cuarto lugar, se diseñará una cultura basada en la gestión del Buen Gobierno Corporativo, Compliance y Gestión de Riesgos Extra-Financieros. Como prioridad, se empezaría en el proceso de certificación del ISO 19600 para contar con evidencias de la integridad en el marco del cumplimiento de las leyes, así como de los estándares del sector turismo y de políticas internas. También servirán para prevenir riesgos. Por esta razón, se hará uso de instrumentos para la evaluación de riesgos extra financieros que se encontrarán de manera permanente en las operaciones del negocio.

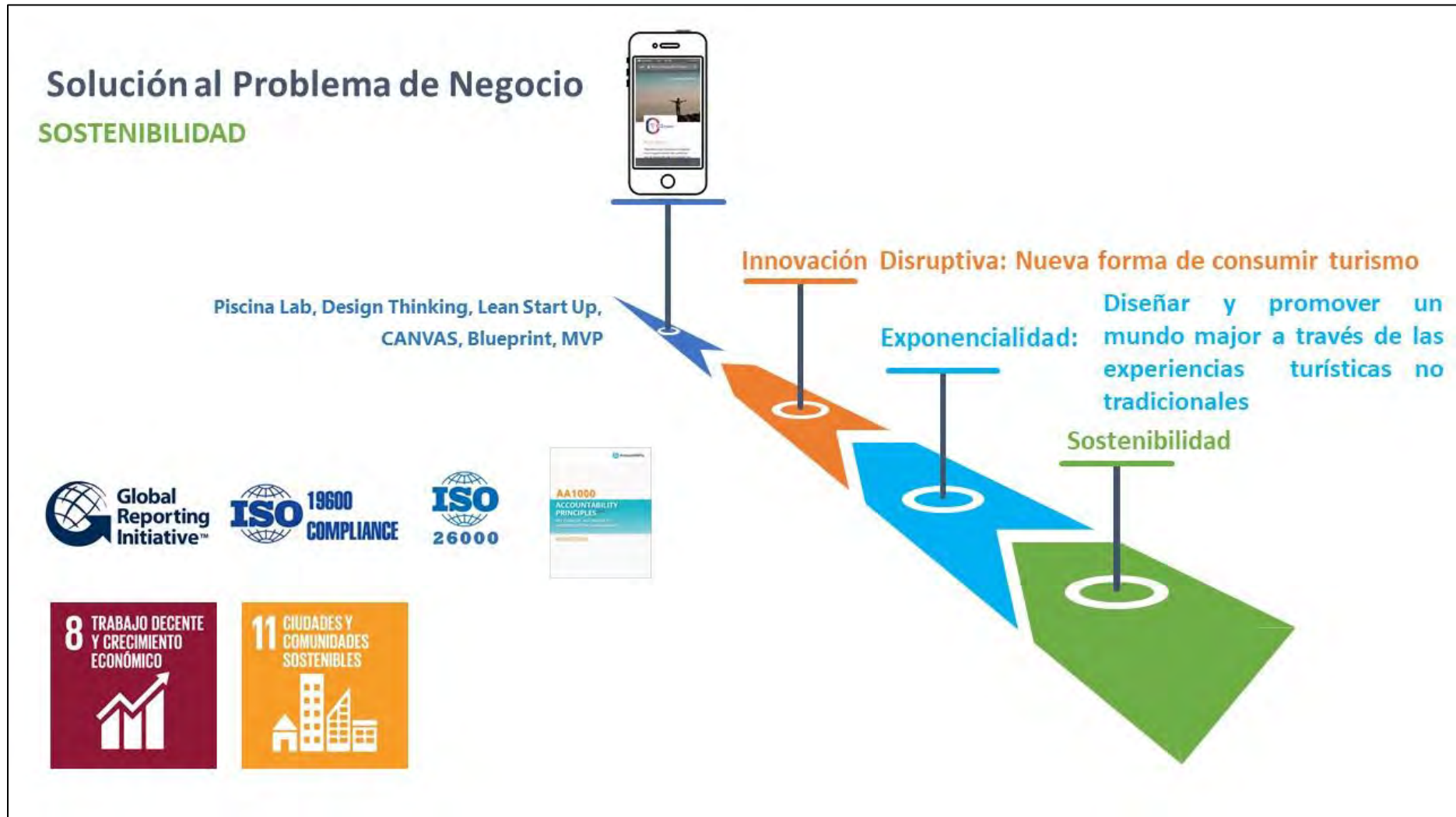


Figura 14. Cuadro solución al problema de negocio – Sostenibilidad.

3.6.2 Sostenibilidad financiera

El primer año de operación es clave para el modelo de negocio porque sientan las bases para un crecimiento responsable y sostenible. El aprendizaje y la evolución durante este periodo son fundamentales porque se conseguirá mayor conocimiento del cliente, comunidades, procesos y experiencia del usuario. Por tal motivo, se calcularon los flujos de efectivo a futuro que se requieren para desarrollar, implementar y vender en el mercado. Además, se realizó un análisis del Valor Presente Neto del flujo de efectivo para determinar la factibilidad económica del proyecto y tomar una decisión o no sobre él. Adicionalmente, se elaboraron escenarios financieros que permiten tomar mejores decisiones durante el primer y segundo año.

La estimación de la demanda asciende a 470,486 personas potenciales del mercado. Sin embargo, para fines de la creación del modelo de negocio y lanzamiento al mercado, se utilizó como base a las 389 personas encuestadas que representan la muestra y que expresaron su interés por la propuesta de valor. Asimismo, las encuestas evidenciaron la aceptación de dos principales experiencias presenciales: Experiencias o actividades de relajación junto al mar o río; y experiencias de co-creación en gastronomía. Entonces, son consideradas para la estimación de la demanda junto con las experiencias virtuales y con el catálogo de los productos. Adicionalmente, para la estimación de la demanda también se utilizó el porcentaje que corresponde a las experiencias presenciales, virtuales y productos obtenidos en las encuestas, así como el porcentaje que corresponde a los grupos en pareja, familia y amigos.

Por otro lado, a pesar de que, el grado de confianza obtenido a través de la herramienta BIGML y la Inteligencia Artificial se encuentran entre el 81.57% y 94.53%, se decidió asignar 80% para la estimación de la demanda. Asimismo, en la Tabla 24, se visualiza la

elaboración de tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. Para los escenarios optimistas y conservador se asignó 80% y 65% respectivamente de cumplimiento. Para el escenario pesimista se asignó 40%. No obstante, en caso de que las experiencias presenciales sean restringidas con un aforo del 40% debido a una restricción por parte del Estado, se estima un 250% en las experiencias virtuales. Esta estimación es producto del análisis del comportamiento del mercado. Por ejemplo, el consumo de youtube incrementó en 250% durante la pandemia (Andina, 2020). Por otro lado, Airbnb señala que las experiencias en línea tuvieron un alto crecimiento desde su lanzamiento, logrando más de 2 millones de dólares en 4 meses de lanzamiento (Smarttravel, 2020).

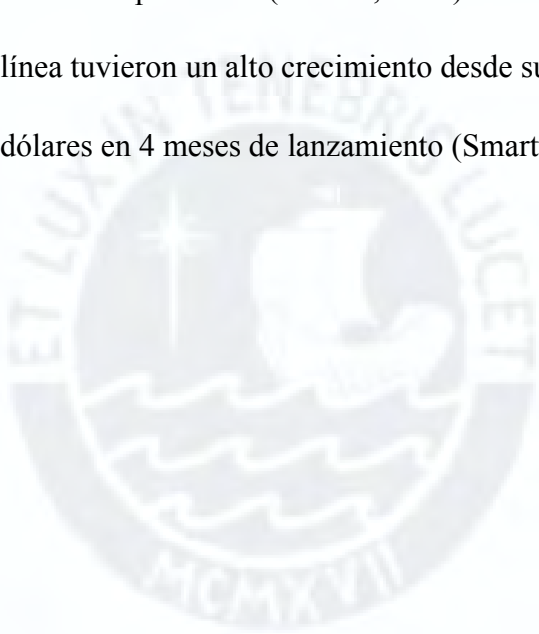


Tabla 24

Escenarios de la demanda inicial expresados en soles

						Escenarios de la demanda inicial					
Total de encuestas válidas	Proveedores de experiencias iniciales	389				% Encuesta	% Grupos	% Confianza	Optimista	Conservador	Pesimista
Experiencias - Actividades de relajación junto al mar o río	3	Precio	Valor venta	Costo	Costo sin IGV	43.60%		80%	80%	65%	40%
Coaching con Caballos para 2 personas		450.00	381.36	315.00	266.95		18.80%		20	16	10
Coaching con Caballos para 4 personas		900.00	762.71	630.00	533.90		48.40%		52	42	26
Coaching con Caballos para 6 personas		1,350.00	1,144.07	945.00	800.85		19%		20	16	10
Experiencias de co creación Cocina	2					32.60%		80%	80%	65%	40%
Co creación Cocina para 2 personas		400.00	338.98	280.00	237.29		18.80%		15	12	7
Co creación Cocina para 4 personas		800.00	677.97	560.00	474.58		48.40%		39	31	19
Co creación Cocina para 6 personas		1,200.00	1,016.95	840.00	711.86		19%		15	12	7
Experiencias Virtuales						35.30%		80%	80%	65%	250%
Gastronomía	4	95.00	80.51	66.50	56.36		32.60%		28	23	89
Coctelería	4	65.00	55.08	45.50	38.56		21.80%		19	15	59
Música Afroperuana Contemporánea	4	95.00	80.51	66.50	56.36		18.30%		16	13	50
Otras experiencias virtuales	4	65.00	55.08	45.50	38.56		27.30%		23	19	74
Community Store						61.90%		80%	80%	65%	40%
Arte Andino + Orfebrería	5	450.00	381.36	382.50	324.15		45.80%		70	57	35
Piscos y Vinos	5	90.00	76.27	76.50	64.83		23.60%		36	29	18
Queso Kilo	5	60.00	50.85	51.00	43.22		10.50%		16	13	8
Otros productos	5	90.00	76.27	76.50	64.83		20.10%		30	25	15

Los escenarios optimista y conservador. Para el flujo de caja en el escenario optimista, se ha considerado un crecimiento de 10% mensual de abril a diciembre, solo con una caída del 5% en agosto. En la Tabla 25, se muestra que en los meses de enero, febrero y marzo se pronostica un crecimiento del 15% mensual por ser una temporada alta para las actividades vacacionales, entretenimiento y ocio. Los ingresos proyectados por los primeros doce meses de operación ascienden a S/3'153,429.22 y el costo de ventas estimado asciende a S/2'421,794.83. Luego de deducir los gastos operativos, personal, beneficios sociales, etc. se consigue una utilidad neta proyectada anual de S/463,045.92.

El flujo de caja en el escenario conservador, mantiene el mismo crecimiento porcentual del escenario optimista. Sin embargo, al tratarse de un escenario moderado, se consideró un 65% del cumplimiento de la meta, lo que afecta directamente los flujos de ingresos y egresos. En la Tabla 26, los ingresos proyectados para este escenario, asciende a S/2'537,856.20 y el costo de ventas estimado asciende a S/1'949,995.98. Luego de deducir los gastos operativos, personal, beneficios sociales, etc. se consigue una utilidad neta proyectada anual de S/321,480.46.

Tabla 25 Tabla Flujo de ingresos: Escenario Optimista

Unidades de venta de servicios presenciales	AÑO 1												TOTAL	
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR		
INGRESOS														
Coaching con Caballos para 2 personas	7,627	8,390	9,229	10,152	10,659	11,725	11,725	12,898	14,188	16,316	18,763	20,639	152,310	
Coaching con Caballos para 4 personas	39,661	43,627	47,990	52,789	55,428	60,971	60,971	67,068	73,775	84,841	97,567	107,324	792,013	
Coaching con Caballos para 6 personas	22,881	25,169	27,686	30,455	31,978	35,176	35,176	38,693	42,563	48,947	56,289	61,918	456,931	
Co creación Cocina para 2 personas	5,085	5,593	6,153	6,768	7,106	7,817	7,817	8,598	9,458	10,877	12,509	13,780	101,540	
Co creación Cocina para 4 personas	26,441	29,085	31,993	35,193	36,952	40,647	40,647	44,712	49,183	56,561	65,045	71,549	528,009	
Co creación Cocina para 6 personas	15,254	16,780	18,458	20,303	21,319	23,450	23,450	25,795	28,375	32,631	37,526	41,279	304,620	
Gastronomía	2,254	2,480	2,728	3,000	3,150	3,465	3,465	3,812	4,193	4,613	5,074	5,581	43,816	
Cocelería	1,047	1,151	1,266	1,393	1,463	1,609	1,609	1,770	1,947	2,142	2,356	2,591	20,343	
Música Afroperuana Contemporánea	1,288	1,417	1,559	1,715	1,800	1,980	1,980	2,178	2,396	2,636	2,899	3,189	25,038	
Otras experiencias virtuales	1,267	1,394	1,533	1,686	1,771	1,948	1,948	2,142	2,357	2,592	2,852	3,137	24,626	
Arte Andino + Orfebrería	26,695	29,364	32,301	35,531	37,307	41,038	41,038	45,142	49,656	54,622	60,084	66,092	518,872	
Piscos y Vinos	2,746	3,020	3,322	3,655	3,837	4,221	4,221	4,643	5,108	5,618	6,180	6,798	53,370	
Queso Kilo	814	895	984	1,083	1,137	1,251	1,251	1,376	1,513	1,665	1,831	2,014	15,813	
Otros productos	2,288	2,517	2,769	3,046	3,198	3,518	3,518	3,869	4,256	4,682	5,150	5,665	44,475	
Aporte de capital	54,000													
Total de Ingresos	54,000	155,347	170,882	187,970	206,767	217,106	238,816	238,816	262,698	288,968	328,742	374,125	411,537	3,081,776
COSTOS														
Coaching con Caballos para 2 personas	5,339	5,873	6,460	7,106	7,461	8,208	8,208	9,028	9,931	11,421	13,134	14,447	106,617	
Coaching con Caballos para 4 personas	27,763	30,539	33,593	36,952	38,800	42,680	42,680	46,948	51,643	59,389	68,297	75,127	554,409	
Coaching con Caballos para 6 personas	16,017	17,619	19,381	21,319	22,384	24,623	24,623	27,085	29,794	34,263	39,402	43,342	319,852	
Piscos y vinos	2,334	2,567	2,824	3,106	3,262	3,588	3,588	3,947	4,341	4,776	5,253	5,778	45,364	
Queso kilo	692	761	837	920	966	1,063	1,063	1,169	1,286	1,415	1,556	1,712	13,441	
Otros productos	1,945	2,139	2,353	2,589	2,718	2,990	2,990	3,289	3,618	3,980	4,378	4,815	37,804	
Co creación Cocina para 2 personas	3,559	3,915	4,307	4,737	4,974	5,472	5,472	6,019	6,621	7,614	8,756	9,632	71,078	
Co creación Cocina para 4 personas	18,508	20,359	22,395	24,635	25,867	28,453	28,453	31,298	34,428	39,593	45,531	50,085	369,606	
Co creación Cocina para 6 personas	10,678	11,746	12,920	14,212	14,923	16,415	16,415	18,057	19,863	22,842	26,268	28,895	213,234	
Gastronomía	1,578	1,736	1,909	2,100	2,205	2,426	2,426	2,668	2,935	3,229	3,552	3,907	30,671	
Cocelería	733	806	886	975	1,024	1,126	1,126	1,239	1,363	1,499	1,649	1,814	14,240	
Música Afroperuana Contemporánea	902	992	1,091	1,200	1,260	1,386	1,386	1,525	1,677	1,845	2,030	2,232	17,526	
Otras experiencias virtuales	887	976	1,073	1,180	1,239	1,363	1,363	1,500	1,650	1,815	1,996	2,196	17,238	
Arte Andino + Orfebrería	22,691	24,960	27,456	30,201	31,711	34,882	34,882	38,371	42,208	46,429	51,071	56,179	441,041	
Subtotal	113,625	124,987	137,486	151,234	158,796	174,676	174,676	192,143	211,358	240,107	272,874	300,161	2,252,122	
Mercado Pago	5,888	6,476	7,124	7,836	8,228	9,051	9,051	9,956	10,952	12,459	14,179	15,597	116,799	
Total Costo de Ventas	119,512	131,463	144,610	159,071	167,024	183,727	183,727	202,099	222,309	252,567	287,053	315,759	2,368,922	
Utilidad Bruta	54,000	35,835	39,419	43,361	47,697	50,082	55,090	55,090	60,599	66,658	76,175	87,071	95,778	712,854

Tabla Flujo de ingresos: Escenario Optimista (Continuación)

Gastos de Operación y Ventas	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL	
Desarrollo de Plataforma Web App + Certificado SSL		1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	20,000	
Activación Plataforma Temporal ECWID	54	54	54	54	54								270	
Servicio básico de Ethical Hacking	2,500			2,500				2,000		2,000			9,000	
Servicio básico Legal (plataforma web)	1,000				1,000								2,000	
Manual de Marca	1,000												1,000	
Gastos Indecopi	1,500												1,500	
Alquiler Oficina a demanda	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	7,020	
Plataforma de correo Office 365		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080	
Notaría	1,500												1,500	
Alquiler de 4 Laptops	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6,825	
Servicio 4 Celulares	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5,200	
Servicio Contable		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	
Activación de la Facturación electrónica	0	0	0	0	1,770	0	0	0	0	0	0	0	1,770	
Soporte Facturación electrónica	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	800	
Servicio NUBE IBM START UP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Licencia de funcionamiento	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500	
Gasto Administrativos	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	
ITF	3	15	16	17	19	20	22	22	24	26	30	34	285	
Gastos relacionados a bancarización	45	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1,197	
Campaña de Pre Lanzamiento y Pre Venta	3,000												3,000	
Publicidad en Redes y SEM	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	1,340	1,407	1,477	1,551	1,629	1,710	17,713	
Suscripción a BNI Marketing por Referencias	3,780												3,780	
Total Gasto Operativo Operación y Ventas	18,347	5,236	5,290	7,847	8,176	5,514	5,580	7,647	5,719	5,795	7,876	6,050	95,040	
Gasto de Personal	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL	
Encargado de la relación con los clientes - CEO	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de canales y asociaciones clave	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de la gestión de las experiencias sostenibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de la tecnología y marketing digital	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de administración y procesos	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Bonificaciones por gastos en casa	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	
Subtotal Gasto de Personal	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	136,800	
Essalud	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	12,312	
CTS		5,700						5,700					11,400	
Gratificación Pyme									5,700				5,700	
Sub total Beneficios Sociales	1,026	6,726	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	6,726	6,726	1,026	1,026	1,026	29,412	
Total Gasto de Personal	12,426	18,126	12,426	12,426	12,426	12,426	12,426	18,126	18,126	12,426	12,426	12,426	166,212	
Utilidad Operativa	-18,347	18,173	16,002	23,088	27,094	32,142	37,084	35,017	36,753	42,737	55,873	68,684	77,302	451,602
Utilidad antes de impuestos	-18,347	18,173	16,002	23,088	27,094	32,142	37,084	35,017	36,753	42,737	55,873	68,684	77,302	451,602
Pago a Cuenta I.R.	273	240	346	406	482	556	525	551	641	838	1,030	1,160	7,049	
Utilidad Neta	-18,347	17,900	15,762	22,742	26,688	31,659	36,528	34,492	36,202	42,096	55,035	67,653	76,143	444,553
IGV	3,302	-5,508	-6,143	-6,392	-7,114	-8,022	-8,912	-8,540	-9,878	-10,955	-12,294	-14,600	-16,151	-111,207
Flujo de efectivo	32,351	23,408	21,905	29,134	33,802	39,682	45,440	43,032	46,080	53,051	67,329	82,253	92,294	609,760

Tabla 26 Tabla Flujo de ingresos: Escenario Conservador

Unidades de venta de servicios presenciales	AÑO 1													
	INGRESOS													
Coaching con Caballos para 2 personas	6,102	6,712	7,383	8,121	8,527	9,380	9,380	10,318	11,350	13,053	15,010	16,511	121,848	
Coaching con Caballos para 4 personas	32,034	35,237	38,761	42,637	44,769	49,246	49,246	54,170	59,588	68,526	78,804	86,685	639,703	
Coaching con Caballos para 6 personas	18,305	20,136	22,149	24,364	25,582	28,140	28,140	30,955	34,050	39,158	45,031	49,534	365,545	
Co creación Cocina para 2 personas	4,068	4,475	4,922	5,414	5,685	6,253	6,253	6,879	7,567	8,702	10,007	11,008	81,232	
Co creación Cocina para 4 personas	21,017	23,119	25,431	27,974	29,372	32,309	32,309	35,540	39,094	44,959	51,702	56,873	419,699	
Co creación Cocina para 6 personas	12,203	13,424	14,766	16,243	17,055	18,760	18,760	20,636	22,700	26,105	30,021	33,023	243,696	
Gastronomía	1,852	2,037	2,241	2,465	2,588	2,847	2,847	3,131	3,444	3,789	4,168	4,585	35,992	
Coctelería	826	909	1,000	1,100	1,155	1,270	1,270	1,397	1,537	1,691	1,860	2,046	16,060	
Música Afroperuana Contemporánea	1,047	1,151	1,266	1,393	1,463	1,609	1,609	1,770	1,947	2,142	2,356	2,591	20,343	
Otras experiencias virtuales	1,047	1,151	1,266	1,393	1,463	1,609	1,609	1,770	1,947	2,142	2,356	2,591	20,343	
Arte Andino + Orfebrería	21,737	23,911	26,302	28,932	30,379	33,417	33,417	36,759	40,434	44,478	48,926	53,818	422,510	
Piscos y Vinos	2,212	2,433	2,676	2,944	3,091	3,400	3,400	3,740	4,114	4,526	4,978	5,476	42,992	
Queso Kilo	661	727	800	880	924	1,016	1,016	1,118	1,230	1,353	1,488	1,637	12,848	
Otros productos	1,907	2,097	2,307	2,538	2,665	2,931	2,931	3,224	3,547	3,902	4,292	4,721	37,062	
Aporte de capital	54,000													
Total de Ingresos	54,000	125,017	137,519	151,271	166,398	174,717	192,189	192,189	211,408	232,549	264,521	300,998	331,098	2,479,874
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL	
Coaching con Caballos para 2 personas	4,271	4,698	5,168	5,685	5,969	6,566	6,566	7,223	7,945	9,137	10,507	11,558	85,294	
Coaching con Caballos para 4 personas	22,424	24,666	27,133	29,846	31,338	34,472	34,472	37,919	41,711	47,968	55,163	60,679	447,792	
Coaching con Caballos para 6 personas	12,814	14,095	15,504	17,055	17,908	19,698	19,698	21,668	23,835	27,410	31,522	34,674	255,881	
Piscos y vinos	1,880	2,068	2,275	2,502	2,628	2,890	2,890	3,179	3,497	3,847	4,232	4,655	36,543	
Queso kilo	562	618	680	748	785	864	864	950	1,045	1,150	1,265	1,391	10,921	
Otros productos	1,621	1,783	1,961	2,157	2,265	2,492	2,492	2,741	3,015	3,316	3,648	4,013	31,503	
Co creación Cocina para 2 personas	2,847	3,132	3,445	3,790	3,979	4,377	4,377	4,815	5,297	6,091	7,005	7,705	56,862	
Co creación Cocina para 4 personas	14,712	16,183	17,801	19,581	20,561	22,617	22,617	24,878	27,366	31,471	36,192	39,811	293,790	
Co creación Cocina para 6 personas	8,542	9,397	10,336	11,370	11,938	13,132	13,132	14,445	15,890	18,274	21,015	23,116	170,587	
Gastronomía	1,296	1,426	1,568	1,725	1,811	1,993	1,993	2,192	2,411	2,652	2,917	3,209	25,194	
Coctelería	578	636	700	770	808	889	889	978	1,076	1,183	1,302	1,432	11,242	
Música Afroperuana Contemporánea	733	806	886	975	1,024	1,126	1,126	1,239	1,363	1,499	1,649	1,814	14,240	
Otras experiencias virtuales	733	806	886	975	1,024	1,126	1,126	1,239	1,363	1,499	1,649	1,814	14,240	
Arte Andino + Orfebrería	18,477	20,324	22,357	24,592	25,822	28,404	28,404	31,245	34,369	37,806	41,587	45,745	359,133	
Subtotal	91,489	100,638	110,702	121,772	127,861	140,647	140,647	154,712	170,183	193,304	219,651	241,617	1,813,224	
Mercado Pago	4,738	5,212	5,733	6,306	6,622	7,284	7,284	8,012	8,814	10,025	11,408	12,549	93,987	
Total Costo de Ventas	96,228	105,850	116,435	128,079	134,483	147,931	147,931	162,724	178,997	203,329	231,059	254,165	1,907,211	
Utilidad Bruta	54,000	28,789	31,668	34,835	38,319	40,235	44,258	44,258	48,684	53,552	61,192	69,939	572,663	

Tabla Flujo de ingresos: Escenario Conservador (Continuación)

Gastos de Operación y Ventas	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL	
Desarrollo de Plataforma Web App + Certificado SSL	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	20,000	
Activación Plataforma Temporal ECWID	54	54	54	54	54								270	
Servicio básico de Ethical Hacking	2,500			2,500			2,000			2,000			9,000	
Servicio básico Legal (plataforma web)	1,000				1,000								2,000	
Manual de Marca	1,000												1,000	
Gastos Indecopi	1,500												1,500	
Alquiler Oficina a demanda	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	7,020	
Plataforma de correo Office 365		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080	
Notaria	1,500												1,500	
Alquiler de 4 Laptops	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6,825	
Servicio 4 Celulares	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5,200	
Servicio Contable	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	
Activación de la Facturación electrónica	0	0	0	0	1,770	0	0	0	0	0	0	0	1,770	
Soporte Facturación electrónica	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	800	
Servicio NUBE IBM START UP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Licencia de funcionamiento	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500	
Gasto Administrativos	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	
ITF	3	12	13	14	16	16	18	18	20	22	24	27	233	
Gastos relacionados a bancarización	45	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1,197	
Campaña de Pre Lanzamiento y Pre Venta	3,000												3,000	
Publicidad en Redes y SEM	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	1,340	1,407	1,477	1,551	1,629	1,710	17,713	
Suscripción a BNI Marketing por Referencias	3,780												3,780	
Total Gasto Operativo Operación y Ventas	18,347	5,234	5,288	7,844	8,173	5,510	5,576	7,643	5,715	5,791	7,871	5,955	6,043	94,987
Gasto de Personal	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL	
Encargado de la relación con los clientes - CEO	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de canales y asociaciones clave	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de la gestión de las experiencias sostenibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de la tecnología y marketing digital	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Encargado de administración y procesos	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400	
Bonificaciones por gastos en casa	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800	
Subtotal Gasto de Personal	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	136,800	
Essalud	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	12,312	
CTS		5,700						5,700					11,400	
Gratificación Pyme									5,700				5,700	
Sub total Beneficios Sociales	1,026	6,726	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	6,726	6,726	1,026	1,026	1,026	29,412	
Total Gasto de Personal	12,426	18,126	12,426	12,426	12,426	12,426	12,426	18,126	18,126	12,426	12,426	12,426	166,212	
Utilidad Operativa	-18,347	11,130	8,255	14,566	17,720	22,298	26,256	24,189	24,843	29,636	40,896	51,558	58,464	311,464
Utilidad antes de impuestos	-18,347	11,130	8,255	14,566	17,720	22,298	26,256	24,189	24,843	29,636	40,896	51,558	58,464	311,464
Pago a Cuenta I.R.		167	124	218	266	334	394	363	373	445	613	773	877	4,947
Utilidad Neta	-18,347	10,963	8,131	14,347	17,454	21,964	25,863	23,827	24,470	29,191	40,282	50,785	57,587	306,517
IGV	3,302	-4,240	-4,749	-4,858	-5,426	-6,250	-6,963	-6,591	-7,734	-8,597	-9,598	-11,517	-12,760	-85,982
Flujo de efectivo	32,351	15,203	12,880	19,206	22,880	28,214	32,825	30,417	32,205	37,788	49,880	62,302	70,347	446,498

Con respecto al escenario pesimista se propone un contexto de restricciones por parte del Estado a causa de un repunte por los casos del Covid 19. En la Tabla 27, se muestra que la situación afectaría drásticamente el flujo de los ingresos por la venta de las experiencias presenciales, lo que ocasionaría un aforo del 40%. Incluso, se podría dar el caso que, durante los meses de julio, agosto y septiembre no existen ventas de experiencias presenciales.

No obstante, se presume que las ventas por experiencias virtuales se incrementarían en un 250%. A pesar de ello, los ingresos totales se verán afectados y no podrán sostener los gastos en los dichos meses. Esta situación es un alto riesgo que podría afectar la continuidad de las operaciones del negocio.

Ante tal posible escenario, se describe a continuación las tácticas para afrontar este escenario.

1. La suspensión temporal del lanzamiento de la plataforma propia de **The Cultoury** con el fin evitar la pérdida de liquidez. Las ventas se realizarían a través de la tienda online ECWID.
2. Ofertar y concretar ventas actuales para ser consumidas a futuro. Esta iniciativa en el sector del turismo es impulsada tanto por la OMT (2020). Así, se impulsa la obtención de ingresos para no perder liquidez.
3. Buscar financiamiento mediante crowdfunding. Esta iniciativa busca incentivar la donación de inversionistas y capitales ángeles que estén interesados en el propósito de **The Cultoury**.
4. Incrementar la participación societaria y/o capital para afrontar las obligaciones mientras duren los meses de restricción.

Tabla 27

Tabla Flujo de ingresos: Escenario Pesimista

Unidades de venta de servicios presenciales	AÑO 1												TOTAL	
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR		
INGRESOS														
Coaching con Caballos para 2 personas	3,814	4,195	4,614	0	0	0	3,814	4,195	4,614	5,307	6,103	6,713	43,368	
Coaching con Caballos para 4 personas	19,831	21,814	23,995	0	0	0	19,831	21,814	23,995	27,594	31,733	34,907	225,512	
Coaching con Caballos para 6 personas	11,441	12,585	13,843	0	0	0	11,441	12,585	13,843	15,320	18,308	20,138	130,103	
Co creación Cocina para 2 personas	2,373	2,610	2,871	0	0	0	2,373	2,610	2,871	3,302	3,797	4,177	26,984	
Co creación Cocina para 4 personas	12,881	14,169	15,586	0	0	0	12,881	14,169	15,586	17,924	20,613	22,674	146,486	
Co creación Cocina para 6 personas	7,119	7,831	8,614	0	0	0	7,119	7,831	8,614	9,906	11,391	12,531	80,953	
Gastronomía	7,165	7,882	8,670	9,537	10,014	11,015	11,015	12,117	13,328	14,661	16,127	17,740	139,272	
Cocelería	3,250	3,575	3,933	4,326	4,542	4,996	4,996	5,496	6,045	6,650	7,315	8,046	63,171	
Música Afroperuana Contemporánea	4,025	4,428	4,871	5,358	5,626	6,188	6,188	6,807	7,488	8,237	9,060	9,966	78,243	
Otras experiencias virtuales	4,076	4,484	4,932	5,426	5,697	6,266	6,266	6,893	7,582	8,341	9,175	10,092	79,231	
Arte Andino + Orfebrería	13,347	14,682	16,150	17,765	18,654	20,519	20,519	22,571	24,828	27,311	30,042	33,046	259,436	
Piscos y Vinos	1,373	1,510	1,661	1,827	1,919	2,111	2,111	2,322	2,554	2,809	3,090	3,399	26,685	
Queso Kilo	407	447	492	541	568	625	625	688	757	832	916	1,007	7,907	
Otros productos	1,144	1,258	1,384	1,523	1,599	1,759	1,759	1,935	2,128	2,341	2,575	2,833	22,237	
Aporte de capital	54,000													
Total de Ingresos	54,000	92,246	101,470	111,617	46,303	48,618	53,480	110,938	122,031	134,234	151,134	170,245	187,270	1,329,587
COSTOS														
Coaching con Caballos para 2 personas	2,669	2,936	3,230	0	0	0	2,669	2,936	3,230	3,715	4,272	4,699	30,357	
Coaching con Caballos para 4 personas	13,881	15,269	16,796	0	0	0	13,881	15,269	16,796	19,316	22,213	24,435	157,858	
Coaching con Caballos para 6 personas	8,008	8,809	9,690	0	0	0	8,008	8,809	9,690	11,144	12,815	14,097	91,072	
Piscos y vinos	1,167	1,284	1,412	1,553	1,631	1,794	1,794	1,973	2,171	2,388	2,627	2,889	22,682	
Queso kilo	346	380	418	460	483	532	532	585	643	707	778	856	6,721	
Otros productos	972	1,070	1,177	1,294	1,359	1,495	1,495	1,644	1,809	1,990	2,189	2,408	18,902	
Co creación Cocina para 2 personas	1,661	1,827	2,010	0	0	0	1,661	1,827	2,010	2,311	2,658	2,924	18,889	
Co creación Cocina para 4 personas	9,017	9,919	10,911	0	0	0	9,017	9,919	10,911	12,547	14,429	15,872	102,540	
Co creación Cocina para 6 personas	4,983	5,481	6,029	0	0	0	4,983	5,481	6,029	6,934	7,974	8,771	56,667	
Gastronomía	5,016	5,517	6,069	6,676	7,010	7,711	7,711	8,482	9,330	10,263	11,289	12,418	97,490	
Cocelería	2,275	2,503	2,753	3,028	3,179	3,497	3,497	3,847	4,232	4,655	5,120	5,633	44,219	
Música Afroperuana Contemporánea	2,818	3,100	3,410	3,750	3,938	4,332	4,332	4,765	5,241	5,766	6,342	6,976	54,770	
Otras experiencias virtuales	2,853	3,139	3,453	3,798	3,988	4,387	4,387	4,825	5,308	5,838	6,422	7,065	55,462	
Arte Andino + Orfebrería	11,345	12,480	13,728	15,101	15,856	17,441	17,441	19,185	21,104	23,214	25,536	28,089	220,520	
Subtotal	67,013	73,714	81,085	35,661	37,444	41,188	81,408	89,549	98,504	110,788	124,665	137,132	978,151	
Mercado Pago	3,496	3,846	4,230	1,755	1,843	2,027	4,205	4,625	5,087	5,728	6,452	7,098	50,391	
Total Costo de Ventas	70,509	77,560	85,316	37,416	39,286	43,215	85,613	94,174	103,592	116,516	131,117	144,229	1,028,542	
Utilidad Bruta	54,000	21,737	23,911	26,302	8,887	9,332	10,265	25,325	27,857	30,643	34,618	39,128	43,041	301,045

Tabla Flujo de ingresos: Escenario Pesimista (Continuación)

Gastos de Operación y Ventas	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL
Desarrollo de Plataforma Web App + Certificado SSL		1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	20,000
Activación Plataforma Temporal ECWID	54	54	54	54	54								270
Servicio básico de Ethical Hacking	2,500			2,500			2,000			2,000			9,000
Servicio básico Legal (plataforma web)	1,000				1,000								2,000
Manual de Marca	1,000												1,000
Gastos Indecopi	1,500												1,500
Alquiler Oficina a demanda	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	7,020
Plataforma de correo Office 365		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080
Notaria	1,500												1,500
Alquiler de 4 Laptops	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6,825
Servicio 4 Celulares	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5,200
Servicio Contable		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Activación de la Facturación electrónica	0	0	0	0	1,770	0	0	0	0	0	0	0	1,770
Soporte Facturación electrónica	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	800
Servicio NUBE IBM START UP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Licencia de funcionamiento	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500
Gasto Administrativos	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
ITF	3	9	10	11	5	5	6	11	12	13	14	16	133
Gastos relacionados a bancarización	45	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1,197
Campaña de Pre Lanzamiento y Pre Venta	3,000												3,000
Publicidad en Redes y SEM	1,000	1,050	1,103	1,158	1,216	1,276	1,340	1,407	1,477	1,551	1,629	1,710	17,713
Suscripción a BNI Marketing por Referencias	3,780												3,780
Total Gasto Operativo Operación y Ventas	18,347	5,231	5,284	7,840	8,162	5,499	5,564	7,636	5,707	5,782	7,861	5,944	94,888
Gasto de Personal	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL
Encargado de la relación con los clientes - CEO	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
Encargado de canales y asociaciones clave	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
Encargado de la gestión de las experiencias sostenibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
Encargado de la tecnología y marketing digital	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
Encargado de administración y procesos	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	26,400
Bonificaciones por gastos en casa	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Subtotal Gasto de Personal	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400	136,800
Essalud	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	12,312
CTS		5,700						5,700					11,400
Gratificación Pyme									5,700				5,700
Sub total Beneficios Sociales	1,026	6,726	1,026	1,026	1,026	1,026	1,026	6,726	6,726	1,026	1,026	1,026	29,412
Total Gasto de Personal	12,426	18,126	12,426	12,426	12,426	12,426	12,426	18,126	18,126	12,426	12,426	12,426	166,212
Utilidad Operativa	-18,347	4,080	500	6,036	-11,701	-8,594	-7,725	5,263	4,024	6,735	14,331	20,758	39,945
Utilidad antes de impuestos	-18,347	4,080	500	6,036	-11,701	-8,594	-7,725	5,263	4,024	6,735	14,331	20,758	39,945
Pago a Cuenta I.R.		61	8	91	-176	-129	-116	79	60	101	215	311	874
Utilidad Neta	-18,347	4,019	493	5,945	-11,525	-8,465	-7,609	5,184	3,964	6,634	14,116	20,447	39,070
IGV	3,302	-2,971	-3,353	-3,323	-131	-690	-846	-3,184	-3,987	-4,475	-4,816	-5,973	-6,662
Flujo de efectivo	32,351	6,990	3,845	9,268	-11,395	-7,775	-6,763	8,368	7,951	11,109	18,933	26,420	130,179

3.6.2.4 Indicadores.

En la Tabla 28, se realizó la evaluación financiera, la cual fue realizada en función a los flujos de efectivo mensuales, para un periodo de doce meses en tres escenarios: Optimista, conservador y pesimista. Se ha considerado un aporte de capital de S/54,000.00 para la implementación del negocio. El desarrollo de la operación, entregó diferentes flujos de efectivo en los tres escenarios, que se muestran a continuación.

Tabla 28

Flujo de efectivo: Escenarios Optimista, Conservador y Pesimista

Escenario	Aporte	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Optimista	-54,000	23,408	21,905	29,134	33,802	39,682	45,440	43,032	46,080	53,051	67,329	82,253	92,294
Conservador	-54,000	15,203	12,880	19,206	22,880	28,214	32,825	30,417	32,205	37,788	49,880	62,302	70,347
Pesimista	-54,000	6,990	3,845	9,268	-11,395	-7,775	-6,763	8,368	7,951	11,109	18,933	26,420	30,877

En la Tabla 29, haciendo uso del análisis de indicadores financieros, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 29

Indicadores Financieros: Escenarios Optimista, Conservador y Pesimista

Indicadores Financieros	Optimista	Conservador	Pesimista
VAN	S/1,464,024	S/992,668	S/106,437
TIR	843.22%	587.53%	92.05%
COK	28.43%	28.43%	28.43%
Payback	Año 1	Año 1	Año 2

Al analizar el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto se concluye que es aceptable en los tres escenarios. Cabe resaltar que, de darse un escenario pesimista, el crecimiento de los servicios virtuales compensa la caída de los ingresos por los servicios presenciales.

Asimismo, en los tres escenarios muestran una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor al costo

de oportunidad del inversionista (COK), lo cual lo hace atractivo para futuras inversiones.

Por otro lado, al hacer un análisis del Payback, se visualiza que se puede recuperar la inversión en los primeros meses para los primeros dos escenarios, mientras que para el tercer escenario será en el noveno mes. En la Tabla 30, se muestra la elaboración de los Estados Financieros en tres escenarios.

Tabla 30

Estado de Ganancias y Pérdidas: Escenarios Optimista, Conservador y Pesimista

OPTIMISTA ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		CONSERVADOR ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		PESIMISTA ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	
Ventas	3,081,775.51	Ventas	2,479,874.34	Ventas	1,329,587.05
Costo de ventas	-2,368,921.55	Costo de ventas	-1,907,211.17	Costo de ventas	-1,028,541.99
Utilidad bruta	712,853.95	Utilidad bruta	572,663.17	Utilidad bruta	301,045.06
menos gastos de administración	70,546.55	menos gastos de administración	70,494.51	menos gastos de administración	70,395.24
menos gastos de ventas	24,492.98	menos gastos de ventas	24,492.98	menos gastos de ventas	24,492.98
menos gastos Nóminas	166,212.00	menos gastos Nóminas	166,212.00	menos gastos Nóminas	166,212.00
Utilidad de operación	451,602.42	Utilidad de operación	311,463.68	Utilidad de operación	39,944.84
menos gastos financieros	0.00	menos gastos financieros	0.00	menos gastos financieros	0.00
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	451,602.42	Utilidad (pérdida) antes de impuestos	311,463.68	Utilidad (pérdida) antes de impuestos	39,944.84
menos impuesto a la renta	-133,222.72	menos impuesto a la renta	-91,881.79	menos impuesto a la renta	-11,783.73
Utilidad neta	318,379.71	Utilidad neta	219,581.90	Utilidad neta	28,161.11
FLUJO DE EFECTIVO		FLUJO DE EFECTIVO		FLUJO DE EFECTIVO	
ENTRADAS		ENTRADAS		ENTRADAS	
Cobranzas por ventas periodo actual	3,081,775.51	Cobranzas por ventas periodo actual	2,479,874.34	Cobranzas por ventas periodo actual	1,329,587.05
IGV de las cobranzas, periodo actual	554,719.59	IGV de las cobranzas, periodo actual	446,377.38	IGV de las cobranzas, periodo actual	239,325.67
Total entradas	3,636,495.10	Total entradas	2,926,251.72	Total entradas	1,568,912.72
SALIDAS		SALIDAS		SALIDAS	
Costo de Ventas	-2,368,921.55	Costos	-1,907,211.17	Costos	-1,028,541.99
IGV del costo	-426,405.88	IGV del costo	-343,298.01	IGV del costo	-185,137.56
Gastos de administración y ventas	-95,039.53	Gastos de administración y ventas	-94,987.49	Gastos de administración y ventas	-94,888.22
IGV de Gastos administrativos y ventas	-17,107.12	IGV de Gastos administrativos y ventas	-17,097.75	IGV de Gastos administrativos y ventas	-17,079.88
Gastos Nóminas	-166,212.00	Gastos Nóminas	-166,212.00	Gastos Nóminas	-166,212.00
Pago a cuenta I.Renta	-7,049.24	Pago a cuenta I.Renta	-4,947.16	Pago a cuenta I.Renta	-874.37
Total salidas	-3,080,735.31	Total salidas	-2,533,753.57	Total salidas	-1,492,734.02
ENTRADAS - SALIDAS	555,759.78	ENTRADAS - SALIDAS	392,498.15	ENTRADAS - SALIDAS	76,178.70
más saldo inicial de caja (aportes)	54,000.00	más saldo inicial de caja (aportes)	54,000.00	más saldo inicial de caja (aportes)	54,000.00
SALDO FINAL DE CAJA	609,759.78	SALDO FINAL DE CAJA	446,498.15	SALDO FINAL DE CAJA	130,178.70
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ACTIVOS		ACTIVOS		ACTIVOS	
Efectivo	609,759.78	Efectivo	446,498.15	Efectivo	130,178.70
Cuentas por cobrar	0.00	Cuentas por cobrar	0.00	Cuentas por cobrar	0.00
Inventario final	0.00	Inventario final	0.00	Inventario final	0.00
Intangible	20,000.00	Intangible	20,000.00	Intangible	20,000.00
Total activos	629,759.78	Total activos	466,498.15	Total activos	150,178.70
PASIVOS		PASIVOS		PASIVOS	
IGV por pagar	111,206.60	IGV por pagar	85,981.62	IGV por pagar	37,108.23
I.R. por pagar	126,173.48	I.R. por pagar	86,934.63	I.R. por pagar	10,909.36
Intereses por pagar	0.00	Intereses por pagar	0.00	Intereses por pagar	0.00
Total pasivos	237,380.07	Total pasivos	172,916.25	Total pasivos	48,017.59
PATRIMONIO		PATRIMONIO		PATRIMONIO	
Capital social	74,000.00	Capital social	74,000.00	Capital social	74,000.00
Reserva legal	0.00	Reserva legal	0.00	Reserva legal	0.00
Resultado del Ejercicio	318,379.71	Resultado del Ejercicio	219,581.90	Resultado del Ejercicio	28,161.11
Total patrimonio	392,379.71	Total patrimonio	293,581.90	Total patrimonio	102,161.11
PASIVOS + PATRIMONIO	629,759.78	PASIVOS + PATRIMONIO	466,498.15	PASIVOS + PATRIMONIO	150,178.70

Analizando el Estado de Ganancias y Pérdidas, se puede visualizar que, en los tres escenarios, se obtienen utilidades producto de las ventas, incluso en el escenario pesimista. Asimismo, en el Estado de Flujo de Efectivo se comprueba que el proyecto tiene liquidez para continuar operando y cumplir con obligaciones. Del mismo modo, en el estado de Situación Financiera se puede identificar que se cuenta con efectivo para futuras inversiones.

Adicionalmente, se ha considerado al software de administración de la plataforma, que fue construido a lo largo de los doce meses, como un activo intangible al final del periodo anual.

En la Tabla 31, en función a los ratios financieros, se elaboró una matriz que se presenta a continuación:

Tabla 31

Matriz de Ratios Financieros

Ratio	Fórmula	Optimista		Conservador		Pesimista	
LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo Cte.}}{\text{Pasivo Cte.}}$	<u>609,759.78</u>	2.57	<u>446,498.15</u>	2.58	<u>130,178.70</u>	2.71
		237,380.07		172,916.25		48,017.59	
ROA:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	<u>318,379.71</u>	50.56%	<u>219,581.90</u>	47.07%	<u>28,161.11</u>	18.75%
		629,759.78		466,498.15		150,178.70	
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	<u>318,379.71</u>	81.14%	<u>219,581.90</u>	74.79%	<u>28,161.11</u>	27.57%
		392,379.71		293,581.90		102,161.11	

En cuanto al ratio de liquidez, para los tres escenarios se muestran índices saludables de liquidez. Esto es de suma importancia para el proyecto, debido a que el flujo de efectivo contribuye a una sostenibilidad mensual del negocio, lo que permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Asimismo, se obtuvo resultados expectantes en el retorno sobre activos (ROA), lo cual es una buena señal que la inversión en activos retribuye a la utilidad neta. Adicionalmente, el retorno sobre el capital invertido (ROE), para los tres escenarios son atractivos para nuevas inversiones.

En cuanto al punto de equilibrio, permitió identificar los costos fijos, costos variables, ingresos por ventas y el porcentaje de participación relacionado por cada producto y servicio ofrecido. En la Tabla 32, se puede visualizar el análisis, en la cual se identificaron las unidades mínimas a vender y el punto de equilibrio monetario, en el cual, tanto los ingresos y los costos totales convergen, lugar donde no existen pérdidas ni ganancias. Dicha interpretación permite comprender cuál es el punto que la empresa debe superar para obtener ganancias. Al consolidar la información referente a los costos fijos, se obtuvo S/19,008.00 y

los costos variables ascendentes a S/3,820.82 para los tres escenarios. Asimismo, en el escenario optimista se estima que debe venderse 207 unidades. Para el escenario conservador 208 unidades y para el escenario pesimista es 417 unidades.

Tabla 32

Punto de equilibrio

Escenario	Punto de Equilibrio en Unidades	Punto de Equilibrio Monetario	Mes estimado de cruce del P.E.
Optimista	207	S/72,521.94	1
Conservador	208	S/72,521.94	1
Pesimista	417	S/72,521.94	1

3.6.2.5 Sostenibilidad en el segundo año de operación. Luego del primer año de operación, se estima que debe haberse conseguido los objetivos de sostenibilidad. Además, al finalizar el primer año de operación, se contará con ventas realizadas a través de una plataforma propia. También se tendrá seguidores suscritos en la plataforma y procesos más eficientes que al inicio.

De manera que, **The Cultoury** se encontrará en una posición atractiva para conseguir fuentes de financiamiento, para realizar las inversiones en mejorar la tecnología, para continuar con la co-creación de experiencias junto con los proveedores, para contratación de personal, para continuar la investigación de mercados, para realizar actividades de marketing digital, para expandir el negocio a nuevos nichos de mercados y para lograr niveles de exponencialidad.

Algunas fuentes de financiamiento se pueden encontrar en Innóvate Perú (Innóvate, 2021) y en Kunan (2021). Además, estas entidades proveen de beneficios como, red de contactos, red de inversionistas globales, coaching y marketing para ayudar a la exponencialidad y lograr mayores niveles de impactos. Otras fuentes de financiamiento se pueden encontrar en

los aliados tecnológicos con quienes se buscarán ampliar el periodo de alojamiento de la plataforma sin costo alguno. Asimismo, se podrá buscar y evaluar a inversores ángeles o actividades de crowdfunding para captar financiamiento.

3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio

El plan de implementación se desarrollará en función a un cronograma de entregables cuya finalidad será garantizar la ejecución tanto en forma como en fondo de los acuerdos establecidos durante las sesiones previas para la puesta en marcha del proyecto.

3.7.1 Plan de implementación

El plan de implementación de la plataforma digital **The Cultoury** se encuentra distribuido en quince semanas, iniciándose en la primera semana de marzo y finalizando en la tercera semana del mes de junio 2021, fecha en la cual será el lanzamiento oficial del MVP. Esta propuesta aprovechará la estacionalidad del mes de Julio por fiestas patrias y vacaciones locales. Por otro lado, el cronograma está dividido en 4 fases: Actividades previas, Pre-Lanzamiento, Construcción de la plataforma y Lanzamiento del MVP. No obstante, se ha considerado una fase adicional, la Post-Implementación. En esta fase se continuará usando la metodología Lean Start Up para obtener mayor grado de aprendizaje e innovación para el modelo de negocio y de la plataforma. En la siguiente Tabla 33 se puede visualizar el plan previo a la generación del cronograma de actividades y entregables.

Tabla 33

Plan de actividades

Actividades previas
Organización del inicio de las actividades
Revisión del presupuesto

3.7.1.1 Actividades previas. Estas empiezan en la primera semana del mes de marzo de 2021 y se enfocan en la organización de las acciones, designación de los responsables y pautas a seguir a fin de cumplir con los plazos establecidos. Como siguiente punto, está la revisión del presupuesto y evaluación de proveedores. En la Tabla 34, se visualiza los siguientes pasos referentes a la fase de Pre-Lanzamiento.

Tabla 34

Pre-Lanzamiento

Pre-Lanzamiento
Registro de The Cultoury en la plataforma ECWID Activación en redes sociales, Facebook e Instagram Validación de los servicios a ofrecer Pre-venta y gestión de proveedores con experiencias sostenibles Carga de las experiencias en la página Pre-venta a usuarios finales Lanzamiento oficial Ventas en línea y presenciales Gestión de la relación con clientes

3.7.1.2 Actividades de Pre Lanzamiento. La expectativa del proyecto es ofrecer los productos y servicios al mercado a partir de la segunda semana con el propósito de aprender de las primeras ventas y acelerar el proceso de madurez. Por tal motivo, se realizará un lanzamiento de Preventa, haciendo uso de la plataforma ECWID. Paralelamente, se deberá construir la plataforma digital de **The Cultoury** a partir de la primera semana de marzo. Asimismo, se realizará la activación en las redes sociales Facebook e Instagram, de acuerdo a las encuestas, son las preferidas en un 59.4% y en 24.1% respectivamente. Por otro lado, se validarán los servicios a ofrecer en la plataforma, corroborando de primera fuente, la calidad y los protocolos de seguridad que se usarán en las actividades que ofrecerán los primeros proveedores de experiencias, seleccionados durante la preventa. Con el resultado, se

procederá con la carga de la información de dichas experiencias en la plataforma que permitirá realizar las preventas a los usuarios finales.

3.7.1.3 Actividades de Desarrollo y Lanzamiento de la Plataforma. A inicios del mes de abril, se lanzará de manera oficial el modelo de negocio **The Cultoury**. Esta se encontrará temporalmente en la plataforma ECWID, de fácil uso y de bajo costo, que facilitará las primeras ventas de experiencias virtuales o presenciales. Se proyecta que será utilizada en los siguientes cuatro meses. Como primer objetivo, se tiene la generación de flujos de ingresos que sirvan como soporte financiero en tanto se construye la plataforma digital. Como segundo objetivo, se obtendrá retroalimentación del mercado para mejorar la propuesta de valor y los servicios de la plataforma. Finalmente, en la Tabla 35, se considera la construcción de la plataforma del MVP **The Cultoury**, lo cual se considerará importante para el equipo del proyecto.

Tabla 35

Cronograma

Construcción de la plataforma - MVP
Cierre de contrato por los servicios de software y marketing digital
Creación y diseño de la identidad digital de The Cultoury
Contrato de servicios por Ethical hacking (bases de la plataforma)
Sprint 1: Landing: Propósito, misión, valores
Sprint 2: Catálogo de experiencia, Community Store y carrito de compras
Sprint 3: Autenticación de usuario, publicación de testimonios y valoraciones
Sprint 4: Comunidad virtual segmentado por perfiles (clientes y proveedores)
Sprint 5: Migración a Cloud IBM
Prueba de la plataforma terminada mediante Ethical hacking
Lanzamiento del MVP

Para el desarrollo de la plataforma, se identificarán y evaluarán aliados estratégicos para proveer de los servicios en tecnología de la información, marketing digital y Ethical Hacking. Este último punto tiene como finalidad el sentar bases de las buenas prácticas de seguridad

para la construcción de la plataforma **The Cultoury**. Cabe señalar que, durante la primera semana, se realizará la creación y diseño de la identidad digital. Por otro lado, haciendo uso de las metodologías ágiles, se trabajará con Sprints para la construcción de la plataforma digital. El primer Sprint estará centrado sobre el Landing Page para publicar los valores, misión, visión y propósito de **The Cultoury**. El segundo Sprint corresponderá al diseño y programación del catálogo de experiencias, Community Store y carrito de compras. Este Sprint demandará cuatro semanas de construcción, pruebas funcionales, así como pruebas transaccionales para comprobar que la pasarela de pagos se encuentre operativa.

El tercer Sprint, tiene como objetivo la autenticación del usuario, el desarrollo de espacios en la plataforma para publicación de testimonios y valoraciones. Estos puntos son considerados de suma importancia para que los clientes se sientan atendidos y valorados. Esto permitirá obtener retroalimentación de lo que funciona, lo que no funciona y lo que tiene que mejorarse.

El cuarto Sprint, corresponderá a la creación de una comunidad virtual auto gestionable. De esta manera, se busca conocer las preferencias de los usuarios, perfiles y segmentar, tanto clientes como proveedores de experiencia. El quinto Sprint, será para el lanzamiento del MVP. Para ello, se realizará actividades de migración de los programas al Cloud IBM, realizándose en la semana catorce. Durante esta semana, se realizará una prueba adicional de Ethical Hacking antes de realizar el lanzamiento oficial.

3.7.1.4 Actividades Post Implementación. Se ejecutarán revisiones continuas de la experiencia del usuario, que involucran la experiencia en la plataforma, en los procesos directamente relacionados con el cliente, así como los procesos back office. Además, esta fase tiene otros propósitos, tales como: adquirir aprendizaje permanente, acelerar la evolución de la plataforma y del modelo de negocio, asegurar la calidad del servicio y tomar decisiones

en lo que se refieren a la renovación de la oferta para lograr con el cumplimiento de las metas comerciales. En la Tabla 36, se detalla el Plan de Post Implementación estará conformado por dos Sprints. El Sprint seis se realizará entre agosto a octubre de 2021 y el Sprint siete entre noviembre y diciembre.

Tabla 36

Post-Implementación

Mejora continua
Sprint 6: Mejora continua I
Sprint 7: Mejora continua II

En la Tabla 37, se puede visualizar el Plan Post Implementación finalizará con el relanzamiento de la plataforma, con un diseño renovado, con contenido actualizado, nuevos productos en Community Store y basado en la información proporcionada por los algoritmos de la plataforma digital.

Tabla 37

Relanzamiento

Relanzamiento de la plataforma
Mantenimiento y actualización del contenido y productos del Community Store
Soporte de la plataforma

3.7.1 Presupuesto de implementación

La implementación inicia con un presupuesto proveniente del aporte de capital por un total de S/54,000.00, que permitirá realizar los gastos iniciales. Uno de ellos, corresponde al pago mensual para la activación de la Plataforma e-commerce Ecwid que será utilizada

temporalmente para realizar la campaña de Pre-Lanzamiento, así como para los primeros cinco meses, desde marzo a julio 2021, que asciende a S/270.00.

Paralelamente, en la Tabla 38, se visualiza el presupuesto de la implementación que dará inicio a la construcción de la plataforma, que involucra el diseño y desarrollo de la Web App, incluido el certificado SSL, cuyo contrato asciende a S/ 20,000.00 financiado en doce cuotas mensuales.



Este contrato incluye el desarrollo de mejoras a la plataforma. Posterior al quinto mes, fecha en que se realizará el lanzamiento del nuevo MVP. Asimismo, es necesario la elaboración del manual de marca cuyo costo aproximado es de S/1,000.00, desembolsado en el mes de marzo 2021. Luego de incluir los últimos puntos como, los trámites relacionados a registros de marca ante Indecopi, gastos notariales y la obtención de la licencia de funcionamiento, el presupuesto de la implementación asciende a S/36,770.00.

Tabla 38

Presupuesto de implementación

Costo asociado al primer mes de la empresa	Valor S/
Activación Plataforma Temporal ECWID	270.00
Desarrollo Plataforma Web App + Certificado SSL	20,000.00
Servicio básico de Ethical Hacking	9,000.00
Servicio básico Legal (plataforma web)	2,000.00
Manual de marca	1,000.00
Gastos Indecopi	1,500.00
Gastos Notariales	1,500.00
Licencia de funcionamiento	1,500.00
Total	36,770.00

En la Tabla 39, detalla el siguiente punto referente a la infraestructura física administrativa, tales como: alquiler de oficina, laptops y celulares. Estos serán considerados como gasto y no como activo. Se ha considerado destinar la suma de S/4,800.00 anual para gastos administrativos, que permitirá cubrir salidas por caja chica. Todos estos puntos involucran un gasto de S/23,845.00.

Tabla 39

Gastos de infraestructura administrativa

Infraestructura física administrativa	Valor S/
Alquiler de Oficina	7,020.00
Alquiler de cuatro laptops	6,825.00
Servicio cuatro celulares	5,200.00
Gastos Administrativos	4,800.00
Total	23,845.00

En la Tabla 40, se puede visualizar la relación de los costos asociados a la plataforma y su operación, es necesario contar con un servicio de correo electrónico y colaboración. Para ello, se contrataría Office 365, cuyo costo asciende a S/1,080.00 anual.

De esta manera, el proyecto estaría listo para ingresar a la campaña de Pre-Lanzamiento hacia los proveedores y de preventa a usuarios finales. Se ha estimado S/3,000.00 para dichos gastos. La preventa será impulsada a través de la publicidad en redes y SEM. Además, se ha considerado un gasto para una suscripción a la red de networking BNI para realizar Marketing por referencias, cuyos miembros reúnen las características del segmento de mercado.

Por otro lado, el servicio contable será tercerizado, que asciende a S/4,800.00 anuales. Asimismo, con el propósito de brindar agilidad y control a la operación, se contratará el servicio de facturación electrónica que se activará al momento del lanzamiento del MVP de la plataforma, a fines del mes de junio, por un costo de activación de S/1,770.00.

Adicionalmente, se pagará un promedio mensual de S/85 soles por concepto de soporte de facturación electrónica según cotización con el proveedor Facturactiva.

En cuanto a los servidores, se aprovechará el servicio Cloud IBM, que ofrece un crédito por USD120,000.00 al año para las Startup, lo que significa que no se pagará por el servicio de alquiler en la nube durante doce meses. Con respecto a las transacciones por las ventas en

la plataforma, se debe contratar el servicio de Mercado Pago, que comisiona 3.79% sobre los ingresos, cuyo costo proyectado asciende a S/143,200.70 anuales, convirtiéndose en uno de los costos más onerosos del presupuesto. Finalmente, los costos incurridos por bancarización; tales como, mantenimiento de cuenta, comisiones por transferencias interbancarias, uso de la plataforma tele crédito y token BCP, se estima en S/1,534.83. Lo que totaliza un S/ 177,678.51 anual por los costos asociados a la plataforma.

Tabla 40

Costos asociados a la Plataforma

Costos asociados a la plataforma	Valor S/
Plataforma de correo Office 365	1,080.00
Campaña de Pre Lanzamiento y Pre Venta	3,000.00
Publicidad en redes y SEM	17,712.98
Suscripción a BNI Marketing por Referencias	3,780.00
Servicio contable	4,800.00
Activación de facturación electrónica	1,770.00
Soporte facturación electrónica	800.00
Servicio Nube IBM Startup	0.00
Mercado Pago	143,200.70
Costos por bancarización	1,534.83
Total	177,678.51

En la Tabla 41, se detallan los puntos referentes a los recursos humanos, considerándose las remuneraciones, bonificaciones y beneficios sociales como Essalud, CTS y gratificaciones dentro del régimen Pyme. Por lo tanto, el costo a desembolsar asciende a S/166,212.00 en el periodo de un año, cuyo detalle se presenta a continuación:

Tabla 41

Costos asociados a Recursos Humanos

Costos asociados Recursos humanos	Valor S/
Encargado de la relación con los clientes - CEO	26,400.00
Encargado de canales y asociaciones clave	26,400.00
Encargado de la gestión de las experiencias sostenibles	26,400.00
Encargado de la tecnología y marketing digital	26,400.00
Encargado de administración y procesos	26,400.00
Bonificaciones por gastos en casa	4,800.00
Beneficios sociales	29,412.00
Total	166,212.00

3.7.2 Factores clave para el éxito de la implementación

Para la implementación del modelo de negocio de **The Cultoury**, es fundamental la identificación anticipada de los factores claves que permitirán la puesta en marcha de manera exitosa. Se identificaron los siguientes factores iniciales:

- **Definición del objetivo y del alcance.** Permite determinar las actividades que conlleven a cumplir con los objetivos y de ser el caso, utilizar los planes de contingencia.
- **Equipo interno.** Es necesario seleccionar a las personas que participarán en el proyecto, personas que se identifiquen con la cultura de **The Cultoury**, ya que esto permitirá organizar roles y responsabilidades sobre cada actividad y monitorear el cronograma.
- **La comunicación.** El equipo interno y externo deberán mantener una estrecha comunicación para realizar seguimiento de cada actividad, lo cual permitirá resolver dudas u observaciones a tiempo.
- **Liderazgo efectivo.** La importancia radica en que el líder del proyecto deberá conocer cada etapa, para que tenga el control del alcance, presupuesto, cronograma y las incidencias que se puedan presentar en el despliegue del proyecto.

No obstante, tomando en cuenta el alcance del proyecto y su influencia con otros actores, tanto internos y externos, se elaboró una Matriz de Riesgos. En la Tabla 42, se han

clasificado los riesgos por las siguientes áreas: Gestión documental, Informática, Comunicacional, Recursos Humanos, Financiero, Legal, Socio ambiental, Proveedores y Clientes. Luego de realizar el análisis, se propuso una clasificación por nivel de criticidad: Alto, Bajo y Medio, con el fin de focalizar esfuerzos según dicho orden de prioridad.



Tabla 42 Matriz de Riesgo

INTERNO	GESTIÓN DOCUMENTAL				
	Administración	Archivo Documentario	1. Por deterioro o adulteración. 2. Robo o pérdida de documentos 3. Manipulación inadecuada de la información.	1. Digitalización de los documentos 2. Copia de respaldo	Bajo
	ÁREA INFORMÁTICA				
	Tecnología	Pérdida de información por ataque de hacker	1. Pérdida de información sensible de los proveedores. 2. Caída de la plataforma The Cultoury 3. Daño a la imagen y pérdidas de ingresos	1. Realizar plan de ejecución de Ethical Hacking 2. Implementar controles de alertas de posibles intrusos en la web	Alto
	Tecnología	Manipulación de la información por personas no autorizadas	1. Daño a la imagen y pérdidas de ingresos 2. Información inconsistente	1. Implementar políticas de auditorías de Base de Datos 2. Sistema de seguridad de acceso	Alto
	GESTIÓN COMUNICACIONAL				
	Marketing	Publicación de información errónea e incompleta	1. Afecta la imagen de la organización 2. Quejas de los usuarios	1. Revisión de la redacción antes de su publicación. 2. Articulación de la comunicación efectiva entre los involucrados 3. Políticas de comunicación	Medio
	Marketing	Pérdida de información digital y audiovisual	1. Falta de protección del catálogo fotográfico 2. Daño reputacional	1. Backup de respaldo de la información 2. Plan de contingencia para minimizar el riesgo	Alto
	RECURSOS HUMANOS				
	Administración	Mala comunicación entre áreas relacionadas	1. Aumento de insatisfacción del personal 2. Deterioro clima laboral	1. Elaborar un plan de actividades de medición de clima laboral 2. Incentivar la integración continua de trabajo en equipo	Medio
FINANCIERO					
Administración	Flujo inadecuado de información	1. Comprobantes contables inconsistente 2. Información errónea	1. Revisión y seguimiento de los procesos de facturación 2. Auditorías internas financieras 3. Elaborar y controlar el presupuesto	Alto	

Matriz de Riesgo (Continuación)

EXTERNO	LEGAL				
	Administración	Modificaciones de las normativas	1. Nuevas medidas complementarias con respecto al Turismo	1. Plan de acción frente a los nuevos cambios	Alto
	SOCIO AMBIENTAL				
	Sostenibilidad	Mayor regulación del turismo sostenible	1. Impacto económico a las nuevas medidas regulatorias a los diferentes paquetes turísticos.	1. Implementar un plan de acción para las nuevas propuestas turísticas.	Bajo
	Sostenibilidad	Actividades que dañen el patrimonio histórico cultural	1. Deterioro al patrimonio cultural, espacios naturales y medio ambiente	1. Desarrollar actividades de concientización del cuidado del medio ambiente. 2. Promover en las redes sociales la educación ambiental y fomentar la importancia de cuidar el medio ambiente.	Bajo
	Sostenibilidad	Falta de compromiso de los Gobierno Regionales	1. Poca participación en circuitos turísticos regionales 2. Pocas oportunidades de promover el crecimiento en las actividades regionales.	1. Coordinar y promover el desarrollo turístico mediante las potencialidades regionales y su cultura 2. Realizar coordinaciones con los Gobiernos Regionales para incentivar el turismo.	Bajo
	Sostenibilidad	Falta de involucramiento de los gremios para incentivar el turismo	1. Inseguridad de desarrollar campañas turísticas 2. Pérdidas de oportunidades de incentivar el turismo	1. Realizar coordinaciones constantes de impulsar y fortalecer la participación de los gremios.	Bajo
	PROVEEDORES				
	Negocios	Insatisfacción en la entrega o del mismo servicio	1. Insatisfacción de los clientes 2. Denuncias a Infocorp	1. Monitoreo constante de las compras que se realizan en la Plataforma 2. Implementar el libro de reclamaciones para atender las denuncias	Alto
	Negocios	Incumplimiento o modificaciones de los acuerdos y condiciones de los contratos	1. Incumplimiento de calidad y garantía de los productos 2. Conflictos con los proveedores y SUNAFIL 3. Mala imagen corporativa	1. Implementar contratos inteligentes usando tecnología Blockchain con información cifrada 2. Evaluación periódica de nivel cumplimiento de los contratos	Alto
Negocios	Insatisfacción en la entrega o del mismo producto	1. Daño en la imagen y en los ingresos de The Cultoury . 2. Pérdida de Clientes	1. Evaluación continua a los proveedores estableciendo índices de calidad 2. Comprometer al proveedor a buscar mejoras en sus servicios.	Alto	
CLIENTES					
Negocios	Daño o insatisfacción reportada por el cliente	1. Daño en la imagen y en los ingresos de The Cultoury . 2. Pérdida de Clientes	1. Desarrollar una matriz de stakeholders con los grupos de interés, niveles de participación, motivación y compromiso. 2. Fortalecer los grupos de interés y la política de comunicación.	Alto	

3.8 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio

Para realizar una gestión simplificada del modelo de negocio y controlar los factores críticos de éxito, se elaboró un Balanced Scorecard. En la Tabla 43, se han clasificado 6 perspectivas fundamentales e interrelacionadas entre sí, siendo estas: Infraestructura, Tecnología, Procesos, Cliente, Financiera y Sostenibilidad. De esta manera, el modelo de negocio tendrá una planificación, gestión y control centrada en objetivos estratégicos, así como en sus iniciativas prioritarias.

3.8.1 Perspectiva de Infraestructura

La finalidad principal de la perspectiva es sentar las bases del emprendimiento, para que crezca de una forma robusta y orgánica a través del tiempo. Se inicia con la construcción de una cultura, está basada en el propósito de **“Diseñar un mundo mejor a través de las experiencias turísticas no tradicionales”**. De esta manera, se busca, además, promover el turismo no tradicional de forma sostenible con carácter social y ambiental. Se espera que, al cabo de un año, lograr una adopción al menos en un 90% de la cultura en los colaboradores, que serán validadas a través de entrevistas y encuestas periódicas. Inmediatamente después de diseñar la cultura que acompañará a **The Cultoury**, se deberá alinear los objetivos entre la organización y los colaboradores, mediante el establecimiento y fomento de valores integrados.

Asimismo, se busca acelerar el pensamiento innovador y habilidades en los colaboradores a través de inducciones de acuerdo a su rol en la organización. Finalmente, la construcción de alianzas claves con proveedores y comunidades, buscará un crecimiento bimestral en un 30%. Para ello, se deberá realizar un mapeo y priorización de dichas alianzas clave, que, además, ayudarán a construir una marca sólida.

3.8.2 Perspectiva Tecnológica

Luego de sentar bases sólidas, la perspectiva tecnológica aborda la construcción del MVP de la plataforma, teniendo como objetivo, el cumplimiento del 100% de los sprints propuestos, apoyados de las metodologías agile y Lean Startup. Luego de ello, se buscará acelerar la madurez de la plataforma, cuya meta es lograr el 90% de mejora en la usabilidad de la plataforma en el periodo de 3 meses. Como iniciativa, se utilizará el Mapa de Experiencia del Cliente. Como último objetivo de la perspectiva se encuentra el elevar la precisión de las preferencias mediante la adecuación de Google Analytics cuyo monitoreo será de forma diaria.

3.8.3 Perspectiva de Procesos

En esta perspectiva, se tiene como primer objetivo, la captación de proveedores potenciales responsables y sostenibles, teniendo como meta propuesta un 20% de incremento de nuevos proveedores mensualmente. Como iniciativa para el cumplimiento de la meta, será realizar investigación y co creación con los proveedores según demanda del mercado. Como siguiente objetivo se busca garantizar la calidad de servicios y productos a ofrecer, que se validarán haciendo uso de pruebas de calidad, requisitos y estándares, antes de aprobarlos para la venta. De esta manera, se buscará alcanzar el objetivo de crecer en 20% mensual en la captación de clientes. Para dicho propósito, se implementarán algoritmos de análisis para crear ofertas focalizadas de acuerdo a las preferencias, que permitirá intensificar las actividades de marketing digital con mayor precisión, para alcanzar el 40% de crecimiento mensual en seguidores de **The Cultoury** en las redes sociales. Concluyendo la perspectiva y en función a la metodología Lean Startup, se puede retomar al punto de la construcción de alianzas clave o a la construcción del MVP, lo cual implicará la posibilidad de implementar mejoras debido a los conocimientos adquiridos.

3.8.4 Perspectiva del Cliente

En la presente perspectiva, la empresa tiene como objetivo, elevar los niveles de satisfacción de los clientes y proveedores a un 95% en el periodo de cuatro meses. Para ello, se realizarán encuestas y entrevistas mensuales. Asimismo, se desarrollarán campañas de comunicación y relacionamiento para conseguir un crecimiento del 20% en nuevos clientes provenientes por captación de referidos, obtenidos a través de los miembros de la comunidad **The Cultoury**. El cumplimiento de las acciones anteriores, permitirá el incremento de las transacciones, cuya meta es crecer en 20% mensual, que se sostendrá mediante la promoción de nuevas experiencias.

3.8.5 Perspectiva Financiera

Un objetivo primordial para la empresa es cumplir la meta comercial. Se ha definido en el escenario optimista, un cumplimiento del 80% de la meta del mes, y en el conservador, un 65% de la meta. Asimismo, dado que **The Cultoury** busca incrementar el valor del cliente en el tiempo, se realizará un Pareto de clientes para realizar un mejor análisis y toma de decisiones. Por otro lado, para cuidar la liquidez de la empresa, se plantean políticas de cobro al contado y los pagos a 7 días calendario. Finalmente, se establece como meta de rentabilidad, un 20% de anual, con monitoreo mensual.

3.8.6 Perspectiva de Sostenibilidad

En esta perspectiva se han determinado objetivos que permitan medir el impacto positivo en la sociedad, desde el punto de vista social y ambiental. Por tal motivo, se busca incrementar la cantidad de proveedores socialmente responsables y sostenibles en un 10% mensual. Asimismo, los ingresos de dichos proveedores, deberán crecer en un 30% mensual, que será de mucho beneficio para ellos y sus familias. Adicionalmente, **The Cultoury**

pretende un cambio de paradigma de la forma de consumir el turismo, teniendo como meta, el crecimiento del 10% mensual en nuevos clientes. Finalmente, apoyados con los pasos anteriores, se estima que el crecimiento del valor del consumo sostenible en el mercado, teniendo como meta un 40% de incremento de los suscritos en la plataforma de forma mensual.

3.8.1. Conclusiones

El turismo es uno de los sectores que viene siendo más afectados debido al modelo de negocio tradicional que predomina. Hoy, debido a la coyuntura, se ha evidenciado aún más esta problemática, al verse afectados miles de puestos de trabajo. Es por ello que, con base en el trabajo de campo realizado a través de la investigación científica, encuestas y entrevistas; así como, con el uso de la metodología Design Thinking, se determinaron necesidades del cliente, que hasta ahora no han sido atendidas y que busca desarrollar una solución al turismo. Se propusieron varias soluciones y perfeccionaron unas pocas hasta determinar las que cliente, principalmente de Millennials y Generación X, encuentra deseable y dispuesto a pagar por ella.

Luego de validar la propuesta de valor con el cliente, a través de un Producto Mínimo Viable, se determinó que el modelo de negocio ofrece una disrupción en la industria del turismo tradicional hacia un consumo de experiencias culturales y de entretenimiento, socialmente responsable. Incluso, el modelo de negocio tiene características que contribuyen a su desarrollo exponencial en el mercado, haciendo uso de un potente propósito de transformación masivo.

Tabla 43 Mapa Estratégico y Balanced Scorecard

Perspectiva	Mapa Estratégico	Objetivos	Meta	Indicador	Monitoreo	Iniciativa
Sostenibilidad		Crecer proveedores sostenibles	10% núm. proveedores al mes	# proveedores	Mensual	Difundir el crecimiento en redes
		Crecer ingresos en proveedores	30% ingresos al mes	% ingresos	Mensual	Difundir el crecimiento en redes
		Crecer número clientes	10% núm. clientes al mes	# clientes	Mensual	Difundir el crecimiento en redes
		Elevar el valor de consumo sostenible	40% núm. de suscritos a la Web	# suscritos	Mensual	Difundir el crecimiento en redes
Financiera		Cumplir la meta comercial	80% de la meta al mes	% ventas	Diario	Definir metas diarias
		Aumentar el valor del cliente en el tiempo	20% mensual en la rentabilidad por cliente	% rentabilidad	Mensual	Realizar un pareto de clientes por recompra y analizarlos.
		Incrementar el nivel de liquidez	20% mensual en la liquidez	% liquidez	Mensual	Ingresos al contado, pagos a 7 días
		Crecer el nivel de rentabilidad	20% anual	% rentabilidad	Mensual	Gestión del flujo de caja
Cliente		Elevar niveles de satisfacción de cliente en 4 meses	95% de satisfacción en 4 meses	Valoración del cliente	Mensual	Realizar encuestas y entrevistas mensuales a distintos clientes
		Elevar niveles de satisfacción de proveedores en 4 meses	95% de satisfacción en 4 meses	Valoración del proveedor	Mensual	Realizar encuestas y entrevistas mensuales a distintos proveedores
		Incrementar la fidelización y referidos potenciales mensual	20% de clientes proveniente por referidos	% de referidos potenciales	Mensual	Crear campañas de comunicación y de relacionamiento
		Crecer en transacciones mensuales	20% incremento mensual	% incremento	Mensual	Diseñar nuevas experiencias
Procesos		Captación de proveedores potenciales	20% incremento de nuevos proveedores mensual	% crecimiento	Mensual	Investigar y co-crear con proveedores según demanda
		Asegurar la calidad de los servicios y productos	95% de nivel de calidad de los servicios y productos mensual	% nivel de calidad	Mensual	Estandarizar y probar los servicios y productos antes de aprobarlos
		Captación de clientes potenciales	20% de incremento de nuevos clientes mensual	% crecimiento	Mensual	Ofertar en la plataforma y en redes usando algoritmos de filtro
		Intensificar actividades de marketing digital	40% incremento de seguidores potenciales en las redes mensual	% crecimiento	Mensual	Aprender, medir y lanzar: ofertas, mensajes y webinars a redes
Tecnología		Construir el MVP de la plataforma	100% de cumplimiento de Sprints mensual	% cumplimiento	Semanal	Uso de metodología agile y Lean Start Up para desarrollar el MVP
		Acelerar la madurez de la plataforma	90% de mejora en la usabilidad y permanencia en 3 meses	% de permanencia	Diario	Utilizar el Mapa de experiencia del usuario.
		Elevar la precisión de las preferencias	100% de análisis de la información en 3 meses	% cobertura del análisis	Diario	Utilizar Google Analytics
Infraestructura		Construcción de la cultura	90% de adopción en 1 año	% de adopción	Trimestral	Diseñar cultura de propósito, y realizar entrevistas y encuestas
		Alinear objetivos	90% de cumplimiento en 3 meses	% cumplimiento	Trimestral	Reclutar personal que compatibilice con los objetivos
		Acelerar el pensamiento innovador y habilidades	90% de cumplimiento de la autoevaluación mensual	% cumplimiento de autoevaluación	Mensual	Realizar inducciones de acuerdo a su rol.
		Desarrollo de alianzas claves	30% del crecimiento provengan de las alianzas bimestral	% de crecimiento comercial	Bimestral	Realizar un mapeo y priorización de las alianzas claves

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, **The Cultoury** se encuentra conectado directamente con el ODS 8 y puede iniciarse con el uso de estándares GRI para iniciar el camino hacia la sostenibilidad socio ambiental. En cuanto a la sostenibilidad financiera, el modelo de negocio no se hace de activos durante el primer año de operación, y dado de no contar con inventarios, contribuye a contar con buenos indicadores de liquidez y de retorno de la inversión, en tres escenarios, durante el primer año de operación.

El primer año de operación se encuentra planificado a través de un plan de implementación detallado, asignación presupuestal y determinación de factores claves de éxito. Finalmente, haciendo uso de un Balanced Scorecard y del mapa estratégico, se establecen acciones, iniciativas, objetivos y metas medibles que sirven como una guía seria para el negocio durante el primer año.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. El presente trabajo incorpora la aplicación de las metodologías de innovación y de la investigación científica, que fueron fundamentales para encontrar una posible solución al problema del turismo tradicional, determinando de manera ágil la viabilidad del modelo de negocio planteado. De no haber seguido la aplicación de dichas metodologías, es altamente probable que una propuesta de solución fracase. Por otro lado, es importante señalar que, la investigación cuantitativa realizada a través de encuestas, fue un factor clave para conocer y validar lo que demanda el mercado con mayor precisión.

2. Además, la investigación nos permitió profundizar conceptos, puntos de vistas y comparar otras realidades para lograr un mayor grado de entendimiento de la problemática, así como, de las diferentes alternativas de solución relacionadas al turismo tradicional y no tradicional.

3. El uso de la Inteligencia Artificial y herramienta BigML durante el proceso de la investigación científica, permitió predecir, los comportamientos y las tendencias en el mercado, con un alto grado de confiabilidad. Se detectaron patrones en la información recogida de las encuestas que conllevaron a diseñar ofertas específicas para el nicho de **The Cultoury**. Con estos hallazgos, se construyó una propuesta de proyección de ventas de servicios y productos en el flujo de caja.

4. Se visualiza una oportunidad real del negocio. La respuesta de los usuarios al usar el Producto Mínimo Viable **The Cultoury** fue favorable. Los usuarios se mostraron muy interesados en participar, adquirir y colaborar. Por lo que se confirma que es una oportunidad real. Existe mercado para **The Cultoury** y la propuesta también es una solución deseable. Además, se puede ganar financieramente con la oportunidad. El modelo de negocio permite

asignar un margen de ganancia por la venta de las experiencias, así como por la venta de los productos del Community Store. Incluso, se tiene la oportunidad de diseñar experiencias propias para satisfacer gustos específicos o de alto valor. Técnicamente es viable. **The Cultoury** estará alojado en IBM bajo el programa de Start Up que ofrece herramientas para la construcción de plataformas integrales, servidores, base de datos, CRM, correo electrónico, carrito de compra, ciberseguridad, Machine Learning, Blockchain y herramientas de explotación de datos, en un ambiente seguro con certificados digitales. En otras palabras, es lo que se necesita y más para implementar la plataforma que requiere **The Cultoury**.

5. La solución es innovadora. No existe localmente un modelo de negocio basado en una comunidad digital integrada por buscadores y proveedores experiencias culturales, gastronómicas, turísticas y de entretenimiento, cuyos miembros buscan socializar entre sí, aprender, colaborar, co-crear y crecer, personal y espiritualmente. Además, la solución fomentará el turismo no tradicional, nuevas rutas, experiencias exclusivas y virtuales.

6. La solución es exponencial. Reúne un propósito de transformación masivo potente: Diseñando un mundo mejor a través de las experiencias turísticas no tradicionales. Además, se tiene acceso a staff a demanda en marketing digital de turismo, consultores en desarrollo sostenible, en innovación, etc. Asimismo, el desarrollo de la comunidad permite conseguir seguidores más que clientes, soportados por algoritmos como para el manejo de opiniones, recomendaciones, palabras claves y puntajes. Además, el modelo de negocio no posee activos físicos tradicionales. La oficina será virtual, la infraestructura estará alojada en la nube y los softwares son servicios nube. Así también, el compromiso que permitirá la gamificación para que sea atractivo para las dos comunidades. El uso de interfaces centradas en el usuario es clave para tener la atención en la experiencia. Hace un alto uso de Dashboards para la gestión de puntajes y monitorear las transacciones de la plataforma: servicios, pedidos, reclamos, pagos, comportamiento del consumidor, estadísticas e indicadores de gestión. Además,

permite la experimentación para mejorar continuamente la experiencia del usuario con nuevas funcionalidades y ofertas. Por otro lado, los ofertantes tendrán autonomía de su comercio con políticas que determine de **The Cultoury**. En adición, al ser comunidad digital, se hace uso de tecnologías sociales para fomentar su crecimiento, ofreciéndoles socializar con otros usuarios de la comunidad (usuarios y proveedores).

7. Aprendizaje continuo. La metodología Lean Startup permitió obtener conocimiento temprano y rápido del mercado, construir prototipos y medir resultados al momento de interactuar con el usuario. Este proceso iterativo fue muy valioso para el modelo de negocio, ya que, al centrarse en las necesidades del usuario, permitió la retroalimentación y experimentación, minimizó riesgos y contribuyó con la evolución del modelo de negocio. Adicionalmente, fue beneficioso realizar la co-creación con el usuario pues construyó relación y compromiso de su parte para el proyecto.

8. El proyecto se vincula directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 8, porque promueve el crecimiento económico, inclusivo y brinda trabajo decente a los artistas, artesanos, músicos y a todos aquellos vinculados, principalmente con el turismo no tradicional; y ODS 11, porque contribuye con mantener y desarrollar de manera sostenible a las ciudades y comunidades involucradas. Asimismo, **The Cultoury** tiene como base la ética en los negocios, la Responsabilidad Social, Gobernanza Corporativa y Compliance. Además, hará uso de reportes e indicadores de gestión de desempeño en esta materia y el uso de estándares GRI.

9. Desde el punto de vista financiero para los tres escenarios, el proyecto resulta viable según los indicadores financieros basados en los flujos de efectivo mensuales, inclusive, en un entorno pesimista. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, en las distintas coyunturas, resulta mayor a cero, lo cual es un parámetro fundamental para la aceptación del proyecto.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenido es mayor al costo de oportunidad del negocio, lo cual lo convierte en una inversión atractiva. Adicionalmente, el Payback de la inversión se cumplimenta dentro de los primeros doce meses, por consiguiente, los aportes iniciales de los socios que asciende a S/54,000 son recuperados con prontitud. Esto es factible debido a que el modelo de negocio permite asignar un margen de ganancia por la venta de experiencias y productos debido al valor que aportan a la sociedad.

10. El uso del Balance Scorecard facilitó la construcción de una visión estratégica que permitirá el monitoreo de los indicadores de gestión, así como, administrar la comunicación sobre las estrategias, tácticas, objetivos e iniciativas para lograr los resultados hacia la sostenibilidad.

11. Finalmente, el presente trabajo reúne la aplicación estricta de las metodologías de innovación y de la investigación científica y de la Inteligencia Artificial para predecir. Además, es una oportunidad real, se puede ganar financieramente, técnicamente es factible, es innovadora, es disruptiva, es exponencial y es sostenible.

Recomendaciones

1. Existen oportunidades de mejora. Es necesario incorporar a un especialista que pueda contribuir con el trabajo de investigación de mercado de manera permanente para responder con productos y servicios que se demandan con rapidez. Asimismo, se ha visto conveniente desarrollar una estrategia de marketing digital que incluya la creación de la identidad digital, logo, manual de marca, arte digital, campaña de lanzamiento en redes y generación de marketing de contenido. Cabe mencionar, que las estrategias mencionadas son a consecuencia de los resultados de la encuesta y la predicción de la herramienta Machine Learning BIGML.

2. Se recomienda crear una comunidad de comentarios, que permitirá la revisión de análisis de sentimiento utilizando Machine Learning sobre el servicio o producto que ha recibido.
3. Creación de un mapa de empatía, propuesta de valor y mapa de la experiencia para el proveedor de la experiencia. De esta manera, el proyecto no solo generaría beneficios económicos a ellos, sino también, se podría diseñar otras propuesta y soluciones para brindarle mayor valor hacia ellos.
4. Implementación de un Sistema de Gestión ISO 19600 que permitirá identificar y clasificar diferentes riesgos que puedan poner en peligro el proyecto. Asimismo, la ISO 26000 permitirá ser socialmente responsable aplicando sus principios.
5. Al analizar los resultados financieros y de cara a futuras expansiones, un siguiente paso luego de la consolidación en el mercado local, será buscar financiamiento de terceros. Dicho factor es de vital importancia ya que permitiría buscar la exponencialidad e internacionalización de la empresa. Del mismo modo, una espalda financiera sólida brindaría a la empresa mayor flexibilidad para asignar un mejor porcentaje de retribución a los artistas, artesanos, etc., en función a sus valoraciones y comentarios.
6. Se recomienda la construcción de métricas, para garantizar la calidad que exigen los usuarios de cara a las comunidades y el medio ambiente. los proveedores deben garantizar el cumplimiento de las normas de bioseguridad, el cuidado de los recursos naturales en las visitas guiadas, respetar el hábitat de las comunidades para su preservación. Además, maximizar el uso de medios digitales para reducir residuos y los gases de efecto invernadero.

Referencias

- Abril-Sellarés, M., Azpelicueta Criado, María M., y Sánchez-Fernández, M. (2019). *Analysis of the trip as one of the transforming axes of the educational process. Universitas 29*. Recuperado de:
<https://universitas.ups.edu.ec/index.php/universitas/article/view/30.2019.03/3153>
- Agrawal, A. Gans, J. y Goldfarb, A. (2019). *Máquinas predictivas: la sencilla economía de la inteligencia artificial*. Barcelona, Editorial Reverté.
- Alonso, M. (2019). *Robots, Inteligencia Artificial y Realidad Aumentada Virtual: Una aproximación en el sector de Turismo*.
 doi:<http://dx.doi.org/10.6018/turismo.44.404711>
- Andina agencia peruana de noticias. (2020). YouTube: Se incrementa 250% el tiempo de visualización de videos en el Perú. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-youtube-se-incrementa-tiempo-visualizacion-videos-el-peru-820307.aspx>
- Azevedo, A. (2017). *Significados latentes nafotografía em turismo: o caso do turismo negro na Costa Morte (Galiza)*. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.05267>
- Barrinoto, P., Castañeda, J. (2020). *Competitividad turística; Caso de estudios: Catacaos, Piura, Perú. Universidad & Ciencia*. Recuperado de:
<http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/download/1595/2527>
- BBC. (2018). *5 destinos turísticos amenazados por el exceso de visitantes (y dos están en Latinoamérica)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43783982>
- Beltrán-Bueno, M. y & Pozo, H. (2016). *Perfil turístico en función de las motivaciones para viajar*. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290391>
- Benítez, R. (2014). *Inteligencia artificial avanzada*. Barcelona, Spain: Editorial UOC.

- Benjamin, S., Dillette, A. y Alderman, D.H. (2020). *“We can’t return to normal”:
committing to tourism equity in the post-pandemic age*.doi:
10.1080/14616688.2020.1759130
- Cabanilla, E. & Gentili, J. (2015). *Características de las páginas de la Internet de turismo
comunitario en países de América. Una aproximación desde el análisis de contenidos
y la cartografía temática*.doi: 10.25145/j.pasos.2015.13.011
- Camarena, S., Del Castillo, B., Ramírez, B. y Zambrano, C. (2013). *Una Revisión Literaria
del Impacto del Turismo en el Desarrollo Económico*. Recuperado de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8705>
- Cassia, F., Castellani, P., Rossato, CH. y Baccarani, C. (2020). *Finding a way towards high-
quality, accessible tourism: the role of digital ecosystems*.doi: I 10.1108/TQM-03-
2020-0062
- Coppa, C. y Palacios, C. (2015). *Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el
mapeo de stakeholders. Un estudio de caso**.doi: 10.11144/Javeriana.cc16-40.iscp
- Eger, J., Lisboa, A. y Santucci, B. (2019). Cultural Tourism: A Study on Museums and The
Internet. doi: 10.14210/RTVA,v21,n3,p291-308
- Gamarra, L., Huamán, L. (2017) *Análisis de las estrategias de internacionalización en el
sector turismo, usadas en los últimos 5 años por Perú en comparación a Panamá,
Chile y Colombia*. Recuperado de:
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621553/GAMARRA
_CL.pdf?sequence=5&isA](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621553/GAMARRA_CL.pdf?sequence=5&isA)
- Garrido, Á. (2020). Los avances de la inteligencia artificial. Madrid, Dykinson.
- Goldemberg, C., Pinotti, R. & Pozo, H. (2016). Hospitality and communication: the shopping
experience of online travel services. doi: [http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-
4867.v27i3p524-542](http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i3p524-542)

Haywood, K. (2020). A post-COVID future: tourism community reimaged and enabled.

doi: 10.1080/14616688.2020.1762120

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Editorial Mc Graw Hill Education

Hernández-Mogollón, J., Di-Clemente, E. & Campón-Cerro, A. (2020). *Culinary travel experiences, quality of life and loyalty*. doi: 10.1108/SJME-11-2019-0094

Hurtado de Mendoza, C. (2020). *Turismo interno, ¿el salvavidas de la industria de los viajes este año?* Lima, Perú: Empresa Editora El Comercio. Recuperado

de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/turismo-interno-turismo-interno-el-salvavidas-de-la-industria-de-los-viajes-este-ano-coronavirus-noticia/>

Innovate Perú, (2021). *Emprendimiento*. Recuperado

de: <https://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-emprendimiento>

Kunan, (2021). *¿Cómo funciona?* Recuperado de: <http://www.kunan.com.pe/premio/>

Lemes, C. (2020). *Sustainable Tourism after the COVID-19 Pandemic - Turismo Sostenible Después de la Pandemia del COVID-19*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.

Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Editorial Cengage.

Meseguer González, P. y Ramon López de Mántaras Badia (2017). *Inteligencia*

artificial. Madrid, Spain: Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). Ministro Ferreyros saluda a los artesanos del país al celebrarse el “día del artesano peruano”. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/hoy-se-celebra-el-dia-del-artesano-peruano/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Turismo comunitario. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/turismo-inclusivo/turismo-rural-comunitario/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2020). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Social en el Perú*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-los-lineamientos-para-el-desarrollo-del-turismo-so-resolucion-ministerial-n-005-2020-mincetur-1844471-1/>

Ministerio del Ambiente. (2020). Zona Turismo. Recuperado de <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/zonaturismo.jsp?ID=48>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Resolución Ministerial N° 113-2020-MINCETUR*. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/919719/R._M._N__113_-_2020.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *Resolución Ministerial N° 086-2020-MINCETUR*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/583858-086-2020-mincetur>

Ministerio de Salud. (2020). *Resolución Ministerial N° 627-2020-MINSA*. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1237658/RESOLUCIO%CC%81N_MINISTERIAL_N_627-2020-MINSA.PDF

Miranda, G. (2020) *Patrimonio natural a la deriva cuando el antropocentrismo rebasa el turismo comunitario. Un estudio en la Laguna de Ñahuimpuquio (Perú)*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v29n1/v29n1a16.pdf>

Mirashi, T. (2017). *Los 10 destinos más atractivos para el turismo en América Latina*. *WorldEconomicForum*. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2017/04/los-10-destinos-mas-atractivos-para-el-turismo-en-america-latina/>

- Muñoz, D., Rodrigo, I. y Rodrigo, L (2019). *La experiencia 5G en el turismo: el caso de Segovia, Ciudad Patrimonio de la Humanidad*. Recuperado de:
<https://search.proquest.com/openview/7b0da96048810d90d792307e8791fba8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Moreno, E. (2016). La magia de las comunidades digitales. Recuperado el 11 de noviembre del 2016, de <https://www.forbes.com.mx/la-magia-de-las-comunidades-digitales/>
- Poggi, M. (Centrum Pucp). (2020). Webinar Estrat. de marketing digital para turismo y hospitalidad durante y después de la pandemia (YouTube). De <https://www.youtube.com/watch?v=xRNvzEvdU7Q>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) Situation Report– 173*. Recuperado de: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200711-covid-19-sitrep-173.pdf?sfvrsn=949920b4_2
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en el 2020, informa la OMT*. Recuperado de:
<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *Panorama del Turismo Internacional*. doi: 10.18111/9789284421237
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Quédate en casa hoy, #viajamañana*. Recuperado de:<https://www.unwto.org/es/news/quedate-en-casa-hoy-viaja-manana>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Turismo cultural y covid 19*. Recuperado de:<https://www.unwto.org/es/turismo-cultural-covid-19>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *Tourism and Culture*. Recuperado de:
<https://www.unwto.org/es/tourism-and-culture>

- Organización Mundial del Turismo. (2019). *UNWTO Tourism Definitions*. doi:
10.18111/9789284420858
- Peñaranda, C. (2018). *Sector turismo representa 3.3% del PBI y genera 1.1 millones de empleos*. Lima, Perú: Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de:
https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf
- Palacios, C. L., Coppa, C. R. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders: un estudio de caso. Recuperado de
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/5867>
- Portal de Turismo. (2019). *Venta de viajes on line crece más rápido que el offline en el mercado peruano*. Miraflores, Perú: Portal de Turismo. Recuperado de:
<https://portaldeturismo.pe/noticia/venta-de-viajes-online-crece-mas-rapido-que-el-offline-en-mercado-peruano-informe/>
- Promperú. (2020). *Análisis del Turismo Interno y Percepción del Entorno Pos-Covid-19*. San Isidro, Perú: Promperú. Recuperado de:
<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/covid-19>
- Qui, D., Lin, P., Feng, S., Peng, K. y Fan, D. (2020). *The future of Airbnb in China: industry perspective from hospitality leaders*. doi: I 10.1108/TR-02-2019-0064
- Salazar, I. (2019). *La revolución de los robots: cómo la inteligencia artificial y la robótica afectan a nuestro futuro*. Ediciones Trea.
- Sancho, A. (2001). Apuntes de Metodología de la Investigación de Turismo. Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284404889>
- SERNANP. (2020). *De Machupicchu*. Recuperado de: <https://www.sernanp.gob.pe/de-machupicchu>

Shum Xie, Y. (2019). Marketing digital. Navegando en aguas digitales. ISBN:

9789587920215

Smarttravel. Airbnb se apoya en las experiencias online, su proyecto de mayor crecimiento.

Recuperado de: <https://www.smarttravel.news/airbnb-se-apoya-las-experiencias-online-proyecto-mayor-crecimiento/>

Solís, M. y Altamirano, Y. (2020). *Análisis del impacto económico y social de una campaña integral de reactivación del turismo, bajo los lineamientos Plandetur 2020 como propuesta de mejoramiento del sistema Turístico de Cantón Puerto López, Provincia de Manabí*. Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10641/1/TESIS%20Marilyn%20Elizabeth%20Sol%c3%ads%20Holgu%c3%adn%20Yocsely%20Janeth%20Altamirano%20S%c3%a1nchez.pdf>

Sthapit, E. Del Chiappa, G. Coudounaris, D. & Björk, P. (2019). *Tourism experiences, memorability and behavioural intentions: a study of tourists in Sardinia, Italy*. doi: 10.1108/TR-03-2019-0102

Teixeira, S. y Ferreria J. (2018). Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(4), 652-673

Thomke, S. (2020). *La magia que hace que las experiencias del cliente perduren*.

Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/la-magia-que-hace-que-las-experiencias-del-cliente-perduren>

Trujillo, J. (2019). *Estadísticas y tendencias del comercio electrónico*. Miraflores, Perú: CIO PERÚ. Recuperado de: <https://cioperu.pe/articulo/28398/estadisticas-y-tendencias-del-comercio-electronico/>

Vallespín, M., Molinillo, S. y Muñoz-Leiva, F. (2017). *Segmentation and explanation of smartphone use for travel planning based on socio-demographic and behavioral variables*. doi: 10.1108/IMDS-03-2016-0089

Villegas, E. & Rueda, R. (2017). *Web social, viajeros y utopías digitales*. doi: 10.30578/nomadas.n47a2

Xu, L. y Lu, X. (2020). *Influencing factors in online tourism service quality: a fuzzy cognitive map based on customers' perceptions*. doi: I 10.1108/JSIT-10-2019-0217



Apéndice A: Preguntas de la Encuesta

<h2>Turismo MBA - CENTRUM</h2> <p>Descripción del formulario</p>
<p>Género *</p> <p><input type="radio"/> Hombre</p> <p><input type="radio"/> Mujer</p>
<p>¿En qué rango de año naciste? *</p> <p><input type="radio"/> 1949-1968</p> <p><input type="radio"/> 1969-1980</p> <p><input type="radio"/> 1981-1994</p> <p><input type="radio"/> 1994-2010</p>
<p>¿En qué distrito vives? *</p> <p>Texto de respuesta corta</p> <hr/>
<p>¿En qué rango se encuentran tus ingresos (en soles)? *</p> <p><input type="radio"/> Menos de 4,500</p> <p><input type="radio"/> 4,500 - 7,000</p> <p><input type="radio"/> 7,000 - 12,000</p> <p><input type="radio"/> 12,000 a más</p>

¿Qué red social usas mayormente? *

- Facebook
- Twiter
- LinkedIn
- Instagram
- Tik tok

Normalmente viajas: *

- Sólo
- En familia
- Amigos
- Pareja

Frecuencia de viajes al año por placer: *

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces a más
- Ninguna

¿Dentro de cuánto tiempo estarías listo para viajar? *

- Ahora
- De 3 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- Más de 1 año

¿Qué modalidad usas para realizar tus compras relacionada al Turismo? *

- Online
- Presencial

¿Cuánto gastas (promedio) en un viaje (boleto+todo incluido)? *

- Menos de \$1,000
- \$1000 a \$2,500
- \$2,5000 a \$4000
- \$4,000 a \$6,000
- Más de \$6,0000

¿Por qué motivo viajas generalmente? *

- Conocer nuevos lugares
- Desarrollar sus habilidades y capacidades/Aprender cosas nuevas
- Relajarse o divertirse
- Conectarse consigo mismo
- Experimentar/vivir o conocer nuevas culturas
- Ir a lugares confortables (con buenos hoteles, piscina, y/o restaurantes)

¿A cuál de estos lugares te gustaría ir en tu siguiente viaje? *

- Playa
- Sierra
- Selva
- Ciudad
- Ninguno

¿Qué medios despiertan interés para decidir por una experiencia turística? *

- Fotografías
- Comentarios y experiencias de familiares y amigos
- Comentarios en portales web
- Reportajes de viajes en cable
- Influencers de turismo de la redes sociales
- Artículos en diarios o revistas
- Búsqueda en google

En vez de viajar, ¿Qué experiencias vivenciales te atrae más, tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad? *

- Birdwatching a 3 horas de lima
- Talleres y coaching con caballos a 3 horas de lima
- Meditación profunda a 30 minutos de lima
- Participar de voluntariados y ecovoluntariados
- Actividades de relajación junto al mar o río
- Participar de talleres de co creación de arte, cultura o música

¿Qué experiencia de co creación te atraería más hacer? *

- Co creación de artesanía urbana
- Co creación de pintura al óleo
- Co creación de cocina
- Co creación de coctelería
- Co creación de música afroperuana contemporánea

¿Cómo preferirías hacer la experiencia anterior? *

- Virtual
- Presencial personalizada con protocolos de bioseguridad en el taller
- Presencial personalizada con protocolos de bioseguridad en tu casa

¿Qué tipo de productos de arte artesanal adquirirías para decorar tu hogar, ayude al maestro artesano a mantener su arte y te cuente su historia detrás de su arte? *

- Arte de chulucanas
- Arte andino
- Arte de la selva
- Piscos y vinos
- Quesos artesanales
- Orfebrería artesanal

¿Cuánto sueles gastar en recuerdos, artesanía o merchandising en un viaje? *

Menos de \$200

\$200 a \$500

\$500 a \$1,000

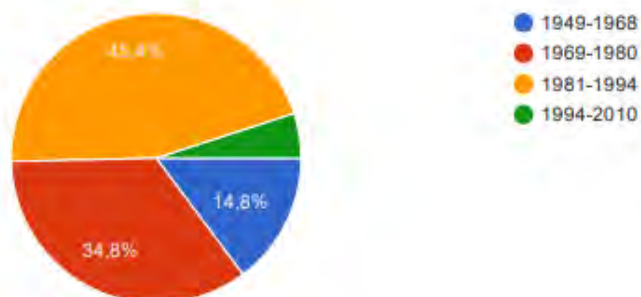
\$1,000 a más

Apéndice B: Resultado de la Encuesta



¿En qué rango de año naciste?

399 respuestas



¿En qué distrito vives?

399 respuestas

Surco

San Borja

La Molina

Lince

Miraflores

SURCO

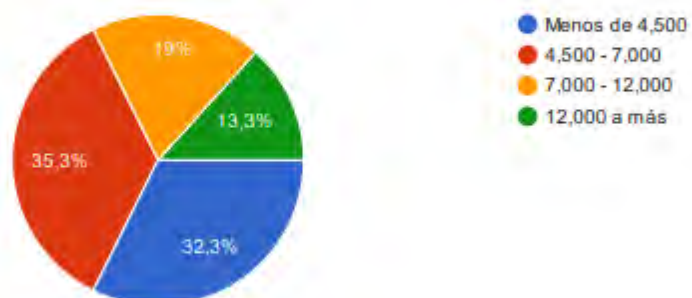
Surquillo

Callao

La Molina

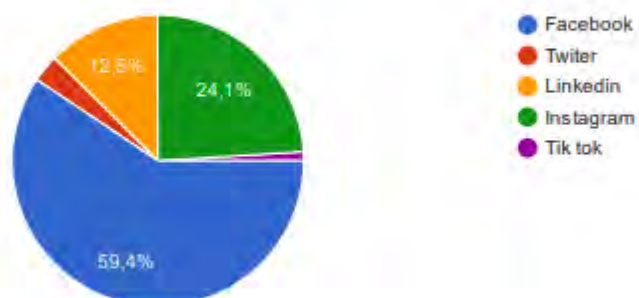
¿En qué rango se encuentran tus ingresos (en soles)?

399 respuestas



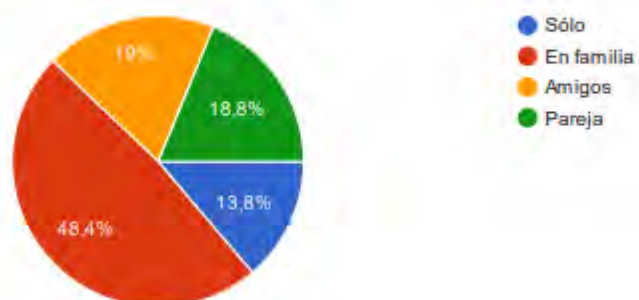
¿Qué red social usas mayormente?

399 respuestas



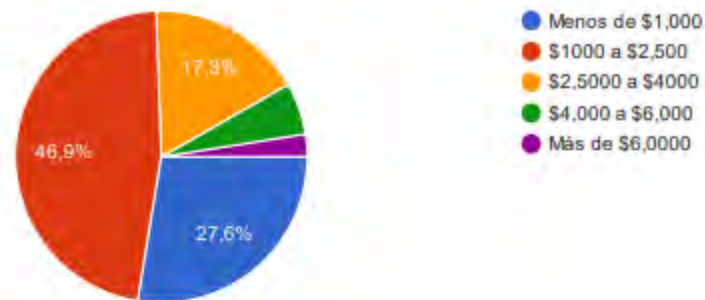
Normalmente viajas:

399 respuestas



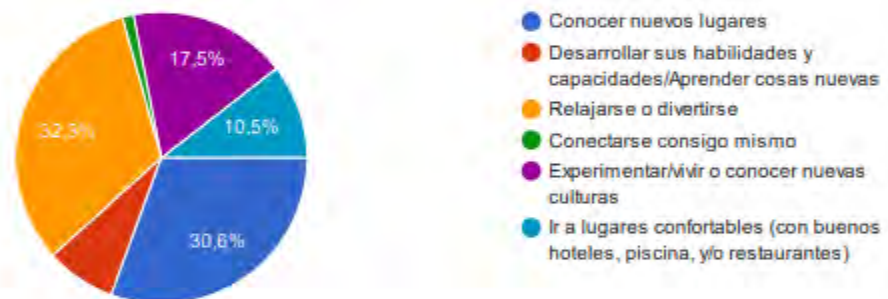
¿Cuánto gastas (promedio) en un viaje (boleto+todo incluido)?

399 respuestas



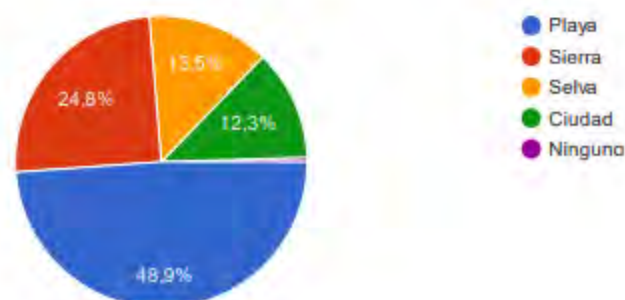
¿Por qué motivo viajas generalmente?

399 respuestas



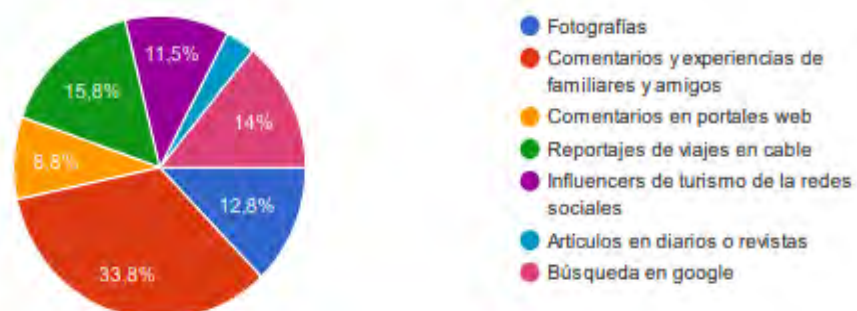
¿A cuál de estos lugares te gustaría ir en tu siguiente viaje?

399 respuestas



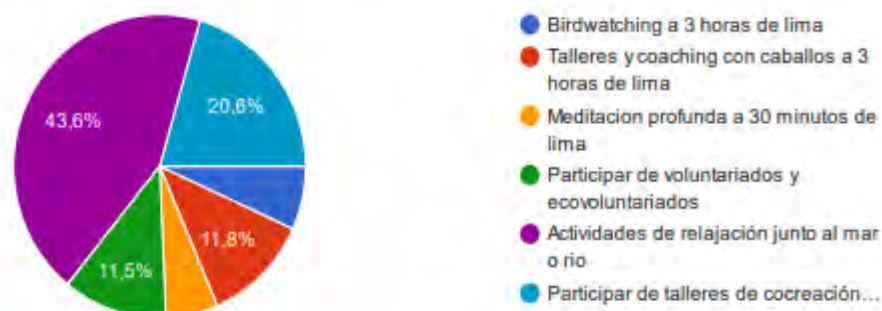
¿Qué medios despiertan interés para decidir por una experiencia turística?

399 respuestas



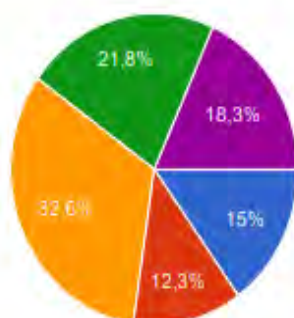
En vez de viajar, ¿Qué experiencias vivenciales te atrae más, tomando en cuenta los protocolos de bioseguridad?

399 respuestas



¿Qué experiencia de co creación te atraería más hacer?

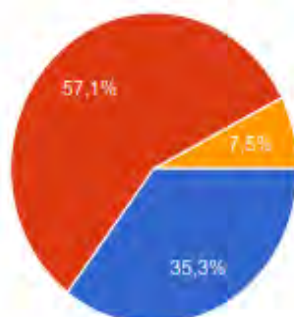
399 respuestas



- Co creación de artesanía urbana
- Co creación de pintura al óleo
- Co creación de cocina
- Co creación de cocktailería
- Co creación de música afroperuana contemporánea

¿Cómo preferirías hacer la experiencia anterior?

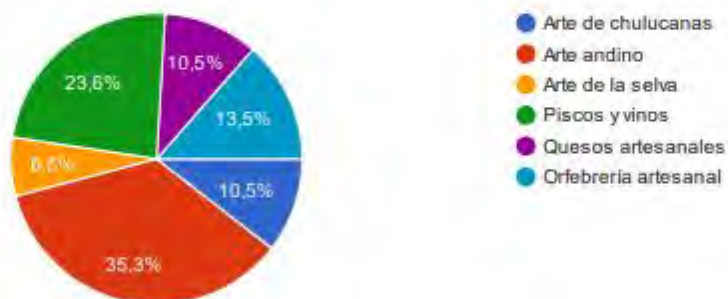
399 respuestas



- Virtual
- Presencial personalizada con protocolos de bioseguridad en el taller
- Presencial personalizada con protocolos de bioseguridad en tu casa

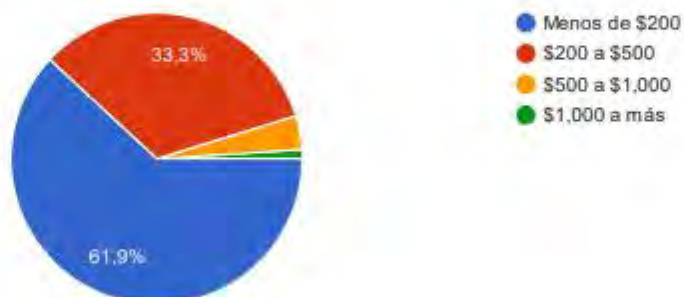
¿Qué tipo de productos de arte artesanal adquirirías para decorar tu hogar, ayude al maestro artesano a mantener su arte y te cuente su historia detrás de su arte?

399 respuestas



¿Cuánto sueles gastar en recuerdos, artesanía o merchandising en un viaje?

399 respuestas



Apéndice C: Plataforma de IBM para Startups y Desarrolladores

Ecosistema IBM para Startups y Desarrolladores

Recursos IBM para Startups y Desarrolladores

IBM quiere colaborar con las empresas más innovadoras y ofrecerles las últimas soluciones y servicios que les ayuden a afrontar nuevos retos tecnológicos e impulsar su negocio desarrollando nuevas herramientas empresariales.

Recursos para la innovación

Startup with IBM

El programa 'Startup with IBM' puede ayudar a que su negocio emprenda un nuevo camino de crecimiento transformador. Regístrese y consiga créditos gratuitos de IBM Cloud.

[Más información](#)

Formulario 'Startup with IBM Partner'

¿Forma parte de una aceleradora, incubadora u organización similar? Conviértase en partner del programa 'Startup With IBM' para que sus startups puedan acceder al nivel Premium.

[Accede al formulario](#)

Acuerdo de IBM y Lanzadera

Las startups de Lanzadera podrán beneficiarse de las capacidades de IA disponibles en IBM Cloud con préstamo de tecnología por valor de hasta 120.000 dólares.

[Más información](#)

Apéndice D: Plataforma de Inteligencia Artificial – Machine Learning

bigml PRODUCT GETTING STARTED PRICING SUPPORT

ENGLISH SIGN UP / IN

Machine Learning made beautifully simple for everyone

Take your business to the next level with the leading Machine Learning platform

Sign up with

Amazon	GitHub
GitLab	Google

or

[SIGN UP](#)

By signing up, you agree to our [terms of service](#) and [privacy policy](#). We'll occasionally send you BigML related emails.

Australian or New Zealand users [sign up here](#)

Already registered on BigML? [Sign in](#)

Apéndice E: Plataforma Canva para los diseños gráficos

