



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING**

**FRIENDS & TRAVEL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Marketing

**AUTORES**

Alarcón Zelaya, Eddy (0000-0003-3517-0125)

Canchanya Flores, Fredy Manuel (0000-0003-0534-6951)

Corbalán Rodríguez, Raquel (0000-0001-6416-9006)

Noriega Revoredo, Francesca (0000-0002-5253-7454)

**ASESOR**

Ramírez Ramírez, Anne Julieth (000-0003-2595-6706)

Lima, mayo de 2018

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su paciencia al aceptar las largas ausencias que demandó este trabajo, a las personas que colaboraron para que este proyecto sea una realidad, a nuestros asesores por compartirnos sus conocimientos y sobre todo a Dios que nos inspira día a día a seguir nuestros sueños.

## RESUMEN

Hoy en día, diversas empresas de turismo buscan la forma de diferenciarse entre ellas, desarrollan todo tipo de estrategias que les permitan atraer a más clientes y fidelizarlos. En el mercado, ya son varias empresas que optaron por ser digitales debido a su público objetivo y la época en la que vivimos, pero son pocas las que brindan además de un servicio digital, un servicio que se adapte las necesidades o deseos del cliente. Por dicha razón, en el presente trabajo se eligió desarrollar una plataforma digital que brinde a los turistas un servicio 100% personalizado. Dado el *boom* del turismo en el Perú y la pasión de cada uno de nosotros por viajar se eligió crear Friends & Travel, una empresa que busca conectar a viajeros de todo el mundo con personas que los ayuden o asesoren con la planificación de su viaje para conocer mejor su destino y vivir una experiencia única y diferente.

Los resultados de este trabajo demuestran como el turismo es una importante fuente de desarrollo en nuestro país por lo que crear nuevos modelos de negocio en el sector debe ser exitoso. Las tradicionales agencias de turismo o plataformas digitales internacionales como Booking o Trip Advisor no deben ser las únicas empresas que brindan la información necesaria a cada turista, deben existir otros medios con un trato personalizado que los ayude a programar sus aventuras y viajes.

Palabras clave: Turismo, conectar, personalizar, planificar, plataforma digital.

## **ABSTRACT**

Today, various tourism companies seek to differentiate between them, develop all kinds of strategies that allow them to attract more customers and build loyalty. In this market, there are already several companies that chose to be digital due to their target audience and the time in which we live, but few provide a digital service, a service that suits the needs or wishes of the client. For this reason, in this work we chose to develop a digital platform that provides tourists with a 100% personalized service. Given the tourism boom in Peru and the passion of each one of us to travel, we chose to create Friends & Travel, a company that wants to connect travelers from all over the world with people who can help or advise them with the planning of their trip to Know their destination better and live a unique and different experience.

The results of this work demonstrate how tourism is an important source of development in our country, so creating new business models in the sector must be successful. Traditional tourism agencies or international digital platform such as Booking or TripAdvisor should not be the only companies that provide the necessary information to each tourist, there must be other means with a personalized service that helps them to program their adventures and trips.

Key Word: Tourism, connect, customize, plan, digital platform.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	xi
<b>Capítulo 1 – Introducción</b> .....	12
<b>Capítulo 2 – Aspectos Generales del Negocio</b> .....	13
2.1 Idea / Nombre de Negocio .....	14
2.2 Descripción del Producto / Servicio a Ofrecer.....	15
<b>Capítulo 3 – Planeamiento Estratégico</b> .....	17
3.1 Análisis externo.....	17
3.1.1 Análisis Pestel .....	17
3.2 Análisis interno .....	21
3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	22
3.2.2 Análisis FODA .....	25
3.3 Visión .....	28
3.4 Misión .....	28
3.5 Estrategia genérica .....	29
3.6 Objetivos estratégicos .....	29
<b>Capítulo 4 – Investigación de mercado</b> .....	30
4.1 Diseño metodología de la investigación .....	30
4.1.1 Hipótesis del cliente .....	30
4.1.2 Hipótesis del problema.....	30
4.1.3 Supuesto más riesgoso .....	31
4.2 Resultados de la investigación .....	39
4.3 Informe final .....	46
<b>Capítulo 5. Plan de Marketing</b> .....	55
5.1 Planeamiento de objetivos de marketing .....	55
5.2 Estrategias de marketing .....	55
5.2.1 Segmentación .....	55
5.2.2 Posicionamiento .....	57

5.3	Mercado Objetivo .....	58
5.3.1	Tamaño de mercado .....	58
5.3.2	Tamaño de mercado disponible.....	58
5.3.3	Mercado Operativo o Target .....	59
5.3.4	Potencial del crecimiento del mercado.....	59
5.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	60
5.4.1	Estrategia de producto / servicio .....	60
5.4.2	Diseño de producto/ servicio.....	62
5.4.3	Estrategia de precios.....	63
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	66
5.4.5	Estrategia de distribución .....	67
5.5	Plan de Ventas y Proyección de la demanda.....	68
5.6	Presupuesto de Marketing .....	70
	<b>Capítulo 6. Plan de operaciones .....</b>	<b>73</b>
6.1	Políticas operacionales .....	73
6.1.1	Calidad .....	73
6.1.2	Procesos.....	74
6.1.3	Planificación.....	75
6.1.4	Inventarios .....	77
6.2	Diseño de Instalaciones.....	78
6.2.1	Localización de las instalaciones .....	78
6.2.2	Capacidad de las instalaciones .....	79
6.2.3	Distribución de las instalaciones .....	80
6.3	Especificaciones técnicas del servicio .....	80
6.4	Mapa de Procesos y PERT .....	82
6.5	Planeamiento de la Producción .....	87
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	87
6.5.2	Gestión de la calidad .....	87
6.5.3	Gestión de los proveedores .....	88
6.6	Inversión de activos fijos vinculados al proceso productivo. ....	89
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	91
	<b>Capítulo 7 – Estructura Organizacional y Recursos Humanos .....</b>	<b>92</b>
7.1	Objetivos Organizacionales .....	92
7.2	Naturaleza de la Organización .....	92

7.2.1	Organigrama.....	93
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones .....	93
7.3	Políticas Organizacionales .....	96
7.4	Gestión Humana.....	97
7.4.1	Reclutamiento.....	97
7.4.2	Selección, contratación e inducción .....	98
7.4.3	Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño .....	99
7.4.4	Motivación .....	99
7.5	Estructura de gastos de RRHH.....	100
	<b>Capítulo 8. Estructura Organizacional y Recursos Humanos .....</b>	<b>101</b>
8.1	Supuestos .....	101
8.2	Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación.....	101
8.3	Proyección de ventas.....	102
8.4	Cálculo del capital de trabajo.....	103
8.5	Estructura de financiamiento: tradicional y no tradicional .....	104
8.6	Estados Financieros (estado de resultados, flujo de caja y balance general).....	104
8.7	Flujo Financiero .....	108
8.8	Tasa de descuento accionistas y WACC.....	109
8.9	Indicadores de rentabilidad .....	109
8.10	Análisis de riesgo .....	110
8.10.1	Análisis de Sensibilidad .....	110
8.10.2	Análisis de escenarios (por variables).....	111
8.10.3	Análisis de Punto de equilibrio .....	112
8.10.4	Principales riesgos del proyecto cualitativo .....	112
	<b>Capítulo 9 – Conclusiones.....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Contribución del PBI turístico en Perú - 2017.....	13
Figura 2.	Logo de la empresa .....	15
Figura 3.	Banco de Reserva del Perú (BCRP).....	19
Figura 4.	Logo de la empresa .....	63
Figura 5.	Google Ads .....	67

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.	Análisis externo – Matriz EFE	21
Tabla 2.	Análisis Interno – Matriz EFI	24
Tabla 3.	Matriz FODA cruzado	27
Tabla 4.	Análisis de ADN Visión	28
Tabla 5.	Matriz VRIO para recursos y competencias de la empresa	28
Tabla 6.	Ficha técnica del estudio	36
Tabla 7.	Cantidad de atenciones por mes	64
Tabla 8.	Estrategia de precio	64
Tabla 9.	Gastos administrativos	65
Tabla 10.	Gasto de ventas	65
Tabla 11.	Gasto de ventas	66
Tabla 12.	Gasto de ventas	69
Tabla 13.	Presupuesto de marketing	72
Tabla 14.	Actividades del proyecto	86
Tabla 15.	Activos fijos tangibles	89
Tabla 16.	Activos fijos intangibles	90
Tabla 17.	Amortizaciones de intangibles	90
Tabla 18.	Gastos pre operativos	90
Tabla 19.	Resumen de inversión	91
Tabla 20.	Gastos administrativos y ventas	91
Tabla 21.	Resumen	91
Tabla 22.	Gasto de personal	100
Tabla 23.	Activos fijos intangibles y tangibles.	101
Tabla 24.	Depreciación de activos	102
Tabla 25.	Amortización de Intangibles	102
Tabla 26.	Proyección de la demanda, ventas y costos variables	103
Tabla 27.	Capital de trabajo en cinco años	103
Tabla 28.	Estructura de financiamiento tradicional	104
Tabla 29.	Estado de Resultados	105
Tabla 30.	Flujo de caja	106
Tabla 31.	Balance general	107
Tabla 32.	Flujo de caja económico y financiero	108

Tabla 33.	COK	109
Tabla 34.	Indicadores económicos	110
Tabla 35.	Indicadores financieros	110
Tabla 36.	Análisis de Sensibilidad	111
Tabla 37.	Análisis de escenarios	111
Tabla 38.	Punto de Equilibrio	112

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.	Landing Page de viajeros en unbouncedpages.....	32
Imagen 2.	Landing Page de viajeros en unbouncedpages.....	33
Imagen 3.	Landing Page de estudiantes en unbouncedpages .....	33
Imagen 4.	Landing Page de estudiantes en unbouncedpages .....	33
Imagen 5.	App.....	34
Imagen 6.	App.....	34
Imagen 7.	Encuesta a viajeros, uso de plataforma web. ....	39
Imagen 8.	Valor a pagar por el servicio.....	40
Imagen 9.	Método de pago.....	40
Imagen 10.	Modo de conectarte.....	41
Imagen 11.	Tipo de turismo a realizar .....	41
Imagen 12.	Interés en turismo vivencial.....	42
Imagen 13.	Servicios adicionales.....	42
Imagen 14.	Interés en amigo local .....	43
Imagen 15.	Valor de ingresos .....	43
Imagen 16.	Modo de conectarte.....	43
Imagen 17.	Experiencia de estudiantes armando viajes.....	44
Imagen 18.	Servicios adicionales.....	44
Imagen 19.	Landing Pages .....	45
Imagen 20.	Landing Pages .....	45
Imagen 21.	Landing Pages .....	45
Imagen 22.	Mapa de empatía-viajeros .....	47
Imagen 23.	Mapa de empatía-estudiantes .....	47
Imagen 24.	Modelo CANVAS.....	48
Imagen 25.	Experiment Board-viajeros .....	53
Imagen 26.	Experiment Board-estudiantes .....	53
Imagen 27.	Landing page.....	60
Imagen 28.	Mapa de oficina.....	79
Imagen 29.	Kitchenette .....	80
Imagen 30.	Mapa de proceso .....	82
Imagen 31.	Proceso de afiliación .....	83
Imagen 32.	Proceso de contacto.....	84

Imagen 33.	Proceso de reclamo .....	85
Imagen 34.	Flujo de redes .....	86
Imagen 35.	Organigrama .....	93

# Capítulo 1 – Introducción

El turismo a través de los años contribuye con el desarrollo de los países y es un factor importante en la lucha contra la pobreza porque genera empleo. En el Perú a través de PENTUR 2016-2025 se trazó metas para el 2025 de lograr la visita de 8 millones de turistas internacionales, ingresos por divisas de alrededor US\$ 9 mil millones y generar más de 1.5 millones de empleos en el sector de turismo.

Hoy en día, la evolución de la tecnología permite que prácticamente todo se almacene en un ordenador o aplicativo cuando salimos de viaje. Y es que hoy existen aplicaciones especializadas en organizar rutas, localizar transportes, recomendarnos qué ver y dónde ir con máxima información disponible.

El modelo de negocio basado en la información anterior propone desarrollar una solución tecnológica en el sector turismo que junte al turista internacional con un asesor o amigo local que será un estudiante de los últimos ciclos de una institución superior para brindar información personalizada o one to one que le permita al cliente organizar de la mejor manera su viaje al destino escogido. De esa forma se promueve el desarrollo del turismo sostenible generando empleo en localidades receptoras del turismo. En una primera etapa se focalizará en turistas de EE.UU y Chile que tienen el mayor porcentaje de visitas al Perú y de estudiantes de Cusco y Lima que forman parte de las localidades peruanas más visitadas según PROMPERU, los ingresos de los estudiantes serán el 40% del cobro del ticket definido en un \$ 25 que viene a ser el 1.5% del gasto promedio de un visitante internacional.

El trabajo de investigación se realizó a través del uso de Landing Pages en Facebook, una vez captado los datos de los interesados, se realizó una encuesta. Para validar el modelo de negocio se hizo entrevistas a expertos en modelos de negocios similares. El segmento de turistas son los viajeros internacionales entre 25 y 50 años que gastan un promedio de US\$ 2,000 en su visita al Perú. Los estudiantes que es el otro segmento son estudiantes de los últimos ciclos de la especialidad de turismo entre 18 y 28 años de edad.

## Capítulo 2 – Aspectos Generales del Negocio

El turismo internacional representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014, el sector ha tenido en los últimos cuatro años un crecimiento superior al del comercio mundial. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), las Américas y Asia-Pacífico registraron un crecimiento de llegadas de turistas cercano al 6%, mientras que Europa, la región más visitada del mundo, creció un 5%. Las llegadas a Oriente Medio aumentaron un 2%, mientras que en la región de África se cayeron un 3%, debido sobre todo a los malos resultados de África del Norte.

En Perú, el sector turismo logró una participación de 3.8% del PBI, la más alta entre los países sudamericanos y se espera un crecimiento mayor el 2018, como se ve en la imagen.



**Figura 1.** Contribución del PBI turístico en Perú - 2017

En cuanto a los estudiantes técnicos, según un estudio realizado por la SINEACE (Sistema de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa), menos del 5% de la Población económicamente activa (PEA) está conformada por trabajadores técnicos. Asimismo, la cantidad de estudiantes técnicos en la actualidad es de 400 mil estudiantes. Los mismos que salen en busca de prácticas profesionales, pero no son aceptados por el costo laboral que representan o realizan trabajos que no son acorde a lo que estudian.

El consumo colaborativo ha llegado al sector del turismo, en respuesta a esta tendencia del mercado turístico, han surgido empresas para dar respuesta a las necesidades

de ese nicho, como 'Trampolín' una nueva plataforma que gestiona estancias en casas de particulares, de acuerdo a su web tiene como objetivo "aportar al viaje su sentido principal: el enriquecimiento de los miembros de la comunidad mediante el encuentro de culturas y pueblos".

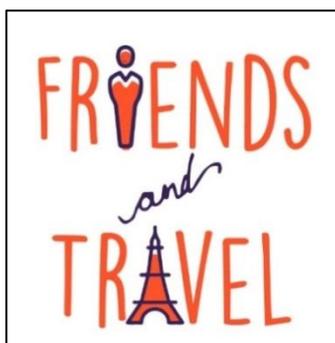
Como trampolín, actualmente existen empresas colaborativas en el rubro de turismo, que ayudan a dinamizar el mercado y ofrecer opciones que simplifican la vida del viajero y tenga una gran experiencia de viaje que repercute en el crecimiento del turismo en el mundo.

## **2.1 Idea / Nombre de Negocio**

El rubro del turismo tiene un crecimiento de 8,0% en el Perú según precisó el presidente electo de CANATUR, asimismo, existen miles de estudiantes de turismo en busca de oportunidades para realizar sus prácticas y ganar dinero para solventar sus estudios. Por eso se estableció la idea de negocio que ayude a este mercado: Contactar a turistas de todo el mundo con un amigo local, siendo este un estudiante de turismo, que lo ayude o asesore con la planificación de su viaje para conocer mejor su destino y vivir una experiencia única, distinta a lo acostumbrado en un viaje.

El objetivo de la idea es lograr que los turistas tengan información confiable, adecuado a sus gustos y viajen con mayor seguridad, y para los estudiantes, sea un medio donde puedan poner en práctica sus conocimientos.

Con los resultados obtenidos en la validación del mercado y la oportunidad de crecimiento que tiene el país, se toma la decisión de perseverar la idea y empezar con la segunda etapa que es establecer las variables para crear el plan de Marketing.



**Figura 2.** Logo de la empresa

## **2.2 Descripción del Producto / Servicio a Ofrecer**

Ofrecer una plataforma virtual donde el turista tenga la posibilidad de armar su viaje en base a sus preferencias y no realizar un tour tradicional con una agencia de viaje, para tal fin tendrá el asesoramiento online de un amigo local - que sería un estudiante de turismo que en sus tiempos libres quiera generar ingresos, para que los ayude a conocer mejor su destino y vivir una experiencia vivencial distinta a lo acostumbrado en un viaje. Como primera fase se lanzará en los países donde más turistas provienen, cuidando de conectar a estudiantes que residan en las ciudades que más visitan los turistas

El sector turismo sigue en crecimiento, cada vez más personas se animan a viajar sea solos o acompañados y buscan vivir una experiencia de viaje diferente, conocer más de la cultura y su gente, pero los paquetes de viaje solo brindan un tour clásico a los lugares más representativos y encuentras la misma información al momento de planificarlo.

Es por eso que nace la idea de conectar personas que quieran armar su viaje en base a sus preferencias, con personas que los ayudarán a tener esa experiencia. Los asesoraran con lo que necesiten, pero además recomendaran ir al mercado local, donde comer el mejor plato típico, los huequitos comerciales, como conocer las costumbres del lugar, asistir a una festividad o teatro local, etc. El amigo local será un estudiante de turismo en sus últimos ciclos que será contactado por nuestra web en base a las preferencias del turista, idioma, lugar de destino y a la disponibilidad de este guía.

El turista será aquella persona que está dispuesta a pagar para obtener una experiencia de viaje en base a sus preferencias.

## 2.3 Equipo de Trabajo



**Raquel Corbalán**, dos especialidades, Administración y Marketing. Tiene habilidades en temas de relaciones de fidelización con clientes, campañas digitales, comerciales, y eventos corporativos. Alto compromiso para lograr resultados, asumiendo el liderazgo y toma de decisiones para la resolución de problemas. Ocupará el cargo de Administrador de la empresa porque tuvo la idea inicial y lidera y organiza de una forma eficiente este gran proyecto.



**Francesca Noriega Revoredo**, arquitecta de interiores, especializada en Trade Marketing y terminando la carrera de Marketing. Su experiencia laboral está dentro del visual Merchandising, Store Planning y diseño comercial dentro del sector retail. Tiene la habilidad de gestionar bien sus tiempos para poder cumplir con las diferentes tareas del día a día. Se desempeñará como Asistente Administrativo.



**Fredy Canchanya Flores**, graduado en Computación e Informática, Administración de Empresas y finalizando la carrera de Marketing, experto en pagos digitales a través de tarjetas de crédito. Sus habilidades comprenden la gestión de proyectos digitales, resiliencia, vocación de servicio y emprendimiento. Su experiencia en gestión de empresas ayudará a lograr los objetivos. Su cargo es Jefe del área Comercial y Marketing.



**Eddy Alarcón**, Egresado de la carrera de Administración y Gestión Empresarial y actualmente está a punto de terminar la carrera de Marketing. Tiene experiencia desarrollando planes estratégicos de marketing digital y comercial para diferentes rubros de empresas. Su desempeño en la empresa será el de Asistente Comercial.

## Capítulo 3 – Planeamiento Estratégico

Se utilizarán las herramientas más poderosas del plan estratégico para que posibilite la adaptación de la empresa a medios exigentes, cambiantes y dinámicos y así lograr el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo y presentación del servicio. Se recogerá la información necesaria para cumplir con la misión y alcanzar la visión soñada.

### 3.1 Análisis externo

Se recopilarán los datos necesarios para observar y analizar el mercado en el que la empresa va a intervenir. Se usarán todos los factores que afectan a todas las empresas del sector desde una mirada global, regional y nacional.

#### 3.1.1 Análisis Pestel

Con este instrumento de planificación se podrá definir la situación actual del mercado respecto a los factores políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que podrían interferir en los objetivos de la empresa.

##### Político – Legal

La Organización Mundial de Turismo (OMT) reveló que los destinos más visitados al año son Francia y Estados Unidos debido a su reporte de llegadas internaciones. España, China e Italia ocupan los siguientes puestos. La estabilidad política de cada uno de estos países influye positivamente en el turismo, la profundización de economías abiertas, competitividad, intercambio de bienes y servicios, la globalización de los negocios, las políticas de visados temporales en las aduanas por 90 días facilitan el ingreso y salida de los viajeros. Las fuentes revelan el constante crecimiento de turistas internacionales en el mundo han pasado de 674 millones en el año 2000 a 1.184 millones en el 2016 (OMT, 2016).

Las llegadas internacionales a América aumentaron en 7 millones (+3%) en el 2018. La iniciativa de integración regional, La Alianza del Pacífico tiene un efecto positivo en los viajes para México, Chile, Colombia y Perú por la facilidad de obtener visas. La conveniencia, proximidad y mejor conectividad impulsan los viajes en Latinoamérica, tal

es el caso de los chilenos como principal grupo de visitantes hacía el Perú, representando el 34% de viajeros sobre total (Promperú, 2016).

El Gobierno peruano tiene la Ley General de Turismo N° 29408, declarándola de interés nacional y prioritario del Estado para el desarrollo del país. Cuyos principios son: desarrollo sostenible, inclusión, no discriminación, fomento de la inversión privada, calidad, competitividad, comercio justo, cultura turística, identidad y conservación. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR elabora y actualiza el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR).

### **Económico**

La economía mundial es un factor importante para el sector turismo, y es el único sector que está en pleno crecimiento, nuevas economías y poderosas como China y los países emergentes están propiciando que nuevos ciudadanos del mundo en base a un mejor poder adquisitivo logren viajar a través de los continentes. La economía ha sido impactada también por la globalización, los empleos globalizados ayudan en el incremento de ingresos de los pobladores.

“El sector turismo es hoy en día uno de los más estables y de crecimiento sostenido en el mundo. Según el informe sobre el Panorama del Turismo Internacional de 2015, elaborado por la Organización Mundial del Turismo – OMT, el número de personas que viajaban por ocio se ha multiplicado considerablemente: en 1950 eran 25 millones de viajeros y en el 2015 llegaron a 1 184 millones. Es decir que el porcentaje de viajeros pasó del 1% al 16% de la población mundial, generando una dinamización en este importante sector económico a nivel global” (MINCETUR, 2016).

En la región, vemos que la economía se mantiene estable y con proyecciones de crecimiento. Más del 40% de visitantes al Perú son chilenos (Promperú, 2015). Existe un mercado por desarrollar para los visitantes chilenos que requieren mejores servicios y experiencias en turismo a los ya conocidos. Tacna es su puerta de entrada.

**INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO RECEPTIVO**  
Años 2009 - 2015



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingreso de Divisas por Turismo Receptivo (Millones de US\$)	2 440	2 475	2 814	3 073	3 925	3 908	4 151
Variación porcentual	1,8%	1,5%	13,7%	9,2%	27,7%	-0,4%	6,2%

1/ De acuerdo a lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, en la Balanza de Pagos: Servicios, es equivalente a la suma de las cuentas de Crédito (ingresos) de Viajes y Transporte de Pasajeros.  
2/ Sustento metodológico: Organización Mundial del Turismo, Documento "Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo, 2008". Página 82.

**Figura 3.** Banco de Reserva del Perú (BCRP).

En la imagen se muestran las divisas por el turismo receptivo en nuestro país, cifras que demuestran el crecimiento % de los ingresos.

### Sociocultural

Ahora se ve que los principales motivos de viajes suelen ser para aprender a fondo sobre los lugares de destino, interactuar y conocer a las personas del lugar que visiten y vivir como lo hacen. Asimismo, buscan tener experiencias inolvidables, diferentes, que los motive y les dé un significado más a las cosas, que tengan historias que contar, pero sobre todo salgan de su zona de confort para así demostrar de lo que fue capaz (MINCETUR, 2016). Según la siguiente cita, la cultura se define de tal manera que involucra netamente al turismo.

“En 1982, la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MUNDIACULT) adoptó como definición: "La cultura...puede considerarse...como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias".

Algunos países o destinos turísticos se han visto afectados tanto positivas como negativamente con la gran cantidad de personas que lo visitan. Son varios los impactos que podrían darse por lo que se debería tomar en cuenta ciertos puntos para prevenir cualquier daño y al contrario favorecer el turismo: Un ejemplo sería por la cantidad excesiva de turistas y la demanda de productos locales que puede ocasionar que los artesanos elaboren los productos por cantidad y no por calidad, lo que disminuye el valor y símbolo local, el arte producido por la comunidad se podría transformar en productos de mercadotecnia con la intención de venderlos superficialmente, perdiendo la cultura y el patrimonio cultural.

Otro ejemplo, son los cambios culturales que se dan a consecuencia de las evoluciones de las comunidades, los cambios en los modos de vida y por el contacto entre diferentes culturas y sus ideas. Suele suceder que los países industrializados tienen mayor impacto en los cambios culturales de los países subdesarrollados (Promperú, 2015).

### **Tecnológico**

Según Google Travel el 74% de los viajeros a nivel mundial planean sus viajes por Internet. Hoy en día, tenemos un turista promedio hiperconectado e informado. El móvil (Smartphone) es el centro de la estrategia, realidad virtual y aumentada.

Latinoamérica no es ajena al avance tecnológico globalizado, existen *gadgets* satelitales para la seguridad de los viajeros, el acceso a *Wi-Fi* para los viajeros es importante en la actualidad, es una obligación que hoteles y restaurantes tengan *Wi-Fi* de calidad. Tenemos a Despegar.com, la agencia de viajes más grande de América Latina que hizo un estudio del uso que le dan 24.5 millones de latinoamericanos al APP, sus conclusiones generales afirman que los “Millennials” y la “Generación X” son quienes adoptan más rápidamente la aplicación móvil.

A nivel local, vemos que Perú tiene serios inconvenientes con la cobertura de las comunicaciones, está en proceso de migración de 3G a 4G, sobre todo, en la selva y lugares alejados de las ciudades. Toda empresa dedicada al sector turismo debe poseer servicios en la nube, Internet y aplicativos móviles con medios de pago internacionales y de fácil uso. La tecnología permite reducir costos y contactar a través de las redes sociales a una cantidad inmensa de potenciales clientes.

### **Ecológico y medioambiental**

El turismo siempre ha estado enfocado a la conservación del medio ambiente debido a que los usuarios son personas que se preocupan por este aspecto. De alguna manera, demandan que las empresas se comprometan realmente con el planeta para así a través de estas, ellos poder colaborar con su granito de arena. Buscan viajar de una manera sostenible en donde los lugares velen y sean amigables con el desarrollo de este entorno natural. Por otra parte, existen usuarios que no toman en cuenta este aspecto, por lo que tanto fenómeno masivo y actividad turística, que requiere de una gran infraestructura y complejos servicios, no siempre se ha

tenido en cuenta el medio ambiente. De esta manera este entorno puede afectar dependiente de las acciones que se realicen para apoyar al planeta.

### Legislativo

Se viene aplicando actualmente, la Ley General de Turismo N° 29408 que declara su interés por el turismo y su tratamiento como política prioritaria del estado para el desarrollo del país. El objetivo de la ley es el de promover incentivas y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística lo que beneficiaría a cualquier agencia o empresa que brinde algún servicio o producto involucrado con este rubro. Existe el respaldo del estado a través de esta ley que colaborara con el crecimiento constante de personas que visiten el país.

**Tabla 1.** Análisis externo – Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Crecimiento sostenido del turismo mundial	0.13	3	0.39
O2	Uso masivo de equipos y plataformas digitales	0.11	3	0.33
O3	Turistas con necesidades vivenciales	0.12	3	0.36
O4	Incremento de uso masivo de aplicativos colaborativos	0.11	4	0.44
O5	Estudiantes de turismo con necesidades de ingresos	0.13	4	0.52
Sub Total		0.60	17	2.04
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Creación de nuevos servicios de turismo	0.08	3	0.24
A2	Mejora de los servicios sustitutos existentes	0.08	2	0.16
A3	Aumento de precio de los servicios	0.08	3	0.24
A4	Informalidad de los alumnos de turismo	0.09	4	0.36
A5	Problemas y conflictos sociales	0.07	3	0.21
Sub Total		0.4	15	1.21
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.25</b>

El resultado final de 3.25 permite concluir que existen oportunidades aprovechables por la organización, para hacer frente a las amenazas actuales.

### 3.2 Análisis interno

Se analizarán los diferentes factores que pueden existir dentro de la empresa para poder evaluar los recursos que se tienen, conocer la situación y capacidad de estos y tomar medidas que beneficien al negocio.

### 3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Con este instrumento de planificación se podrá establecer un marco para analizar el nivel de complejidad de competencia dentro de la misma industria. Estas fuerzas son las que operan en entorno inmediato de una organización por lo que será importante analizarlas.

#### **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, actualmente no existe barreras de ingreso de aplicaciones tecnológicas en el ciberespacio que regulen o impidan la creación de nuevas aplicaciones web o móviles para los distintos servicios que existen en el mercado de turismo. Podemos inferir que pueden surgir múltiples aplicaciones similares a nuestra idea original e innovadora. La principal dificultad es el apalancamiento del desarrollo tecnológico, el diseño y el grado de usabilidad de la solución que permita que sea amigable y rápidamente aceptada en la comunidad de las redes sociales o ciberespacio. Es un desarrollo especializado pero imitable. Se requiere de un feedback continuo de la solución tecnológica de acuerdo a las necesidades del cliente, eso significa entender bien el consumer Insight y darle solución.

**Conclusión:** No existen barreras de ingreso de aplicaciones tecnológicas que copien el modelo de negocio, por lo que el poder es alto. La mayor debilidad es la falta de recursos financieros que permitan el desarrollo, mejora y mantenimiento de la solución tecnológica para nuestro target con una aplicación eficiente, eficaz, ágil y rentable (VILARO, 2017).

#### **Poder de negociación de los clientes**

Se tiene dos tipos de clientes. Los primeros son los clientes turistas: Todos los turistas potenciales y actuales que viajan o desean viajar, con espíritu libre de conocer y ver de manera distinta los lugares que desean visitar. Personas que desean contactarse con personas que conocen sobre el turismo vivencial y crear su propia red de contactos y amistades a través del estilo FRIENDS & TRAVEL. Los segundos son los alumnos de turismo: Pertenecen a universidades o institutos que tengan la necesidad de usar nuestra aplicación como un servicio *freelance* a los turistas y viajeros del mundo, generar ingresos y empezar con su desarrollo profesional.

En cuanto al cliente turista, su poder de negociación es alto, ya que puede usar servicios sustitutos y mantener su independencia como viajero. Es muy importante poder seducir, captar, fidelizar y dar un servicio emocional que diferencie el modelo de negocio. Sin duda, focalizarse en su consumer Insight es el objetivo. Su experiencia con la plataforma debe ser única. Por otro lado, el poder de negociación de los alumnos de turismo es relativamente alto ya que se depende de su participación para que el negocio sea viable. Este grupo deberá entender que participar le dará un acceso a un mercado mayor.

**Conclusión:** En cuanto al cliente turista, su poder de negociación es alto, al igual que del segmento de alumnos de turismo.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de tecnología y desarrollo de aplicaciones son los principales proveedores, su poder de negociación es media, debido a que existen proveedores tecnológicos, no necesariamente en mayor cuantía, sin embargo, si los puedes encontrar en la industria, ligado estrictamente al sector privado. Alternativas de proveedores existe en el mercado, el tiempo de desarrollo quizá sea una observación puntual como todo proyecto.

**Conclusión:** No se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores sea alto. Es medio.

### **Amenaza de productos sustitutos**

El nivel de amenaza de productos sustitutos es alto, debido a que en el mercado de servicios de turismo existen muchas agencias y aplicaciones que ayudan a planificar el viaje, hospedaje, transporte, visita a lugares de interés con datos puntuales y focalizados en el turismo receptivo. Sin embargo, para el segmento de estudiantes de turismo, no existe un enganche ad hoc. La plataforma articula ambos segmentos tanto de los alumnos de turismo como de los turistas del segmento receptivo.

La plataforma resulta única e innovadora por ahora ya que permite enganchar necesidades cualitativas de los turistas desde una perspectiva de satisfacer una experiencia vivencial (un *consumer Insight*) y de contacto social y a su vez permite a la gran cantidad de alumnos incorporarse al mercado de su sector desde una actividad temprana que le permitirá conocer mejor las necesidades de los clientes.

**Conclusión:** La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta (SEGGITUR, 2015).

### Nivel de Rivalidad de los competidores

El nivel de rivalidad de los competidores en la industria es alto, debido a que existen muchas aplicaciones y servicios web orientados al turista con diferentes características y plataformas integradas. El sector llamado la industria sin chimenea está en crecimiento a nivel mundial y es un sector muy atractivo en los diferentes servicios que la componen. Continuamente surgen competidores globales con ideas innovadoras y también soluciones locales a través de las *startup*.

**Conclusión:** Para la propuesta y solución tecnológica, existen buenos competidores, quizá no exactamente con el servicio puntual, sin embargo, el abanico de soluciones y aplicaciones es muy amplio que impida el uso masivo de la plataforma. Muy importante será la solución tecnológica, el diseño, el UX de la plataforma y su posicionamiento en los dos segmentos de atención (SEGGITUR, 2015).

**Tabla 2.** Análisis Interno – Matriz EFI

FACTORES INTERNOS		PESO	VALOR	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Uso de tecnología masiva y fácil gestión	0.10	3	0.30
F2	Equipo motivado y cohesionado	0.14	4	0.56
F3	Aplicación de Marketing en redes sociales	0.15	4	0.60
F4	Equipo focalizado en la innovación y servicio al cliente	0.13	4	0.52
Sub Total		0.52	15	1.98
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Organización nueva en el mercado	0.08	2	0.16
D2	Uso de tecnología imitable por la competencia	0.08	2	0.16
D3	Falta de recursos financieros	0.08	2	0.16
D4	Falta de posicionamiento del servicio o producto	0.09	2	0.18
D5	Problemas y conflictos sociales	0.07	1	0.07
Sub Total		0.4	9	0.73
<b>Total</b>		<b>0.92</b>		<b>2.71</b>

El resultado final (2.71) permite concluir que existen fortalezas aprovechables, para hacer frente a las debilidades encontradas.

### **3.2.2 Análisis FODA**

En el sector hay una intensa competencia por brindar al usuario final información de acuerdo a sus necesidades, existe imitación de servicios y focalizados a determinados nichos. Sin embargo, esta visión de ofrecer un servicio de contacto es una oportunidad importante como modelo de negocio, Existen oportunidades y amenazas en el mercado, esa oportunidad es viable para desarrollar la solución. A nivel interno las fortalezas y debilidades que se detectaron permitirán focalizar la estrategia de la organización. Esta revisión es importante para el análisis de riesgo que se verá en el Capítulo 8.

#### **Fortalezas**

- Uso de tecnología masiva y de fácil gestión.
- Aplicación de marketing en redes sociales.
- Equipo focalizado en la innovación y servicio al cliente.
- Equipo motivado y cohesionado para lograr objetivos.

#### **Debilidades**

- Organización nueva en el mercado.
- Uso de tecnología conocida e imitable.
- Falta de recursos financieros.
- Falta de posicionamiento del producto.
- Falta de experiencia en el sector turismo.

#### **Oportunidades**

- Uso masivo de equipos y plataformas digitales.
- Turistas con necesidades vivenciales y de contacto social.
- Alumnos de turismo con necesidades de ingresos y desarrollo.
- Incremento de uso de aplicativos colaborativos.
- Crecimiento sostenido del turismo mundial.

## **Amenazas**

- Creación de nuevos servicios de turismo.
- Mejora de los servicios sustitutos existentes.
- Aumento de precio de los servicios.
- Informalidad de los alumnos de turismo y agencias de viajes
- Problemas y conflictos sociales.

## FODA Cruzado

**Tabla 3.** Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Tecnología masiva y de fácil uso F2 Equipo motivado y cohesionado F3 Aplicación de MKT en redes sociales F4 Equipo focalizado en la innovación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
O1 Uso masivo de equipos digitales O2 Turistas con necesidades vivenciales y de contacto social O3 Alumnos de turismo con necesidad de ingresos O4 Incremento de uso de aplicativos colaborativos	- Desarrollar servicios de turismo en APP (F1,F2,F4,O1) - Posicionar nuestra solución tecnológica (F1,F3,O1,O4) - Proveer servicios de turismo vivencial y social (F2,O2) - Proveer servicios a alumnos de turismo (F1,F2,F4,O3)	-Posicionar la solución tecnológica en turistas y alumnos de turismo (D1,D4,O2,O3) -Desarrollar alianzas estratégicas con inversionistas (D1,D3,D5,O1,O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
A1 Creación de nuevos servicios de turismo A2 Mejora de los servicios sustitutos existentes A3 Aumento de precio de los servicios A4 Informalidad de los alumnos de turismo A5 Problemas y conflictos sociales A6 Uso masivo de aplicativos para turismo	-Implementar Design Thinking para innovar soluciones tecnológicas (F1,F2,F4, A1,A2,A3,A6) - Usar modelo Scrum y Ágile para desarrollo de proyectos digitales (F2,F4,A1,A2,A3,A6) - Desarrollar filtros de amigos locales y proveer información en tiempo real de situación local (F2,F3,A3,A4,A6)	- Mejorar el conocimiento de los equipos sobre el mercado y clientes (D1,D5,A1,A2,A3) - Realizar alianzas estratégicas para soporte financiero en proyectos de mejora continua (D1,D2,D3,D4,A4,A5,A6)

**Fuente:** Base de datos FODA

**Elaboración:** Propia

### 3.3 Visión

Ser el servicio de turismo digital, más reconocido y recomendado por viajeros y estudiantes de todo el mundo.

**Tabla 4.** Análisis de ADN Visión

Visión	ADN	Factores críticos de éxito	Objetivos
Ser el servicio de turismo digital más reconocido y recomendado por viajeros y estudiantes de todo el mundo	Servicio de turismo digital	Plataforma web	Soporte web 24/7
		Personas capacitadas	Capacitar amigos locales
		Servicios turísticos únicos	Mapear diferentes destinos vivenciales
	Reconocido	Campañas de Marketing digital	Realizar campañas de branding y contenido
		Alianzas con marcas internacionales	Generar alianzas con marcas que nos ayuden a potenciar nuestra presencia en el mundo
	Recomendado por viajeros y estudiantes	Ofrecer un servicio diferente	Genera servicios de calidad
Todo el mundo		Engagement con estudiantes universitarios	Ofrecer beneficios a los estudiantes por trabajar con nosotros
		CEO y SEM	Generar contenido web para atraer a followers y potenciales clientes

### 3.4 Misión

Ser la primera plataforma digital en el Perú que conecte a turistas del mundo con amigos locales, logrando que estos puedan obtener el mejor servicio de turismo vivencial.

**Tabla 5.** Matriz VRIO para recursos y competencias de la empresa

Recurso / Capacidad	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es difícil de encontrar?	¿Es difícil de imitar?	¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?
Equipo motivado	No	Si	No	Si
Ofrece soluciones innovadoras	Si	Si	Si	Si
Vanguardia en herramientas digitales	Si	No	Si	Si
Aplicación de últimas tendencias	Si	Si	Si	Si
Solida construcción de marca	Si	Si	Si	Si
Precios accesibles	Si	No	No	Si
Post venta - control de calidad	Si	Si	Si	Si

Ventaja competitiva: Se ofrece un servicio innovador, ofreciendo la última tendencia en turismo, como es el turismo vivencial, a través de una marca sólida y preocupada por la estandarización del servicio para reconocer la experiencia del cliente.

### **3.5 Estrategia genérica**

Para establecer la estrategia genérica de Friends & Travel se usa los fundamentos de Porter. El modelo de negocio implementa una estrategia de *Diferenciación*, la ventaja competitiva se basa en lograr que los 2 segmentos encuentren más de lo que buscaban: los viajeros puedan armar su viaje en base a sus preferencias para que aprovechen al 100% el lugar que visitaran que es diferente a lo tradicionalmente ofrecido por una agencia de turismo convencional y en los estudiantes una forma de conseguir dinero y experiencia en sus tiempos libres poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en su carrera.

### **3.6 Objetivos estratégicos**

El objetivo general es lograr un posicionamiento de marca en los dos segmentos logrando ser su única opción para sus experiencias de viaje o trabajo respectivamente.

- Lograr un posicionamiento de mercado de 10% en el año 3.
- Expandir el mercado hacia otros 5 países de Latinoamérica en el año 5.
- Incrementar en 5% anual el número de clientes.

# Capítulo 4 – Investigación de mercado

Esta herramienta es fundamental para los ejercicios de marketing. Este tipo de investigación ayudará a analizar el entorno enfocado al negocio, como las acciones de los consumidores que después permitirá realizar diagnósticos.

## 4.1 Diseño metodología de la investigación

La primera etapa de la investigación, correspondiente a la validación del cliente y el problema estuvo diseñada de la siguiente manera:

### 4.1.1 Hipótesis del cliente

*Viajeros:* toda persona individual o en grupo que quiere realizar un viaje a un destino y busca conocer, descubrir, experimentar y vivir no solo lo “típico” de ese lugar turístico. Son aquellas personas aventureras, exploradoras e interesadas en conocer más allá de lo que se habla de cada destino. Asimismo, buscan salir de su zona de confort y vivir como lo hacen las personas del lugar que visitaran para aprender de sus costumbres, religión y cultura.

*Estudiantes de turismo:* alumnos de la carrera de turismo de cualquier centro de estudios, de preferencia alumnos de últimos ciclos que puedan acomodar mejor sus horarios para seguir estudiando y trabajar. Son apasionados por su carrera, responsables y buscan superarse en la vida.

### 4.1.2 Hipótesis del problema

*Viajeros:* se identificó que el mayor problema es la poca información del destino, lograr un buen viaje dependerá, en su mayoría, de la cantidad y calidad de información que encuentre el viajero. Si bien es cierto hallará diversos datos en distintos medios, pero de acuerdo con el tipo de viaje que planea será complicado encontrar los datos ideales, como encontrar donde se come el mejor plato típico o cuáles son las costumbres del lugar, etc, información difícil de encontrar para vivir una experiencia de viaje diferente.

*Estudiantes de turismo:* el principal problema identificado es que no encuentra el trabajo que quiere, muchas ofertas laborales para este tipo de perfil están sujetas a un salario mínimo, el horario puede ser medio tiempo o tiempo completo, pero no es flexible. Asimismo, las condiciones laborales pueden ser no favorables con ambientes de trabajo rígidos y sin beneficios. Por otro lado, puede que el trabajo que si ofrezca un buen sueldo con un buen ambiente laboral no sea de su preferencia, de su carrera.

### **4.1.3 Supuesto más riesgoso**

*Viajeros:* No sabe dónde buscar, sobre todo si las personas no son millennials quienes generalmente son los que mejor manejan la tecnología, se puede volver difícil la búsqueda de información porque hoy en día existen tantas plataformas donde encontrar datos que uno puede confundirse o dudar en que fuente confiar.

*Estudiantes de turismo:* ser un estudiante requiere, en la mayoría de casos, disponibilidad a tiempo completo, debido a que los horarios de clase generalmente son intercalados y no constantes, lo que imposibilita que puedan conseguir un trabajo de medio tiempo, adicionalmente se une a este punto el tiempo dedicado a los trabajos en grupo y tareas. La mayoría de empresas te solicitan un mínimo de tiempo diario para considerarlo prácticas y son muy pocas las que tienen consideración con los estudiantes, lo que hace muy complicado para ellos conseguir un trabajo que les permite encontrar un equilibrio con sus clases.

### **Guión del viajero**

1. “Cuéntame la historia sobre como sueles planificar lo que quieres conocer del destino”.
2. “Cuéntame a que problemas te sueles enfrentar en esa situación”.
3. “¿Qué tan seguido te ocurre este problema?”.
4. “¿Cómo es que actualmente resuelves este problema?”.
5. “¿Qué es lo más crítico para ti en torno a este problema?”.
6. “¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema?”.

## Guión estudiante de turismo

1. “¿Cuéntame la historia sobre como sueles buscar trabajo mientras estudias?”
2. “¿Cuéntame a que problemas te sueles enfrentar en esa situación?”.
3. “¿Qué tan seguido te ocurre este problema?”.
4. “¿Cómo es que actualmente resuelves este problema?”.
5. “¿Qué es lo más crítico para ti en torno a este problema?”.
6. “¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema?”.

Se procedió con la creación de dos *Landing page*, una para cada segmento, donde se intentó comunicar a través de frases cortas e imágenes relacionadas la idea del modelo de negocio. Una vez el visitante estuviera interesado, tendría la opción de registrar sus datos para así enviarle mayor información y a su vez empezar a generar una base de datos para acciones posteriores. El diseño se realizó a través de la herramienta *unbouncepages.com* como se muestra a continuación:

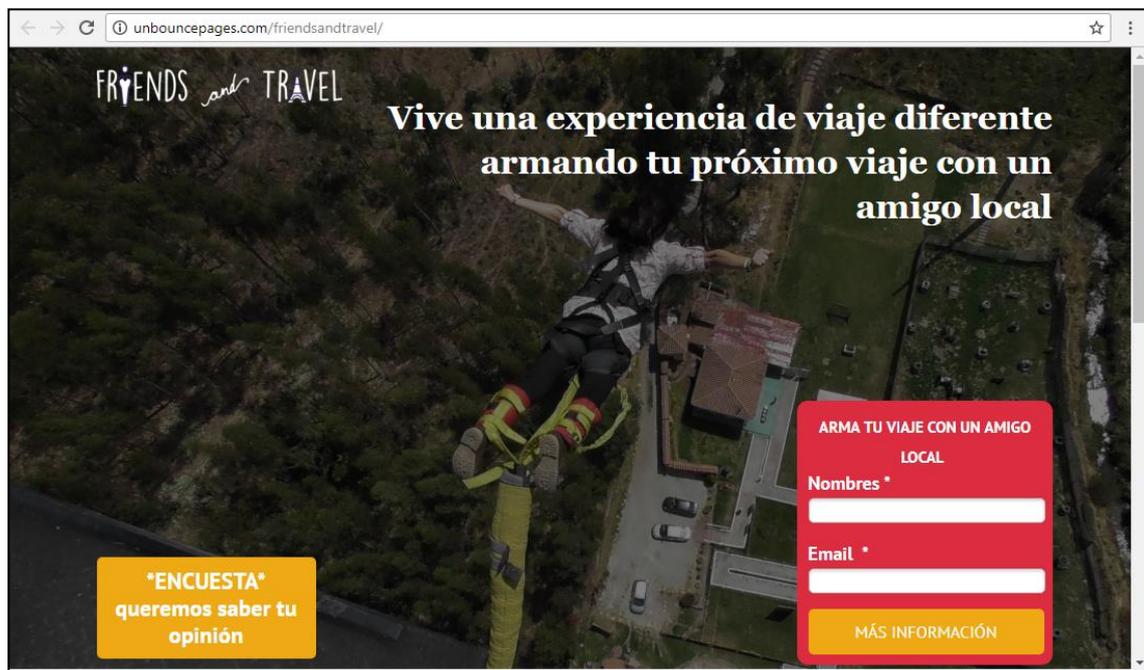


Imagen 1. Landing Page de viajeros en unbouncedpages



Imagen 2. Landing Page de viajeros en unbouncedpages



Imagen 3. Landing Page de estudiantes en unbouncedpages



Imagen 4. Landing Page de estudiantes en unbouncedpages

Según fuente Mincetur en el 2017 viajaron al Perú más de 4 millones de turistas y la conversión obtenida en la web fue de 8.82%, lo que indica que hay interés por la plataforma y el servicio que se ofrece.

Para el caso de estudiantes, se estima que existen 100,960 estudiantes de Turismo en Perú por lo que la conversión obtenida en la web de 7.56%, fue positiva.

Asimismo, se crearon sus respectivos *fans pages* en Facebook para que, a través de publicidad y de contenido, se llegara a más personas. Se invirtió una cantidad mínima para promover las páginas e invitar a aquellos interesados a conocer el modelo de negocio, logrando así una conversión favorable que ayudara a decidir en mantener la idea.



Imagen 5. App



Imagen 6. App

En la segunda etapa de la investigación, se elaboró una encuesta con 05 preguntas entre cerradas y abiertas con el fin de conocer el interés de los dos segmentos a los que el negocio se dirige. La intención es enviar la encuesta a la base de datos antes generada, así como a los nuevos registros y amigos que cumplan con el perfil.

- **Problema de Marketing:** Introducir un nuevo modelo de negocio en el mercado nacional dentro del rubro de turismo vivencial.
- **Problema de Investigación:** Conocer el interés de los viajeros y estudiantes sobre la plataforma y evaluar el concepto de turismo vivencial en el Perú.
- **Población de estudio:**

### **Viajeros**

- Vacacionistas extranjeros que visitan el Perú.
- Mujeres y Hombres en un rango de 25-50 años.
- Con hábitos de viajar solo, con amigos o parientes.

### **Estudiantes**

- Estudiantes de la carrera de turismo de universidad o instituto.
- Mujeres y hombres en un rango de 18 a 28 años.
- Con interés en trabajar en tiempo parcial.
- Objetivos de la uinvestigación:
  - **Objetivo General**  
Conocer el perfil de consumo y nivel de aceptación del servicio que conecta a turistas con amigos locales a nivel nacional para experimentar el turismo vivencial.
  - **Objetivos Específicos:**  
Viajeros:
    - Conocer el perfil del consumidor.
    - Determinar los gustos sobre el turismo.
    - Indagar sobre las preferencias referentes al servicio.
    - Determinar los rangos de precios.
 Estudiantes:
    - Conocer el tipo de turismo que ofrecen.
    - Determinar el medio de contacto.
    - Determinar las preferencias de pago.
    - Indagar sobre su interés en los servicios adicionales.
- **Ficha Técnica:**

Tabla 6. Ficha técnica del estudio

Ficha técnica - investigación de mercado	
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Ámbito geográfico	Mundial
Fecha de aplicación	21 de marzo de 2018

### Preguntas-cuestionario

#### Segmento viajeros

Gracias por tu interés en nuestra plataforma. Por eso, te agradeceríamos mucho que nos ayudes respondiendo la siguiente encuesta sobre nuestro servicio. Tus comentarios nos ayudarán a mejorar.

1. ¿Usarías una plataforma que te contacte con un amigo local (experiencia en turismo) de manera virtual para ayudarte a armar tu viaje en base a tus preferencias y pagar por el servicio brindado?
  - a) Sí
  - b) No¿Por qué?\_\_\_\_\_
2. ¿Qué importe estarías dispuesto a pagar por contactarte con ese amigo local que te ayudaría a armar tu viaje, de manera online?
  - a) (de 5\$ a 10\$)
  - b) (de \$10.5 a \$15)
  - c) (de \$15.5 a \$20)
3. ¿Qué método de pago debe tener nuestra plataforma?  
(Puedes marcar más de una opción)
  - a) Visa
  - b) MasterCard
  - c) PayPal
  - d) Paymill
  - e) Otros (describir)\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo te gustaría contactarte con el amigo local? (Puedes marcar más de una opción)
- a) Video llamada
  - b) Llamada de voz
  - c) Chat
  - d) Otras (describir)\_\_\_\_\_
5. ¿Qué tipo de turismo te gustaría realizar? (Puedes marcar más de una opción)
- a) City tour
  - b) Turismo de aventura (montañismo, trekking)
  - c) Turismo vivencial (voluntariado y social)
  - d) Turismo cultural (museos, ruinas)
  - e) Otros (describir)\_\_\_\_\_
6. ¿Te interesa el turismo vivencial, donde descubres más sobre el destino con sus tradiciones, su cultura, religión, etc.?
- a) Si
  - b) No
7. ¿Qué tipo de servicios adicionales sobre viajes te gustaría tener en nuestra página web? (Puedes marcar más de una opción)
- a) Información de pasajes
  - b) Paquetes armados
  - c) Calificación y comentarios del servicio
  - d) Tips de viajes
  - e) Otros (describir)\_\_\_\_\_

### **Segmento estudiantes**

1. ¿Te interesaría ser un Amigo local (ayuda de manera virtual a turistas a armar su viaje en sus tiempos libres) y obtener un ingreso por ello?
- a) Sí
  - b) No
- ¿Por qué?\_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto consideras justo ganar por ayudar de manera virtual a un turista a armar su viaje? Considera que el servicio online que brindarías a cada cliente sería un rango de 30 min a 1 hora aproximadamente. (Marcar más de una opción)
  - a) Entre \$2.5 - \$5 Lo pensaría
  - b) Entre \$5 - \$7.5 Lo justo
  - c) Entre \$8 - \$10 Lo ideal
3. ¿Cómo te gustaría contactarte? (Puedes marcar más de una opción)
  - a) Vídeo llamada
  - b) Llamada de voz
  - c) Chat
  - d) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
4. ¿Tienes experiencia o conocimiento armando viajes? Indícanos de que tipo (Puedes marcar más de una opción)
  - a) City tour
  - b) Turismo de aventura (montañismo, trekking, etc.)
  - c) Turismo vivencial (voluntariado, visitas comunitarias)
  - d) Turismo cultural (museos, ruinas, etc.)
  - e) Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
5. ¿Qué tipo de servicios adicionales te gustaría tener en nuestra página web? (Puedes marcar más de una opción)
  - a) Cursos de interés
  - b) Capacitaciones
  - c) Tendencias de turismo
  - d) Certificación
  - e) Reuniones entre amigos locales
  - f) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Por otro lado, mediante el método de exploración, se realizaron 8 entrevistas a profundidad a expertos de diferentes rubros, como son los siguientes: Gerente de Marca de un laboratorio farmacéutico trasnacional, Jefe de Proyectos y Gerente General de una agencia de marketing digital, Gestores de proyectos digitales y Gerentes de canales digitales. Conoceremos sus respuestas sobre la idea de conectar a viajeros de todo el mundo con

amigos locales. Asimismo, se obtuvo información relevante para realizar cambios o mejoras en el modelo de negocio.

#### Preguntas-entrevistas

1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?
2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?
3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?
4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?
5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?

## 4.2 Resultados de la investigación

Se realizaron 200 encuestas por cada segmento, las respuestas fueron tabuladas y se muestran a continuación.

#### Segmento viajeros



Imagen 7. Encuesta a viajeros, uso de plataforma web.

El 93% de los viajeros encuestados aceptó usar una plataforma digital para conectarse con amigos locales y armar su paquete de viaje.

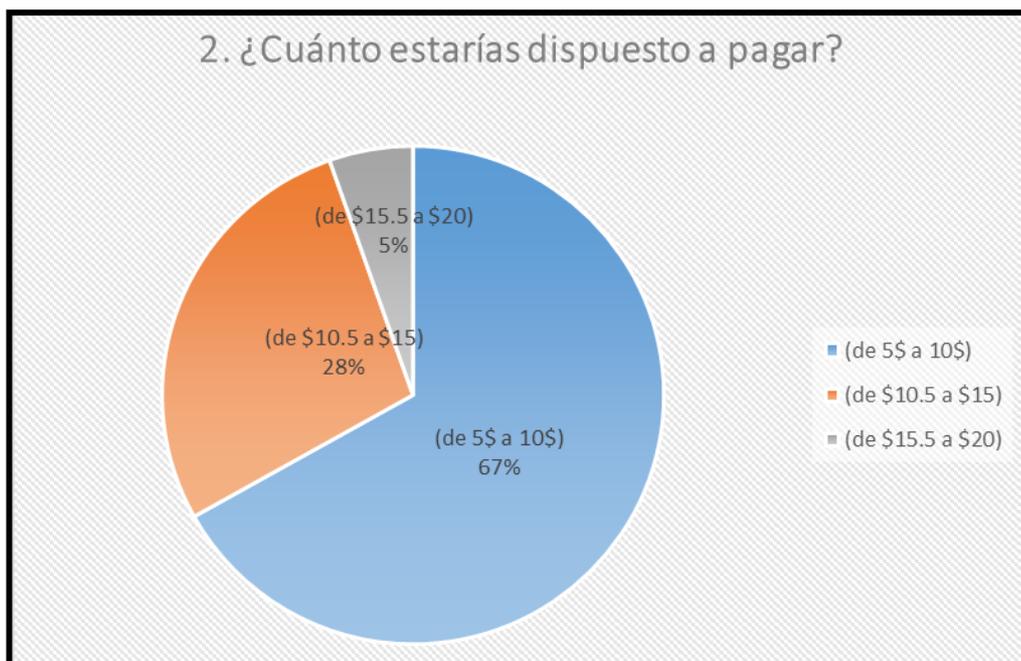


Imagen 8. Valor a pagar por el servicio

El 67% de los viajeros están dispuestos a pagar por el servicio de contacto entre \$5 y \$10, 28% pagaría entre \$10.5 y \$15. Solo un 5% está dispuesto a pagar entre \$15.5 y \$20.

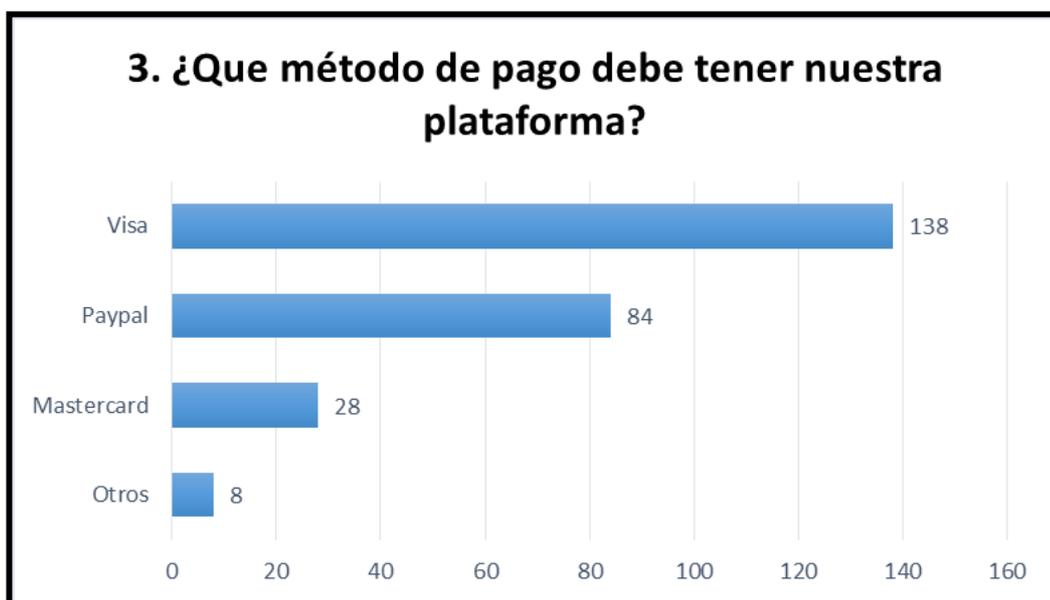


Imagen 9. Método de pago

Es una pregunta con opción a respuesta múltiple. El 69% de los viajeros prefiere usar Visa en sus pagos y un 42% a través de PayPal.

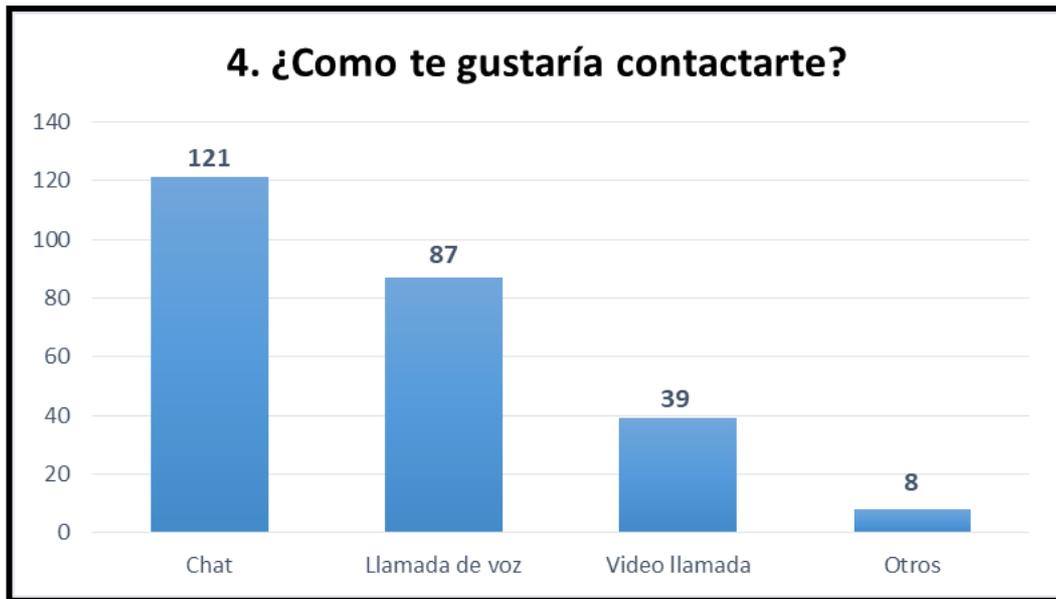


Imagen 10. Modo de conectarte

Es una pregunta con opción a respuesta múltiple. El 60% de viajeros les gustaría contactarse con el amigo local a través del CHAT y un 43% por llamada de voz.

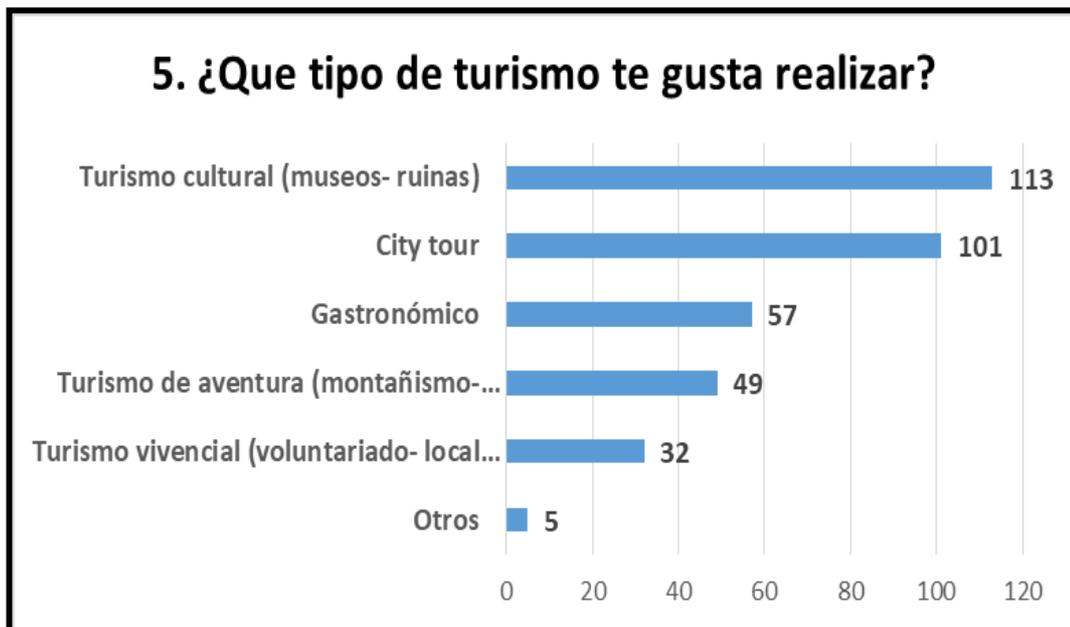


Imagen 11. Tipo de turismo a realizar

Es una pregunta con opción a respuesta múltiple. El 56.5% de viajeros encuestados prefiere realizar turismo cultural, un 50% City tour y un 28.5% turismo gastronómico.



Imagen 12. Interés en turismo vivencial

Al 94% de los viajeros encuestados le interesa el turismo vivencial.

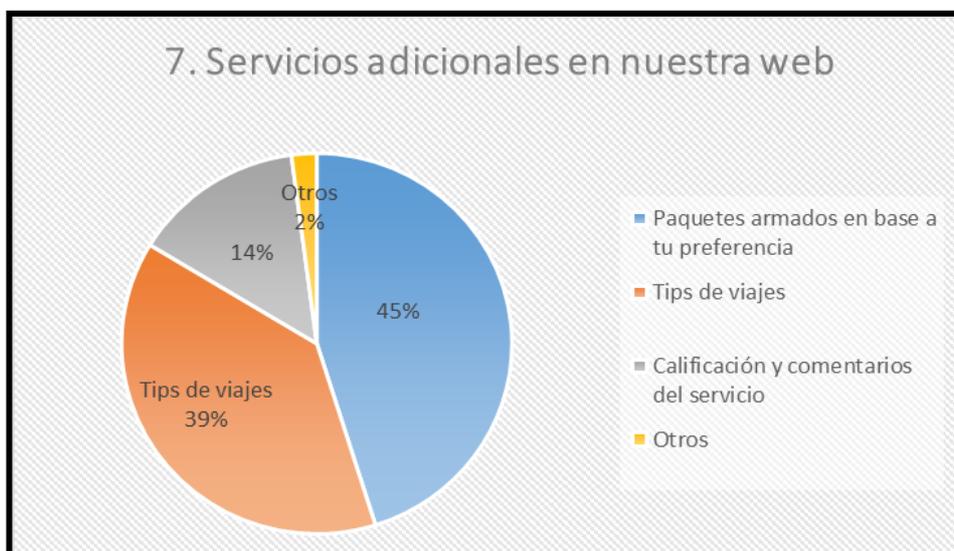


Imagen 13. Servicios adicionales

El 45% de viajeros encuestados prefiere armar paquetes como servicio adicional de la plataforma web, un 39% desea tips de viajes y un 14% hacer calificaciones por los servicios.

#### **Conclusiones sobre encuestas a los viajeros**

Los resultados que arroja la encuesta son positivos, lo que indica que hay una buena aceptación de la plataforma, y que considerando las recomendaciones como paquetes armados o tips se obtienen un valor agregado.

## Respuestas estudiantes de turismo:



Imagen 14. Interés en amigo local

El 99% de estudiantes encuestados le interesa ser un amigo local.

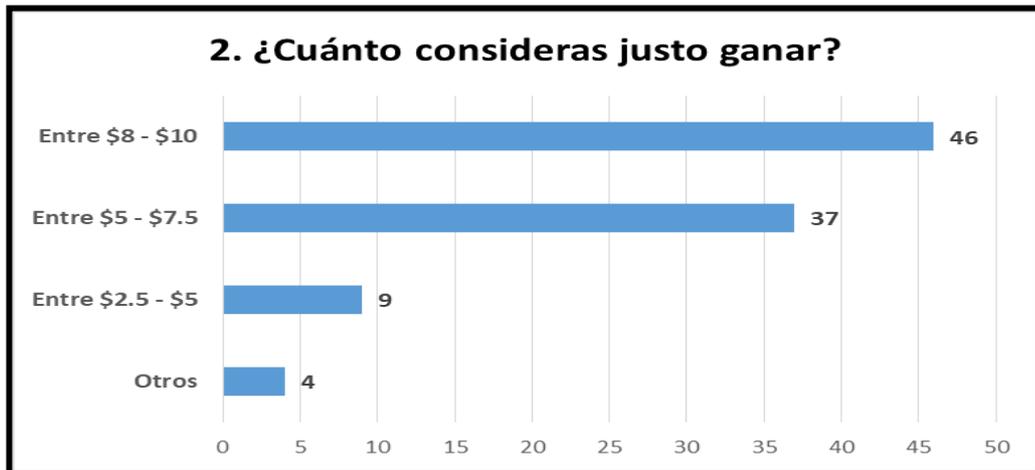


Imagen 15. Valor de ingresos

El 92% de los estudiantes considera justo ganar por el servicio entre \$8 y \$10.

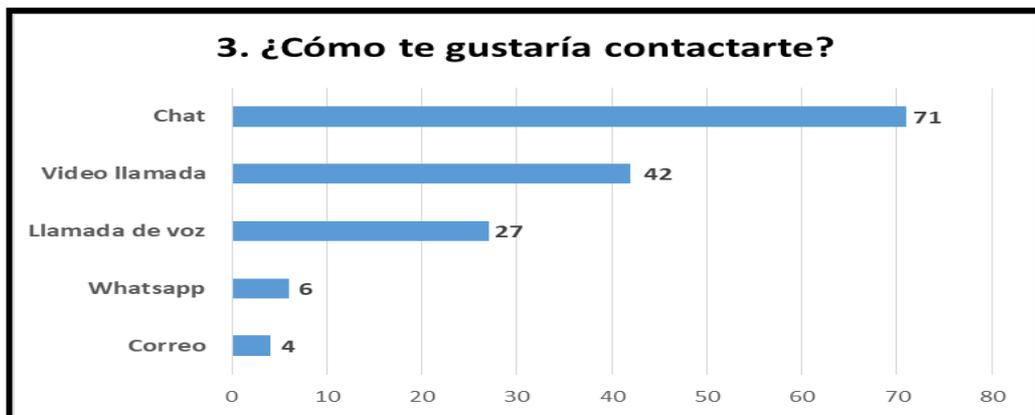


Imagen 16. Modo de conectarte

El 88% de los estudiantes prefiere usar el Chat para contactarse con los viajeros.



Imagen 17. Experiencia de estudiantes armando viajes

El 93% de estudiantes tiene experiencia armando paquetes de City Tours.



Imagen 18. Servicios adicionales

El 91% de estudiantes encuestados desea capacitaciones cómo servicio adicional.

### Conclusiones sobre encuestas a los estudiantes

Los resultados más favorables fueron de los estudiantes, que ven en la plataforma un medio para poder poner en práctica sus conocimientos e ir más preparados al mercado, así como un medio para solventar sus estudios. Las recomendaciones como capacitaciones se deben considerar para lograr mayor captación de alumnos.

Por otro lado, se crearon 2 Landing pages, una para cada segmento, se estableció publicidad por un tiempo muy corto para medir la aceptación de las Landing, había

retorno, pero era muy lento. Por tal motivo, se optó por discontinuarla y hacer una estrategia más invasiva, colgando en grupos de Facebook y compartiendo con amigos que cumplen el perfil. A continuación, se muestran los resultados de las siguientes plataformas:

 <b>friendsandtravel</b> <small>unbouncepages.com/friendsandtravel/</small>	47 visitors	7 conversions	14.89% conversion rate
 <b>friendsandtravel-students</b> <small>unbouncepages.com/friends-and-travel/students/</small>	36 visitors	11 conversions	30.56% conversion rate

Imagen 19. Landing Pages



Imagen 20. Landing Pages

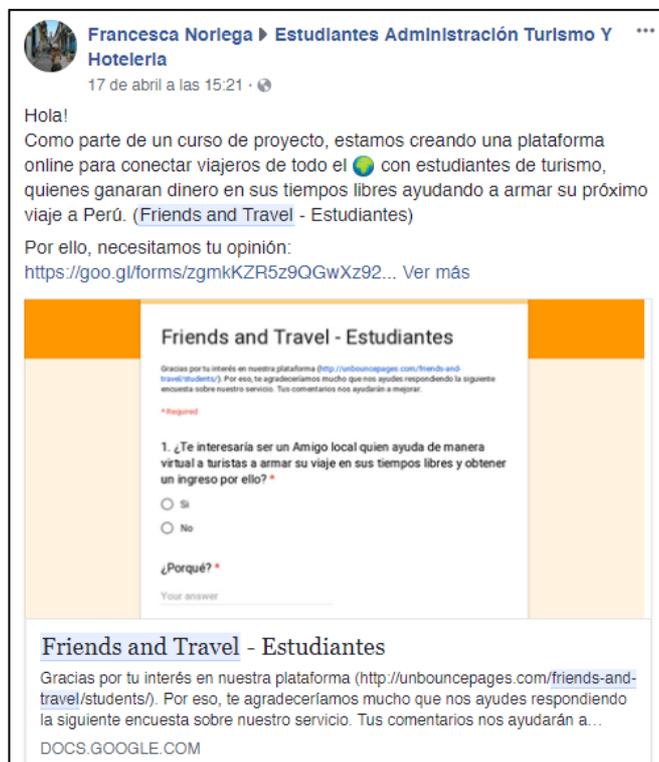


Imagen 21. Landing Pages

### **Entrevista a expertos**

Las entrevistas a los expertos descritos líneas arribas se encontrarán anexos con un mismo formato al final de este trabajo. Sus respuestas servirán para la elaboración del siguiente punto.

## **4.3 Informe final**

A través de la investigación realizada, se determina que:

1. En el caso de los turistas, claramente se nota de las encuestas que los viajeros si están de acuerdo en su mayoría en usar una plataforma web para contactarse con el amigo local, están dispuestos a pagar por el contacto y servicio entre 5\$ y 10\$. El medio de pago en su mayoría es a través de tarjetas Visa y PayPal. Al turista en su mayoría le gustaría contactarse con el amigo local a través del chat, así como llamadas de voz en segunda instancia. Al turista le gusta realizar turismo de visita a museos y ruinas (turismo cultural) y city tours, y está muy interesado en el turismo vivencial. Tenemos como patrón, que necesitan servicios adicionales en la plataforma web, cómo armar paquetes en base a su preferencia y consejos de viajes sobre el lugar destino.
2. Para el caso del amigo local, si está muy interesado en ser participante de una plataforma web de contacto con turistas y ofrecer el servicio de armado de paquetes en su ciudad, ellos consideran justo ganar entre 8\$ y 10\$, les gustaría contactarse vía chat con el turista y vídeo llamada. Los amigos locales tienen experiencia armando paquetes de turismo como city tour y turismo cultural en su gran mayoría. Desean que la plataforma web tenga servicios adicionales como capacitaciones y certificaciones en su especialidad.
3. En conclusión ambos segmentos están de acuerdo con un servicio para contactarse, el canal de comunicación es el chat, el costo de servicio bordearía los 10\$. Ambos necesitan servicios adicionales en la plataforma web.



Herramienta diseñada por XPLANE

Imagen 22. Mapa de empatía-viajeros



Herramienta diseñada por XPLANE

Imagen 23. Mapa de empatía-estudiantes

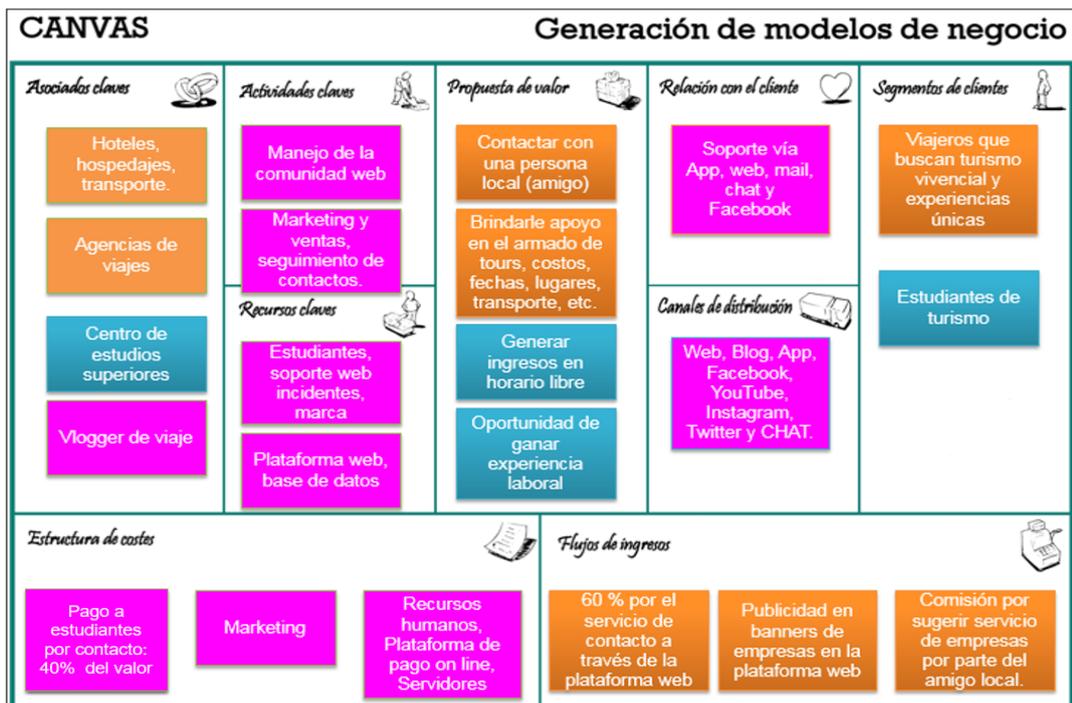


Imagen 24. Modelo CANVAS

## 1. Segmento de clientes

### Viajeros que buscan una experiencia única en turismo

Personas que viajan para conocer destinos especiales (turistas de Chile y EEUU en una primera etapa que vienen a Lima y Cusco), que visitan diferentes países sea solo o acompañado. Que busca descubrir lo que el destino tiene que ofrecer como; cultura, costumbres, valores, idioma, gastronomía, turismo vivencial que son los principales puntos de interés de cualquier viajero. Aparte del turismo por salud, naturaleza y reuniones.

### Estudiantes de turismo

Jóvenes de los últimos ciclos de la carrera (Lima y Cusco como 1ra etapa) que buscan empezar a trabajar ya sea por un tema económico o simplemente para empezar a aplicar sus conocimientos y ganar experiencia. Serán los asesores de los turistas en temas de costo de pasajes, lugares a visitar, horarios, transporte, festividades, restaurantes especiales, etc. Su objetivo es lograr que el viajero arme un calendario de viaje con un plan de actividades.

## 2. Propuesta de valor

### **Viajeros**

**Contacto con una persona local**, los problemas que afronta el turista se inician mucho antes de llegar al destino, ya que no tiene mayor referencia de lo que le espera, por ejemplo, elaborar un presupuesto realista de la movilidad interna, hospedajes, alimentación, ciudades a visitar, rutas a seguir, seguridad en la zona, vacunas, la propuesta de valor es contactarlo con una persona local o amigo local , quién ayudará al viajero a solucionar estos puntos, lo que hace una experiencia única y más enriquecedora.

### **Estudiantes**

Por otro lado, los estudiantes de turismo quienes ofrecerán el servicio podrán generar ingresos en horarios flexibles, así solo trabajarán en sus tiempos libres. De esa manera podrán seguir estudiando mientras trabajan y generan ingresos.

**Oportunidad de ganar experiencia laboral**, mientras trabajan como anfitrión local, el estudiante gana experiencia laboral, desarrolla sus habilidades y capacidades, utilizando herramientas logradas en las aulas de estudio. De esa manera, se estarán beneficiando de trabajar en lo que decidieron estudiar y podrán ejercer lo que les gusta hacer.

## 3. Canales de distribución

Hoy en día existe una tendencia de los turistas por los canales de comunicación bidireccional digital a través de la Web, Blog, App, Facebook, YouTube, Instagram y/o Twitter. Cada vez son más los usuarios que solicitan nuevos productos y servicios para el turismo desde su celular, incorporan sistemas de búsqueda y comparación de servicios, desarrollo de aplicaciones de cadenas hoteleras y parques temáticos entre otros. El canal de distribución elegido es la plataforma web que nos permitirá mostrar mayor información sobre los servicios a brindar, más adelante se complementará el canal digital con una solución APP.

#### 4. **Relación con el cliente**

Por encontrarse los clientes fuera del territorio nacional, el contacto se dará principalmente por medios digitales: Web, Vlog, Facebook, YouTube, Instagram y Twitter. Estos medios por lo económico de su servicio y de fácil acceso para el mercado objetivo y mercado potencial. Además, estos medios permiten mantener constante comunicación con el mercado y a un bajo costo.

#### 5. **Flujo de Ingresos**

##### **Viajeros**

Para el caso de los **viajeros** se obtendrá para la empresa el 60% del ingreso por el servicio de contacto. El cobro se realizará mediante la página web a través del carrito de compra.

##### **Estudiantes**

Por otro lado, debido a que el porcentaje de comisión para la empresa es del 60% del precio total del servicio prestado, la diferencia del 40%, será el pago al estudiante de turismo quien se denominará, “amigo local”.

#### 6. **Recursos claves**

**Amigo local calificado**, para atender y orientar al viajero, el estudiante de turismo es el recurso clave por sus conocimientos y habilidades. Orientará y resolverá las inquietudes del turista con respecto a información de los lugares visitados y su desplazamiento por la ciudad.

**Marca**, la creación, diseño, desarrollo y posterior posicionamiento de la marca Friends and Travel en el sector es de suma importancia para lograr los objetivos esperados por la empresa. La comunicación global de la marca brindará en el mediano plazo un número crítico de visitas a la website, causando el posterior uso de los servicios e incrementar las ventas.

**Plataforma**, este es uno de los puntos más importantes del modelo de negocio, ya que el primer contacto se da a través del ingreso de los viajeros a la website, en ella se informará con detalle los lugares de destino y toman el primer contacto con los

“amigos locales”. Además, la website tiene una plataforma de pago universal para cerrar el negocio.

**Base de datos**, la elaboración de la base datos tanto de clientes (viajeros), como de proveedores de servicios (agencias de viajes, hoteles, hostales, estudiantes de turismo y Vloggers) permitirá realizar Analytics para segmentar más el mercado y focalizar la publicidad o mejorarla.

## 7. Actividades claves

**Manejo de la comunidad**, la plataforma web será el medio que conecte con el usuario, donde el visitante se encuentre cómodo, a gusto con los contenidos y que visite el mayor número de ventanas dentro del website. La web permitirá generar una comunidad de usuarios fieles que regresen periódicamente para compartir información, relacionarse con otros usuarios, ya sea por medio de foros, chats, alguna red social especializada o comentarios.

**Marketing y ventas**, el área de marketing debe monitorear constantemente como se mueven los segmentos del mercado objetivo para crear alternativas coherentes y beneficiosas para los clientes, que se traduzcan en mayores ingresos para la empresa y el posicionamiento de la misma en el mercado (EE.UU. y Chile como una primera fase).

### Estudiantes

**Cumplir expectativas del cliente**, conocer las características, necesidades y deseos de los segmentos que se va a atender con acciones primordiales para el éxito del negocio. El desarrollo de un programa de atención pre y post venta, y el seguimiento a través de encuestas virtuales, ayudará a conocer si se logra satisfacer las expectativas de los clientes.

## 8. Asociaciones Claves

### Viajeros

**Hoteles y hospedajes**, es usual que los turistas consulten al personal del hotel u hospedaje, qué lugares les recomiendan visitar, así como cuál o qué actividades les

recomiendan en el hotel, y donde pueden obtener información impresa de lugares turísticos, como mapas, restaurantes, centros comerciales. Siendo esta información bien recibida por los huéspedes.

**Agencias de viajes**, congregan gran cantidad de turistas, y en muchas oportunidades son el primer punto de conexión de un extranjero con su próximo destino, para obtener alternativas de qué lugares conocer y actividades diversas para realizar.

### **Estudiantes**

**Centros de estudios superiores**, donde se contactarán a estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de hotelería y turismo, invitándolos a formar parte del staff de “amigos locales”. Se piensa en estos alumnos por la formación especializada en el sector. Así mismo, es una gran oportunidad para ellos, ya que les permite un ingreso en sus horas libres.

### **Ambos**

**Vloggers de viajes**, los influenciadores son personas que se mueven por los medios online como: webs, blogs, canales de YouTube, Podcast, aplicaciones y en las principales redes sociales como: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat, entre otras. Su factor principal son las relaciones públicas, los contactos, el grupo de conocidos o simplemente seguidores, hay para todos los públicos, edades y sectores. De alguna manera su opinión influye en las comunidades y segmentos de la sociedad y ayudan a promocionar marcas y productos novedosos.

## **9. Estructura de costos**

**Marketing**, gran parte de los costos son generados por las acciones de marketing, para promover el servicio y atraer al cliente objetivo. Estas se darán principalmente por medios digitales, redes sociales y la website o plataforma, de forma orgánica y contratada.

**Recursos humanos**, gastos de inversión en personal, pago a los estudiantes forman parte de esa estructura de costos.

## Viajeros:

Javelin Experiment Board		Nombre del Proyecto:		Líder del Proyecto:			
Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y júntalas hacia la derecha para iniciar tu experimento. ¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible. Tiempo límite: 5 min		Experimento	1	2	3	4	5
Estudiantes de Turismo		Cliente	VIAJEROS				
¿Cuál es el problema? Describe. Tiempo límite: 5 min		Problema	No encuentran información adecuada				
Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver. Tiempo límite: 5 min		Solución	Crear web que los conecte con amigos locales, estudiantes de turismo, para asesorarlos				
que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta.		Supuesto de Mayor Riesgo	Por que no sabe dónde buscar				
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Método y Criterio de éxito	Exploración 5/8				
Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .	GET OUT OF THE BUILDING!					
Para elaborar tus supuestos: Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.	Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	Resultado y Decisión	6/8 Perseverar				
Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es...	Determina qué criterio es suficiente para el éxito: Llevaré a cabo el experimento con <u># clientes</u> y espero una fuerte señal de <u># clientes</u> .	Aprendizaje	-Buscan solución en un medio virtual (8 personas) -Campaña publicitaria para evitar precios/pasajeros -Paguetas para optimizar tiempo (1 persona)				

Imagen 25. Experiment Board-viajeros

## Estudiantes:

Javelin Experiment Board		Nombre del Proyecto:		Líder del Proyecto:			
Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y júntalas hacia la derecha para iniciar tu experimento. ¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible. Tiempo límite: 5 min		Experimento	1	2	3	4	5
VIAJERO		Cliente	Estudiantes de turismo				
¿Cuál es el problema? Describe. Tiempo límite: 5 min		Problema	No encuentra el trabajo adecuado				
Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver. Tiempo límite: 5 min		Solución	Crear una web donde puedan trabajar en sus tiempos libres y en lo que les gusta, generando dinero.				
tu hipótesis sea cierta.		Supuesto de Mayor Riesgo	No tiene horario flexible				
¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.		Método y Criterio de éxito	Exploración 5/8				
Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema: Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución: Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .	GET OUT OF THE BUILDING!					
Para elaborar tus supuestos: Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.	Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo: El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	Resultado y Decisión	5/8 Perseveramos				
Determina qué método usarás para probar tu supuesto: La forma más económica de probar mi supuesto es...	Determina qué criterio es suficiente para el éxito: Llevaré a cabo el experimento con <u># clientes</u> y espero una fuerte señal de <u># clientes</u> .	Aprendizaje	-Solución por medio virtual (3 personas) -Horario flexible en empresas -Estado brinda oferta laboral flexible (2 personas)				

Imagen 26. Experiment Board-estudiantes

Se realizó dos diferentes Experiment Board, uno enfocado en los clientes viajeros y otra a estudiantes de turismo. Para ambos se formularon distintas hipótesis de problemas, seguidamente se pasó a formular los supuestos de estos problemas y por último definir supuesto de mayor riesgo de ambas hipótesis.

Como siguiente paso se definió el método y criterio de éxito, utilizando el método de exploración y definiendo el criterio mínimo de éxito como 5/8 validaciones para ambas.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios ya que en ambos casos se perseveró y se procedió a la formular los supuestos de la zona de aprendizaje.

# Capítulo 5. Plan de Marketing

Esta herramienta de gestión que es utilizada por toda aquella empresa que busca ser competitiva, deberá poner en marcha las diferentes acciones que deberán realizarse en el área de marketing para lograr alcanzar los objetivos trazados.

## 5.1 Planeamiento de objetivos de marketing

Aunque el modelo de negocio busque alcanzar a viajeros de todo el mundo, y a estudiantes de las provincias del Perú más visitadas por turistas, por un tema de inversión y de estrategia se intentará, en primera instancia, llegar a los viajeros procedentes de Chile y Estados Unidos y el servicio se ofrecerá solo en Lima y Cusco. Por lo tanto, los objetivos de marketing serán los siguientes:

- Lograr el posicionamiento de la marca a los tres años de ser lanzada al mercado.
- Cubrir el mercado meta el primer año y alcanzar el mercado potencial al tercero.
- Ofrecer los servicios a través de todos los canales de distribución posibles a los cuatro años de su lanzamiento

## 5.2 Estrategias de marketing

Este elemento define y encuentra las líneas de comunicación de la empresa para así aprovechar las oportunidades de mercado. La planificación estratégica del marketing se puede desarrollar respondiendo a los siguientes elementos los cuales brindara una imagen clara de lo que se desea alcanzar.

### 5.2.1 Segmentación

Según el análisis de mercado que anteriormente se realizó, se ha segmentado de acuerdo a los siguientes criterios, tomando en cuanto a los dos segmentos claves del negocio:

## Viajeros

- **Geográfica:** chilenos y estadounidenses.
- **Demográfica:** Hombre y mujeres entre 25 y 50 de nivel socio-económico A y B.
- **Psicográfica:**

**Estilo de vida:** Personas que viajan cada vez que pueden, usualmente socializan con personas con puntos de interés o opiniones diferentes, les interesa aprender nuevos idiomas, indagar sobre diferentes culturas, planificar a detalle sus próximas experiencias.

**Personalidad:** Son aventureros, independientes en ciertos aspectos, arriesgados a probar o conocer cosas nuevas, decididos, profundos con sus intereses.

**Gustos:** Gusto por lo nuevo, lo diferente, novedoso, interesante, cosas o sentidos fuera de lo normal, lo desconocido.

**Intereses:** Buscan más que un servicio, disfrutan de las experiencias de la vida, intentan satisfacer todas sus necesidades, van más allá de lo material.
- **Conductual:** Viaja en sus tiempos libres o cada vez que tiene la oportunidad, comparte con amigos, familia o inclusive con personas nuevas por conocer. Es fiel a sus gustos e intereses y radical e sus decisiones.

## Estudiantes de turismo

- **Geográfica:** Limeños y Cusqueños
- **Demográfica:** Hombre y mujeres entre 18 y 28 de nivel socio-económico B y C.
- **Psicográfica:**

**Estilo de vida:** Jóvenes que estudian, que tienen ganas de sobre salir en la vida y disfrutar de ella. Intenta dividir sus tiempos entre los estudios y el trabajo porque quieren empezar a tomar sus propias decisiones y ser independientes.

**Personalidad:** Educados, responsables, decididos, aun dependientes, con una visión clara de lo que buscan en la vida, sobresalientes y audaces.

**Gustos:** Sus gustos pueden variar, pero por el perfil, se cree que les gusta compartir con amigos, socializar, informarse sobre todo de temas sociales y culturales.

**Intereses:** Buscan su desarrollo profesional, establecerse en lo que les apasiona y obtener mayores responsabilidades.

- **Conductual:** Estudia tiempo completo o medio tiempo según sus posibilidades, pero quiere o ya trabaja para solventar sus gastos, por eso es responsable, trabajador, honesto y leal para cumplir con sus metas.

Según Promperú en un informe publicado la mayor cantidad de viajeros que visita el Perú, son chilenos, seguido por los estadounidenses. Encontramos viajeros que además de planificar sus viajes también adquieren sus paquetes (hoteles, tours) antes de hacerlo y otros que no, que solo lo planifican y llegan a su destino a aventurarse y encontrar lo que necesita en el camino. Sin embargo, la segmentación de este público abarca a todo aquel que compre o no sus paquetes, debido a que la etapa de planificación se da previamente a lo mencionado.

## 5.2.2 Posicionamiento

La imagen que se desea ocupar en la mente del consumidor sobre el servicio ofrecido es la de “Tu mejor experiencia de viaje gracias a un amigo local”, que se construye a partir de la percepción que se le da al consumidor a través de lo siguiente:

**Atributo:** Las personalizaciones de los viajes, adecuados para cada uno de los turísticos es uno de los atributos principales del negocio debido a que el viajero tiene la oportunidad de comentarle al amigo local sus preferencias de viaje y ellos asesorarlos o planificarlo en base a eso.

**Beneficio:** Los amigos locales serán capacitados para brindar seguridad en la información ofrecida a los turistas para evitar una mala experiencia durante el viaje.

**Calidad - precio:** La plataforma además de conectar a viajeros con amigos locales por una tarifa plana, ofrecerá servicios adicionales gratuitos calificados como son paquetes turísticos ya armados y tips viajeros que han sido solicitado por los mismos interesados.

## **5.3 Mercado Objetivo**

En este punto se analizará los grupos específicos de personas de interés. Estas proyecciones se basan en estudios demográficos realizados con diversos grupos de muestras.

### **5.3.1 Tamaño de mercado**

#### **Viajeros**

Está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 50 años de edad conocidos como vacacionistas que viajan por motivos de descanso, recreación o diversión. Cuyo principal motivo de visita es el Perú. Este mercado son turistas extranjeros (no incluye peruanos residentes en el exterior). El tamaño de mercado fue aproximadamente de 4.36 millones de turistas al 2017 (proyección Promperú, 2016). Los principales países de este grupo de turistas son de Chile, Estados Unidos, Ecuador, Brasil, Francia, Argentina y Colombia. Chile genera el mayor flujo de vacacionistas hacia el Perú, en tanto que los vacacionistas estadounidenses generan los mayores ingresos. La mayoría de los vacacionistas vienen sin contratar un paquete turístico, en especial los latinoamericanos. Los vacacionistas anglosajones y asiáticos son quienes adquieren paquetes turísticos para venir al Perú.

#### **Estudiantes de Turismo**

Todos los estudiantes peruanos que estén matriculados en la carrera de Turismo o relacionado al sector turismo de Lima y provincias. Tanto de universidades como carreras técnicas como Cenfutur. El tamaño del mercado es de 17,660 matriculados al 2018.

### **5.3.2 Tamaño de mercado disponible**

#### **Viajeros**

Para el 2017, según estadísticas y proyecciones de Promperú (Eduardo Ferreyros, 2016) el mercado de turistas extranjeros en Perú fue de 4.36 millones personas. También sabemos que de ellos el 9% prepara su paquete turístico en menos de un mes, el 60% de 1 a 4 meses y el 31% de 5 a más meses (Promperú, 2016). Para el 2018, bajo un crecimiento anual estimado de 3.5%, el mercado disponible será de 4.51 millones de turistas extranjeros.

### **Estudiantes de turismo**

Para el 2018, según portal de SUNEDU y cálculos propios el mercado de estudiantes relacionados a turismo bordea los 18,660 para 2018. De ese grupo los disponibles son para nuestro mercado son los que estén en posibilidades de realizar prácticas pre profesional, que suman alrededor de 17,125 estudiantes.

## **5.3.3 Mercado Operativo o Target**

### **Viajeros**

El mercado operativo en una primera etapa son los turistas estadounidenses y chilenos quienes representan la mayor cantidad de vacacionistas. Los estadounidenses representan el 15% y los chilenos el 34% del total turistas vacacionistas. Suman en total un 49% que representan 2.21 millones de turistas para el año 2018. Ellos tienen ocupación profesional (19%), estudiante (17%), técnicos (11%), empleado de servicio (8%), ingenieros (7%), jubilados (6%) y otros (32%). Si contar con los jubilados el mercado sería de 2.21 (0.94) que representa 2.08 millones de turistas. El 85% tienen edades entre 20 y 55 años. Finalmente, nuestro mercado objetivo es aproximadamente 2.08 (0.85) que es igual a 1.66 millones de turistas.

### **Estudiantes de turismo**

Nos vamos a focalizar en estudiantes de Lima y Cusco, según Sunedu ellos suman alrededor de Lima con 7,639 y Cusco con 1,907 a enero de 2018. En total nuestro mercado operativo son 9,546 estudiantes.

## **5.3.4 Potencial del crecimiento del mercado**

Para el 2021, Perú (Promperú, 2016) tiene proyectado el ingreso de 7 millones de turistas, el 2018 un aproximado de 4.51 millones de turistas. El mercado potencial de crecimiento sería de 1.66 a 2.08 millones (incluye los jubilados) que representa un crecimiento de 25%. De acuerdo a datos de Promperú el crecimiento anual de turistas está alrededor de 3.5%.

## 5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

En este punto, además de detallar el desarrollo del servicio que se ofrecerá, también se explicará la dirección hacia la promoción efectiva para así lograr los objetivos trazados.

### 5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Tras conocer la opinión de los posibles consumidores, se planifica desarrollar la Startup bajo una web responsive; la cual contaría con diferente información como por ejemplo, amigos locales recomendados por su calificación, destinos frecuentes, servicios turísticos, entre otras. Por otro lado, la herramienta con la que se planea desarrollar el servicio es un chat en línea que contará con distintas funciones para que el amigo local encuentre toda la información que necesita a la mano, esta se detallará más abajo.

A continuación, la muestra de la plataforma web.



Imagen 27. Landing page

Esta plataforma ofrece dos formas de hacer Login, dependiendo si eres viajero o amigo local; los viajeros, haciendo click en el botón “Iniciar Sesión” podrán ingresar a su perfil donde encontrarán sus consultas pasadas, pagos, entre otras cosas más; por otro lado, los Amigos Locales ingresarán al portal dándole click a la opción “Soy un ¡Amigo Local!”, al ingresar a esta podrán realizar la atención a los viajeros, ver sus remuneraciones, calificaciones, feedback, etc.

En la parte superior izquierda se encuentra la “Destinos”, en esta los viajeros podrán encontrar información local de los dos primeros destinos que tenemos mapeados para ofrecer (Lima y Cusco). Incluirá información como: Lugares turísticos, restaurantes recomendados, Hoteles, etc.

Seguidamente la pestaña “Amigos locales”, en esta, los viajeros podrán ver a los amigos locales disponibles en tiempo real, seleccionar al que se les acomode más a sus requerimientos y comenzar con el servicio. Se verá más abajo cómo será la elección y comunicación con el Amigo Local.

Por último está la pestaña “Otros Servicios”. En esta los viajeros podrán encontrar información como: tips de viajes, paquetes de viaje armados por otros viajeros, calificaciones y comentarios de los servicios ofrecidos, etc.

### **Registro y Pago por Servicio**

Cuando el viajero se decida tomar el servicio del amigo local, este tendrá que seguir los siguientes pasos previos a comenzar el chat en línea:

- Registrarse en la pestaña “Iniciar sesión” en la parte superior derecha de la ventana, en esta los viajeros ingresarán datos como: Nombres, Apellidos, Correo Electrónico, Teléfono, Nacionalidad, Idiomas de preferencia, entre otros. Posteriormente a que el viajero se registró en nuestra base de datos, tienen que continuar con el siguiente paso.
- Selección del destino, el viajero tendrá que definir su destino final (por el momento Lima y Cusco) para que de esa manera a la hora de elegir al Amigo Local, estos se filtren según su ciudad de residencia.
- Elección del Amigo Local, tras segmentar a los amigos locales según su ciudad, el viajero podrá seleccionar en tiempo real a los amigos locales que se encuentren en línea y el que mejor se acomode a sus necesidades (los Amigos Locales tienen en su descripción el promedio de me gustas obtenidos por los viajeros y los idiomas que dominan).
- Realizar Pago: Tras completar la información anteriormente mencionada y elegir al Amigo Local, la web redirigirá a una pestaña aparte para realizar la transacción por

el cobro del servicio. El viajero tendrá la posibilidad de realizar el pago de este por medio de Visa, MasterCard y PayPal. Tras realizar el pago, el Chat iniciará.

### **Chat On-Line**

Tras haber realizado el pago por el servicio, se abrirá una pequeña viñeta dentro de la web donde se mostrará el Chat Online. El amigo local iniciará la conversación solicitando algunos datos extras como las fechas de estadía en el destino, presupuesto del viaje, tipos de actividades deseadas, entre otras. Esta información extra será necesaria para que puedan planear y generar el cronograma de viaje ideal del cliente.

## **5.4.2 Diseño de producto/ servicio**

### **Producto Básico**

Como beneficio Básico identificamos la contratación de un amigo virtual que brinde información de diferentes tipos de actividades a realizar en una ciudad que desee conocer el viajero.

### **Producto Real**

El beneficio Real sería los diferentes canales de atención que ofrecemos (plataforma web y a futuro el aplicativo móvil); además está el amigo local que recomendaría diferentes actividades a desarrollar dentro de su ciudad de residencia, por último, tenemos los diferentes métodos de pago, los cuales serían Visa, Mastercard y Paypall.

### **Producto Aumentado**

Como producto Aumentado tenemos el servicio post venta, el cual sería un “cronograma” de actividades hecho por el amigo local según la información requerida y de mayor gusto dada por el viajero. El encargado de hacer este posible recorrido y envío sería el amigo local luego de terminar el chat con el viajero.

## Marca

El nombre “Friends & Travel”, hace alusión al trato amical que va a ser brindado por los amigos locales con los que se trabajará y a que estos harán que el viajero se anime cada vez más a conocer los destinos con los que se cuenta. Este nombre es de fácil entendimiento y recordación.

## Logo

El logo de Friends and Travel se basa en dos imágenes dentro del nombre, la primera es una persona ubicada en la palabra “Friends” que representa a los amigos locales y la segunda es una Torre Eiffel ubicada en la palabra “Travel” la cual representa la facilidad de información que el viajero podrá encontrar al usar el servicio. Se usan colores claros para hacer la imagen más amical y crear seguridad en los viajeros.

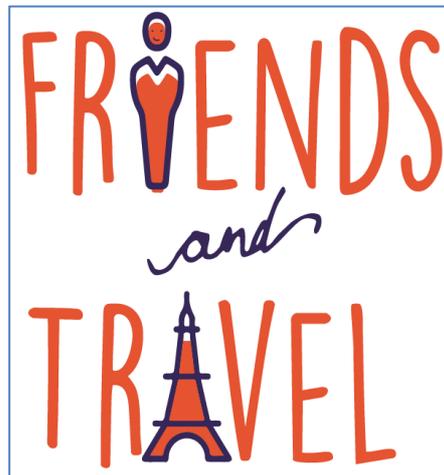


Figura 4. Logo de la empresa

### 5.4.3 Estrategia de precios

Se elaboró una proyección de clientes que se requiere atender en el 1er mes como meta (900 atenciones el 1er mes y crecimiento los siguientes meses), la información de # de estudiantes y atenciones es referencial, la idea es realizar actividades de captación de estudiantes antes del lanzamiento para contar con la mayor cantidad de amigos locales desde el inicio de operaciones considerando el tiempo disponible de estos estudiantes de turismo.

Tabla 7. Cantidad de atenciones por mes

<b>Nº de Estudiantes</b>	<b>Nº atendido x estudiante x día</b>	<b>Total de atenciones x día</b>	<b>Total de atenciones x mes</b>
10	3	30	900

Después de obtener los resultados de las encuestas donde se descubrió el valor al público debería ser de 12.50 dólares. Sin embargo, se cree conveniente considerar el gasto promedio de un turista por viaje siendo este de 2,006 dólares, y que estaría dispuesto a invertir 1,25% de ese gasto en la planificación necesaria para su viaje. Asimismo, la comisión del estudiante sería del 40% del valor del servicio por lo que le daría a la empresa una utilidad de 41,96 dólares.

Tabla 8. Estrategia de precio

Costo por el servicio	\$	25.00
Valor del servicio (-IGV)	\$	21.19
Tipo de cambio S/. 3.30	\$	69.93
Ganancia empresa a 60%	\$	41.96
Comisión amigo local 40%	\$	27.97

**DATOS SEGMENTO VIAJERO**

Gasto promedio viajero	\$	2,006.00
Porcentaje de inversión	\$	1.25 %
Flujo de viajes anual	\$	575334
Promedio viajes mensual	\$	47945
Cantidad clientes 1er mes	\$	900
% de captación		1.88%

Fuente: Promperú

Del mismo modo, se hizo el coste inicial para hallar los que anualmente se gastaría, tomando en cuenta lo siguiente: El alquiler de una oficina pequeña, los servicios que esta implica como la luz el agua y el teléfono con internet. Asimismo, se ha considerado contratar los servicios de un gestor de contenidos recibiendo un sueldo detallado en el punto de Recursos Humanos y el pago a los miembros del equipo por su dedicación a medio o tiempo completo. Los gastos de marketing se detallarán en el presupuesto de marketing que se presenta más adelante, sin embargo, se ha considerado la inversión inicial de la web.

## **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Tabla 9. Gastos administrativos

<b>Descripción</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
Servicios Telefónica e Internet (DUO)	S/. 60	S/. 720
Alquiler de Oficina	S/. 600	S/. 7.200
Asesoría Contable	S/. 1.200	S/. 14.400
Asesoría Legal	S/. 800	S/. 9.600
Servicios Públicos/limpieza	S/. 200	S/. 2.400
Sueldos Administrativos		S/. 130.813
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 165.133</b>

## **GASTOS DE VENTAS**

Tabla 10. Gasto de ventas

<b>Descripción</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
Servicios Telefónica e Internet (DUO)	S/. 90	S/. 1.080
Alquiler de Oficina	S/. 900	S/. 10.800
Presupuesto de Marketing		S/. 61.821
Servicios Públicos/limpieza	S/. 300	S/. 3.600
Sueldos del Área Comercial		S/. 156.975
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 233.196</b>

<b>RESUMEN</b>	<b>Total Anual</b>
Gastos Administrativos	S/. 165.133
Gastos de Ventas	S/. 233.196
<b>Total S/.</b>	<b>S/. 398.329</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>S/. 33.194</b>

De acuerdo a esto, el gasto es menor a la proyección de ventas obtenida que se muestra en el siguiente punto con un total de s/.772.763 en el primer año. Por lo tanto, en este primer periodo se debería obtener una utilidad positiva según las proyecciones.

Por último, se están considerando ingresos adicionales donde se pueda cobrar una comisión a las marcas que desean cualquier de estas opciones: banner en la página web de Friends & Travel anunciando su marca, una mención en las redes sociales, como una

publicidad acorde al servicio que se ofrece y por último, ser recomendado por los amigos locales dentro del asesoramiento que se le está dando al viajero. Estos ingresos se están considerando a partir del tercer año debido a que primero se debe posicionar la marca.

Tabla 11. Gasto de ventas

<b>Auspicios</b>	<b>Dólares</b>
Banner en web	\$ 70,00
Mención en RRSS	\$ 45,00
Recomendación de Guía	\$ 110,00

La estrategia de precio sería océano azul, debido a que el servicio es nuevo en el Perú, competitivo con otras nuevas empresas que quieran entrar a competir ya que las que ahora existen ofrecen otro tipo de servicio. La estrategia también sería la de penetración porque se establece un precio inicial bajo. La idea es atraer rápidamente nuevos clientes con este precio, de esta manera se aumentaría la cuota de mercado y el volumen de ventas aumentaría por cantidad de viajeros.

#### **5.4.4 Estrategia comunicacional**

La estrategia comunicacional de Friends and Travel será netamente publicidad BTL, ya que esta cuenta con alto alcance a bajo costo. Los diferentes medios seleccionados son las Redes sociales, Google Ads, Activaciones, etc. Esta estrategia se aplicaría para ambos públicos segmentados.

Dentro de las redes sociales, se tomó en cuenta a Facebook e Instagram por su alto alcance y gran cantidad de usuarios, estos permitirán dar a conocer de una manera más visual y amical de los servicios que se brindan a los viajeros; de una manera similar se aplicaría a los amigos locales.

Por otro lado, Google Ads ayudará a posicionar la marca bajo el SEO y SEM, estos motores son esenciales para llevar a la marca a nuestro mercado meta y lograr conseguir más consumidores de nuestro servicio, así mismo, los Blogs de viajes son de mucha ayuda para estos, ya que generan mayor tráfico en la web y crearían que se ubiquen primeros en las búsquedas.

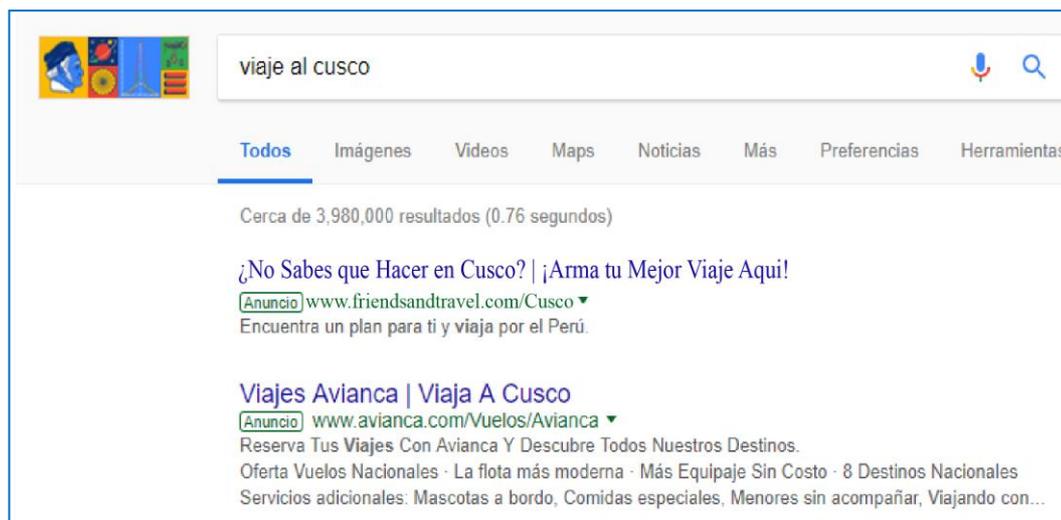


Figura 5. Google Ads

Por último, las activaciones dentro de los aeropuertos tienen como motivo fomentar la participación física de los viajeros. Además, otro motivo importante es el impacto que generan dentro de estos, ya que crea confianza e interacción entre la marca y el cliente.

### 5.4.5 Estrategia de distribución

El principal medio de distribución del servicio es la plataforma web. Mediante esta plataforma los 2 segmentos (viajeros y estudiantes) podrán acceder a toda la información y conectarse para armar sus planes de viaje.

Adicionalmente, se establece 3 canales adicionales para mayor alcance y tráfico de la web:

- **Redes Sociales:** Se cuenta con una página de empresa, con información de relevancia para los 2 segmentos. Se tendrá un plan de contenidos y se realizará publicidad en fechas de temporada para mayor tráfico a la web.
- **Adwords:** Visibilidad de la plataforma en motores de búsqueda (search) y en páginas de interés de los 2 segmentos (display)
- **Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con empresas, bloggers del rubro para promocionar la plataforma y establecer promociones dentro de éstas para captar al segmento de viajeros. Por ejemplo, una alianza con Promperú para un uso gratis de la plataforma a todos los viajeros que vengan por este medio.

- Por otro lado, como plan a futuro, se plantea incorporar un nuevo canal, el cual sería el aplicativo móvil, para mayor accesibilidad del servicio y tendrá todas las funciones de la web.

## **5.5 Plan de Ventas y Proyección de la demanda**

Para la proyección de la demanda se considera la captación agresiva de estudiantes antes de inicio de operaciones y la inversión para dar a conocer el servicio a los turistas. En base a ello, se establece como objetivo 900 atenciones el primer mes de operaciones y un crecimiento del 5% en el primer año repartido en un crecimiento cada mes.

En cuanto al precio del servicio, se estableció el precio en base al gasto que realiza un turista (\$2006 – fuente Promperú) al visitar el País. El costo del servicio es de \$25, que representa el 1.25% de la inversión total que realiza el viajero en su visita.

El precio tiene la siguiente repartición, el 60% es para la empresa \$15 (S/. 69.93) y el 40% para estudiantes \$10 (S/. 27.97). Consideramos un TC de S/. 3.30.

Para los siguientes años se ha establecido un crecimiento de 10% en el 2do año, 11.3% el 3er año y 12.5% de crecimiento el 4to y 5to año, esta proyección es en base a las estrategias que se establecerán, que permitirá el crecimiento de visitas de turistas y mayor registros de estudiantes y sobretodo en base a la proyección del crecimiento del Turismo en el País. Asimismo, como objetivo a largo plazo se tiene establecido ampliar el servicio a más ciudades del País, así como abarcar ingresar a más países. A partir del 3er año se tiene pensado establecer alianzas estratégicas con varias empresas del rubro, para poder brindar mejores beneficios a estudiantes y viajeros, y alianzas de Publicidad en nuestra plataforma web, lo que permite tener un ingreso adicional.

Tabla 12. Gasto de ventas

<b>AÑO 1 - Crecimiento 5% Anual</b>				
<b>AÑO 1</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL CLIENTES</b>		<b>TOTAL VENTA S/.</b>
Enero	S/ 69.93	900	S/	62,937.00
Febrero	S/ 69.93	904	S/	63,199.24
Marzo	S/ 69.93	908	S/	63,462.57
Abril	S/ 69.93	911	S/	63,727.00
Mayo	S/ 69.93	915	S/	63,992.52
Junio	S/ 69.93	919	S/	64,259.16
Julio	S/ 69.93	923	S/	64,526.91
Agosto	S/ 69.93	927	S/	64,795.77
Septiembre	S/ 69.93	930	S/	65,065.75
Octubre	S/ 69.93	934	S/	65,336.86
Noviembre	S/ 69.93	938	S/	65,609.09
Diciembre	S/ 69.93	942	S/	65,882.47
<b>TOTAL</b>		<b>11051</b>	<b>S/</b>	<b>772,794.33</b>
<b>Mensual</b>		<b>1.004</b>		

**PROYECTO DE LA DEMANDA**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Crecimiento anual		10.0%	11.3%	12.5%	12.5%
Servicios brindados	11,051	12,156	13,524	15,215	17,117

**PROYECTO DE VENTAS**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos por ventas	772,763	850,033	945,693	1,063,939	1,196,940

**PROYECTO DE COSTOS VARIABLES**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Amigo local	309,105	340,013	378,277	425,576	478,776

## **5.6 Presupuesto de Marketing**

Al ser la plataforma netamente online, se estableció un presupuesto con varias acciones estratégicas para llegar a los 2 segmentos, se hará mayor inversión en los meses con mayor demanda de visitas de viajeros para lograr un posicionamiento de marca apenas se ingrese al mercado.

En principio, se considera repartir las acciones por estrategia. El 1er año sería el de mayor inversión, al invertir en diferentes medios para mayor alcance y lograr un lanzamiento que tenga buenos resultados, asimismo, incluye la inversión en la creación de la plataforma y la publicidad online, no se establece publicidad tradicional, debido a que el público no radica en Perú, y la manera más directa y económica de llegar a ellos es mediante Publicidad no tradicional.

En los meses de mayor afluencia de turistas se establece campañas con temática por festividad o fechas especiales, con promociones. En este punto, se verán varias alianzas estratégicas con empresas afines a los estudiantes y a los turistas, para potenciar el alcance y confianza en la plataforma.

Una agencia se encargará de realizar las mejores estrategias en Adwords, y el tema de Redes Sociales administradas por la empresa, esto incluye a influenciadores, BTL y merchandising, que serán acciones en los meses de mayor demanda.

Todas estas acciones tendrán mayor inversión para viajeros, y un porcentaje menor en estudiantes.

En estudiantes, se espera la mayor captación mediante alianzas estratégicas con institutos, y en base a la fidelización que se logre con ellos, se espera un crecimiento de registros mediante el boca a boca. El objetivo es que los amigos locales siempre tengan la opción de tener turistas que atender.

Para los siguientes años se establece un presupuesto anual fijo, que está basado en el 1er año, pero sin considerar la inversión de lanzamiento del 1er mes. No obstante, la inversión de estrategia por rubro variará en base a cómo evoluciona la empresa y teniendo un mejor conocimiento del mercado.

Es decir, tanto la acción como la inversión variarán en base a lo que ha dado mayores resultados en el 1er año.

La idea es ir siempre pendiente de cómo se va moviendo el mercado y estar a la vanguardia para establecer una campaña por cada temporada para posicionar a la marca.

Tabla 13. Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING 1er AÑO													
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>MARCA</b>													
Campañas	Fechas especiales	S/ 2,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000.00
Influenciadores	Fechas top	S/ 2,000.00	S/ -	S/ 2,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000.00				
BTL	Fechas top	S/ 3,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,000.00
Merchadising	Por campaña	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
<b>CONTENIDO</b>													
Redes Sociales	Facebook Adds	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00
Publicidad	Adwords	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00
Videos	Mensual	S/ 1,500.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
<b>DIGITAL</b>													
Página web	Creación y Campañas	S/ 7,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
App	Creación y Campañas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 10,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 17,300.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 18,800.00</b>	<b>S/ 10,800.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 11,800.00</b>
<b>S/ 62,700.00</b>													

Meses de mayor afluencia Enero, Junio, Julio  
Fuente: Mincetur

PRESUPUESTO DE MARKETING SIGUIENTES 4 AÑOS													
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>MARCA</b>													
Campañas	Fechas especiales	S/ 2,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000.00
Influenciadores	Fechas top	S/ 2,000.00	S/ -	S/ 3,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,000.00				
BTL	Fechas top	S/ 3,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 3,000.00
Merchadising	Por campaña	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
<b>CONTENIDO</b>													
Redes Sociales	Facebook Ads	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00
Publicidad	Adwords	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 400.00
Videos	Mensual	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
<b>DIGITAL</b>													
Página web	Campañas	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
App	Mantenimiento	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 11,800.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 11,800.00</b>	<b>S/ 14,800.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 500.00</b>	<b>S/ 11,800.00</b>
<b>S/ 54,200.00</b>													

Meses de mayor afluencia Enero, Junio, Julio  
Fuente: Mincetur

PRESUPUESTO DE MARKETING			
AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
S/ 54,200.00	S/ 54,200.00	S/ 54,200.00	S/ 54,200.00

# Capítulo 6. Plan de operaciones

El plan operativo de la empresa Friends & Travel determina los recursos y las diferentes etapas de producción que se deben seguir para obtener el producto final deseado. El objetivo primordial de este plan es crear un servicio que satisfaga las necesidades del cliente de manera eficiente y con menor costo posible.

## 6.1 Políticas operacionales

- Las guías de acción que se definen a través de límites y parámetros en los procesos de la organización con el fin de alcanzar una alta satisfacción de los clientes.
- Disponer guías de control en cada etapa del servicio que agrega valor al cliente. KPI y reportes son importantes para el *feedback* en el servicio.
- Identificar los pasos a seguir para la puesta en marcha y operatividad de la empresa.

### 6.1.1 Calidad

Constituye un valor esencial en la organización de Friends & Travel, teniendo en cuenta que la empresa será exitosa en relación al nivel de servicio al cliente que brinde:

**Confianza del cliente en la fiabilidad de la solución tecnológica:** Se busca cumplir con la propuesta de valor que consiste en unir o contactar a turistas con amigos locales (estudiantes de turismo). El cumplimiento de esta propuesta es el principal objetivo para satisfacer las necesidades de los clientes. Un indicador muy importante es el nivel de satisfacción del cliente que será evaluado en forma externa a través de cantidad de estrellas para el amigo local, la meta es lograr la mayor cantidad de cinco estrellas y mantenerlas a lo largo del tiempo.

**Mejora técnica y protección de datos:** Los datos brindados por los usuarios de Friends & Travel no deben ser expuestos por otros servicios ya que se debe cumplir la norma de PCI Compliance. La gerencia de marketing se encargará de las políticas de protección de datos, el cual tendrá una auditoría de seguridad anual o cuando existan eventos que así lo ameriten por la vulnerabilidad de datos y operaciones. Existen políticas

estrictas de contacto de parte de los amigos locales para salvaguardar la información de los turistas y viceversa.

**Atención oportuna ante consultas y dudas de los usuarios:** Los servicios de atención a través de la plataforma web serán llevados a cabo por un Gestos de Contenido con buen trato, con la información oportuna, relevante y que sea resuelto el caso en el mismo contacto. Quedando registrado la solicitud con la descripción respectiva para la evaluación de calidad en el servicio. Un punto importante que ayudará a mejorar el servicio.

**Las normas ISO 9000:** La Gestión de Calidad se basa en dos grandes objetivos de la empresa: la eficacia en las actividades planificadas para alcanzar los resultados previstos y la eficiencia con los recursos usados. El primer objetivo dota al sistema de gestión de una orientación al cliente, mientras que el segundo proporciona una clara orientación a los procesos.

## **6.1.2 Procesos**

Se han definido cuatro procesos principales; el proceso de afiliación de usuarios tanto para turistas cómo estudiantes, el proceso de contacto entre el turista y el amigo local, el proceso de reclamos y consultas por parte de los usuarios y el proceso de seguimiento y mejora continúa de la solución. Siendo importante lograr una competencia nuclear y un recurso único que logré la diferencia con la competencia.

### **Proceso afiliación de usuarios**

El servicio de afiliación consta de una secuencia de pasos o actividades tanto para el turista como para los estudiantes de turismo. En ambos casos se usará la plataforma web propuesta.

### **Proceso contacto entre turista y amigo local**

El servicio de contacto entre turista y estudiante consta de una secuencia de actividades que permitirá juntar a través de un chat de la plataforma web a ambos usuarios. Se describe la secuencia con procesos generales cada proceso tiene su propia secuencia interna. Por ejemplo, el módulo de pagos tiene un detalle con medios de pago a través de tarjetas Visa, MasterCard e inclusive PayPal.

### **Proceso de reclamo y consulta del usuario**

Se inicia el flujo con el ingreso del pedido que será atendido por el gestor de contenidos, si no puede resolver el caso pasa a la etapa final con gerente de sistemas quién definitivamente resuelve el caso y lo almacena.

Se han definido dos procesos principales; el proceso de afiliación de usuarios tanto para turistas cómo estudiantes y el proceso de contacto entre el turista y el amigo local.

### **6.1.3 Planificación**

El objetivo principal es poner en marcha la solución propuesta, otro objetivo importante es afiliar a estudiantes de turismo de las ciudades de Cusco y Lima, se tiene por estadísticas de SUNEDU a enero de 2018, que en Lima hay 3,023 estudiantes de turismo y 950 para Cusco. La empresa desea llegar al 100% de este grupo de estudiantes en la primera inversión digital. Para la puesta en marcha de la empresa se contratará una empresa experta en el desarrollo de servicios web para implementar el aplicativo Friends & Travel.

El proceso de planificación estará alineado a los objetivos comerciales. Las fases importantes y críticas para la puesta en marcha son las siguientes:

#### **Formación equipo de trabajo**

El equipo de trabajo está conformado por el Administrador de la empresa quien se apoyara con su Asistente de Administración, el Jefe del área Comercial y Marketing junto con un asistente comercial ve todo lo relacionada con ambas áreas y por ultimo un gestor de contenidos quien brindara el soporte necesario al desarrollo de la plataforma web, generando valor a la solución tecnológica incluyendo la operatividad de la misma.

#### **Asociación con universidades e institutos de turismo**

Para el segmento de estudiantes, el gerente general se contactará con las diferentes universidades e institutos de turismo de Lima y Cusco para promover la participación de los estudiantes de últimos ciclos de estas ciudades. El gerente de administración participará del reclutamiento y selección de los estudiantes.

Para el segmento de viajeros, el gerente general se contactará con organizaciones importantes del sector como Promperú, embajada de Estados Unidos y Chile para promover el uso de la herramienta tecnológica.

### **Selección de empresa de desarrollo web para Friends & Travel**

Todos los miembros de la empresa y el gestor de contenidos seleccionarán la empresa que se encargará de desarrollar la solución integral del servicio tecnológico. La empresa elegida estará a cargo del diseño, desarrollo, pruebas unitarias e implementación de la solución en un plazo de dos meses, en caso sea necesario se contratara adicionalmente los servicios de la empresa desarrolladora de la web para brindar soluciones.

### **Desarrollo del servicio en corto plazo**

El Jefe del área Comercial y Marketing se encarga de gestionar la base de datos de los usuarios afiliados, así como las acciones de marketing e investigación comercial necesarias.

### **Marcha blanca o plan piloto de la plataforma web**

Antes del lanzamiento de la solución, se realizarán pruebas de estrés, pruebas integrales con medios de pagos y de allí se pasará a la etapa de marcha blanca durante los dos primeros meses. La solución debe responder 99% en forma exitosa. En esta fase se requerirá del monitoreo del directorio como del gestor de contenidos, así como estudiantes contactados para tal fin y turistas amigos para probar todos los escenarios posibles y realizar las mejoras necesarias con el proyecto.

### **Pre lanzamiento en el mercado**

Después de terminar la marcha blanca de manera exitosa, se dará inicio a una campaña de pre lanzamiento de Friends & Travel en redes sociales para dar a conocer la empresa y posicionarla de acuerdo con la estrategia empresarial. La idea primordial en esta etapa es afiliar turistas y estudiantes, capturar sus datos y correos y avisarles el momento del lanzamiento oficial. Objetivo es viralizar la solución antes de que salga al mercado oficialmente. Creando expectativa.

### **Lanzamiento de la plataforma web**

Lanzamiento de la solución Friends & Travel a través de redes sociales como YouTube, Twitter, Instagram, Pinterest y Facebook. Asimismo, por medio de las universidades e institutos de Lima y Cusco y con apoyo de Promperú. En esta etapa se dará inicio a la publicidad masiva en redes o canales digitales con banners y promociones de principales Youtubers del sector turismo.

### **Actualizaciones del producto, seguimiento y mejoras**

Se debe realizar un seguimiento continuo de la operatividad del servicio o canal digital de Friends & Travel, la gestión de reclamos y consultas será realizado por el gerente de sistemas junto con el apoyo del gestor de contenidos. Se usarán reportes mensuales y estadísticas para realizar el análisis y mejoras continuas del servicio. El equipo de trabajo se reunirá diariamente en los dos primeros meses, semanalmente en los siguientes dos meses y luego de forma quincenal en los siguientes meses. La actualización o modificación de la solución estará a cargo del proveedor.

## **6.1.4 Inventarios**

Friends & Travel es una empresa de servicios, el costo principal se basa en el personal directamente involucrado en la marcha de la empresa. El funcionamiento físico se basará en una oficina con los siguientes muebles y equipos:

- Una sala de espera con un sofá, un televisor y un dispensador de agua.
- Una sala de reuniones con una mesa redonda, 6 sillas, un proyector multimedia con su pantalla (ecran).
- Una sala de trabajo con un escritorio coworking, 4 sillas ergonómicas, archivador de documentos, un estante, una computadora HP, laptops y una impresora.
- La kitchenette tiene un mueble de cocina, microondas, frigo bar y un lavatorio para los empleados.

Sobre la información de la solución tecnológica tenemos:

- Datos de los usuarios (turistas y estudiantes)
- Datos de los viajes y ciudades destino.
- Información mensual transaccional de los turistas.
- Información mensual de reclamos o consultas.

## 6.2 Diseño de Instalaciones

En este caso, por tener un servicio digital se tiene una oficina donde puedan estar solo y únicamente los 4 socios de Friends & Travel junto a un empleado más. Asimismo, existe una sala de reuniones donde pueden renunciarse con sus socios estratégicos y/o hacer presentaciones o charlas a los amigos locales que formen parte de la comunidad.

### 6.2.1 Localización de las instalaciones

Para determinar la ubicación de esta oficina se tomó en cuenta algunos factores que serían claves para el desempeño de las tareas de cada trabajador que estaría físicamente ahí.

**Ubicación:** La oficina se encuentra en el distrito de Surco, cerca de la avenida Encalada que tiene una zona comercial de alto tránsito.

**Acceso:** La ubicación es estratégica debido a los accesos que existen para fácil llegar, como es el puente primavera donde cruza la carreta más larga del país y la misma avenida encalada que desde la Molina uno puede acceder.

**Alquiler:** Por ser un espacio pequeño, de 50 m<sup>2</sup> con un ancho de 5 metros y 10 de profundidad el arrendamiento de la oficina tiene un precio mensual el cual es parte de los gastos administrativos de la empresa ya contemplados.

**Infraestructura:** La oficina está diseñada de tal manera que tiene tres espacios de trabajo y dos de servicio como es la kitchenette y los baños. Los tres espacios físicos están divididos en: Sala de espera, sala de trabajo y sala de reuniones.

**Cobertura de servicios:** En este caso, debido a ofrecer un servicio digital la oficina cuenta con una excelente señal de internet por lo que un buen plan de cobertura es fundamental. Asimismo, tiene teléfono fijo, un celular y los servicios básicos como es la luz y el agua.

## Mapa de ubicación:

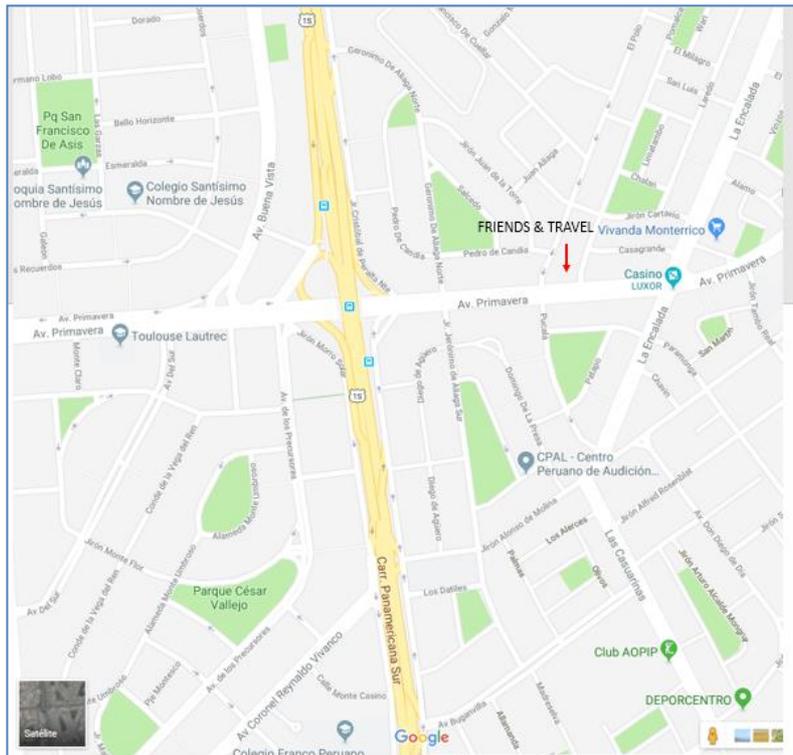


Imagen 28. Mapa de oficina

## 6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La oficina tiene una capacidad de hasta 6 personas porque según el Colegio de Arquitectos del Perú, el aforo para oficinas es de 9.5M2 por persona. En este caso, de encontrarse los 4 socios más el empleado reunidos solo pueden recibir a una persona más. Sin embargo, si existiera el caso de reunirse con más personas, se definiría quien de los integrantes de la empresa deberá estar presente. Lo mismo pasaría para el caso de las reuniones con los estudiantes.

En la oficina se desarrollan las siguientes actividades:

- Oficina administrativa: Desarrollo Comercial y de Marketing
- Atención de socios estratégicos
- Atención de proveedores
- Capacitaciones de estudiantes de turismo

Existe la posibilidad igual de cuadrar reuniones con clientes o socios estratégicos en lugares públicos como cafeterías o restaurantes donde puedan entrar más miembros. Las capacitaciones a los estudiantes, de ser varios, si deberán ser programadas en la oficina,

para no incurrir en un gasto adicional del alquiler de espacio o en todo caso, agruparlos y capacitarlos en diferentes horarios y/o días.

### 6.2.3 Distribución de las instalaciones

El espacio clave de la oficina es el área de trabajo que tiene todo el equipamiento necesario para trabajar con los equipos de cómputo obtenidos, así como un escritorio coworking con cinco sillas para todos los miembros y una computadora HP e impresora para el gestor de contenidos. El área de reuniones cuenta con una mesa redonda y seis sillas, más un proyector y una pantalla de proyección (ecran) para exponer o proyectar alguna presentación. El área de recepción, es pequeña solo con un mueble de visita en L, un televisor y un dispensador de agua para esperar a gusto. Por último, el área de servicios cuenta con una kitchenette donde está un microondas, un frio bar y un lavadero y los servicios higiénicos es mixto.

A continuación, el plano de distribución de espacio:

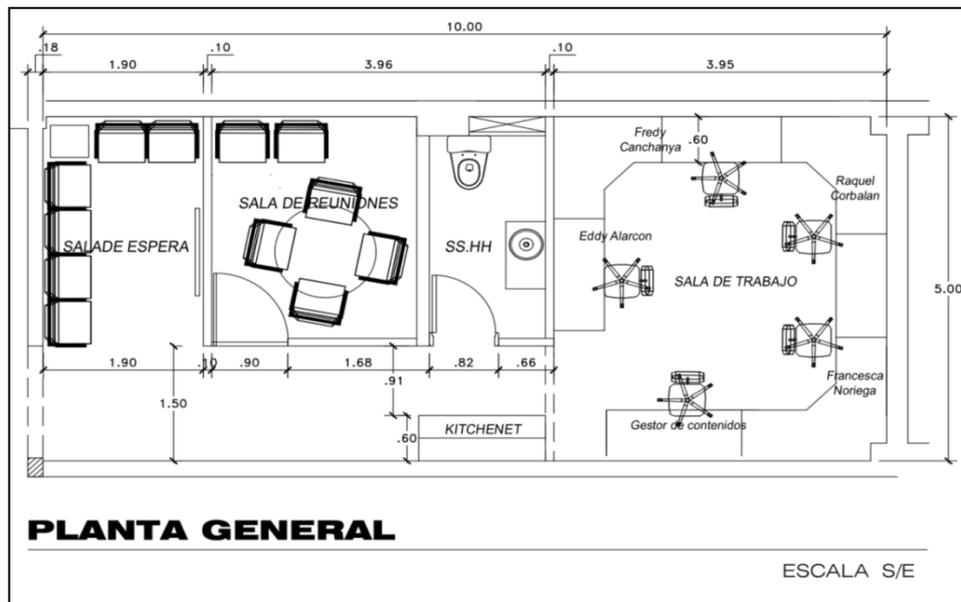


Imagen 29. Kitchenette

### 6.3 Especificaciones técnicas del servicio

Las condiciones del servicio que se va a brindar son diferentes para ambos segmentos que se tiene mapeado, es por eso que se plantea condiciones para los viajeros y para los amigos locales.

#### Condiciones para los viajeros:

- El servicio brindado por medio del chat on-line tiene periodo de caducidad ilimitada. En caso que el viajero no responda después de 30 minutos, el chat se dará como finalizado.
- El servicio se recomienda ser bajo condiciones mínimas de internet 3G (2mb/s), puesto a que esta velocidad permite la fluidez del chat sin problemas. En el caso que se corte la comunicación, el cliente solo tendrá una oportunidad de regresar al chat, pasado los 30 minutos, el servicio se dará como concluido.
- El servicio brindado es únicamente de asesoramiento on-line sobre las ciudades con las que se cuenta a la fecha. Ver ciudades disponibles.
- El servicio será brindado únicamente al usuario que realice el pago.
- El pago del servicio se realizará únicamente por la plataforma web de Friends & Travel, en caso de ser realizada por otro medio, este no será registrado.
- El viajero podrá acceder al servicio una vez que se haya confirmado el pago de este.
- No hay retorno de dinero.

#### Condiciones para los Amigos Locales

- Los Amigos Locales tienen que estar registrados en la SUNEDU y ser de la carrera de Hotelería y Turismo o similares para poder ser parte de esta plataforma, del caso contrario, la cuenta será cancelada.
- Los Amigos Locales realizarán únicamente los servicios de asesoramiento on-line sobre las ciudades con las que se cuenta a la fecha. Ver ciudades disponibles.
- Los Amigos Locales tendrán que realizar el servicio bajo condiciones de red estables (3G como mínimo), en caso que este realice varios cortes a la hora del servicio, este será multado y no recibirá el pago por el servicio.
- Los Amigos Locales no pueden brindar sus datos personales en los chats, estos serán monitoreados, del caso contrario serán multados.
- El abono por los servicios serán todos los días 28 de cada mes. Siendo el inicio y cierre del conteo los días 25 de cada mes.
- Los Amigos Locales no pueden ofrecer servicios de guiado presencial.

## 6.4 Mapa de Procesos y PERT



Imagen 30. Mapa de proceso

El mapa de procesos de Friends & Travel muestra gráficamente los principales procesos que generan valor a la organización. Los procesos de afiliación, contacto entre los turistas y el amigo local, así como el soporte a los usuarios son importantes ya que agregan valor al servicio.

Los procesos estratégicos guían a los procesos operativos, se tiene dos procesos estratégicos; Dirección y Planeamiento Estratégico y Gestión de la Calidad, cultura de la empresa. Un administrador encargado de fijar la política general de la empresa, sus objetivos, así como definir la cultura de la organización orientada al servicio.

En los procesos operativos se tiene el funcionamiento propio del servicio que consistirá en afiliar a los usuarios a través de la plataforma web, el proceso de contacto entre turistas y amigos locales y el proceso de soporte y atención a los clientes.

Finalmente, como procesos de soporte se tiene Finanza y Contabilidad, Recursos Humanos que estará a cargo del administrador de la empresa. Marketing, Gestión de Contenidos, Soporte Tecnológico y Minería de Datos estarán a cargo de un Jefe Comercial y Marketing.

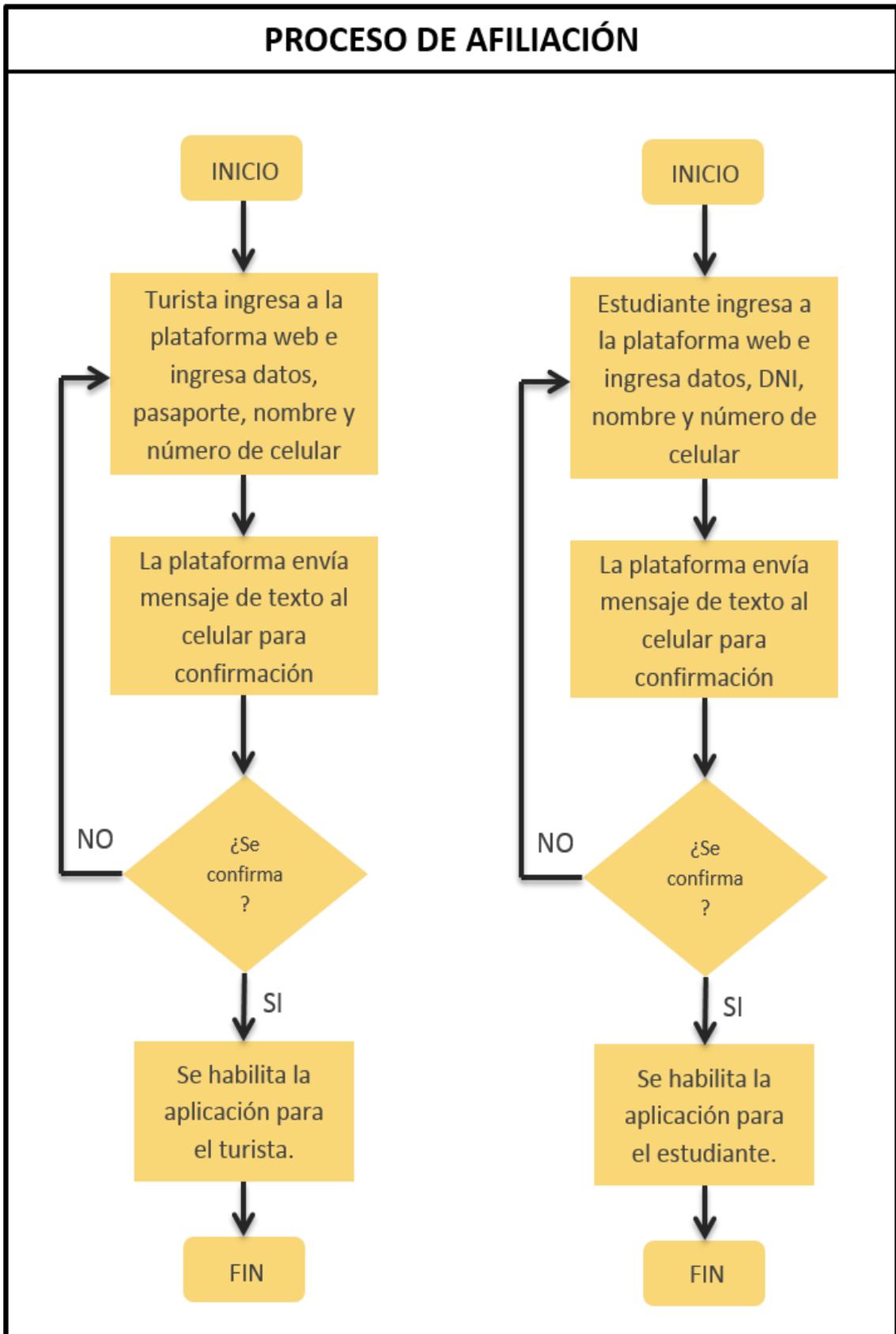


Imagen 31. Proceso de afiliación

## PROCESO DE CONTACTO TURISTA – AMIGO LOCAL

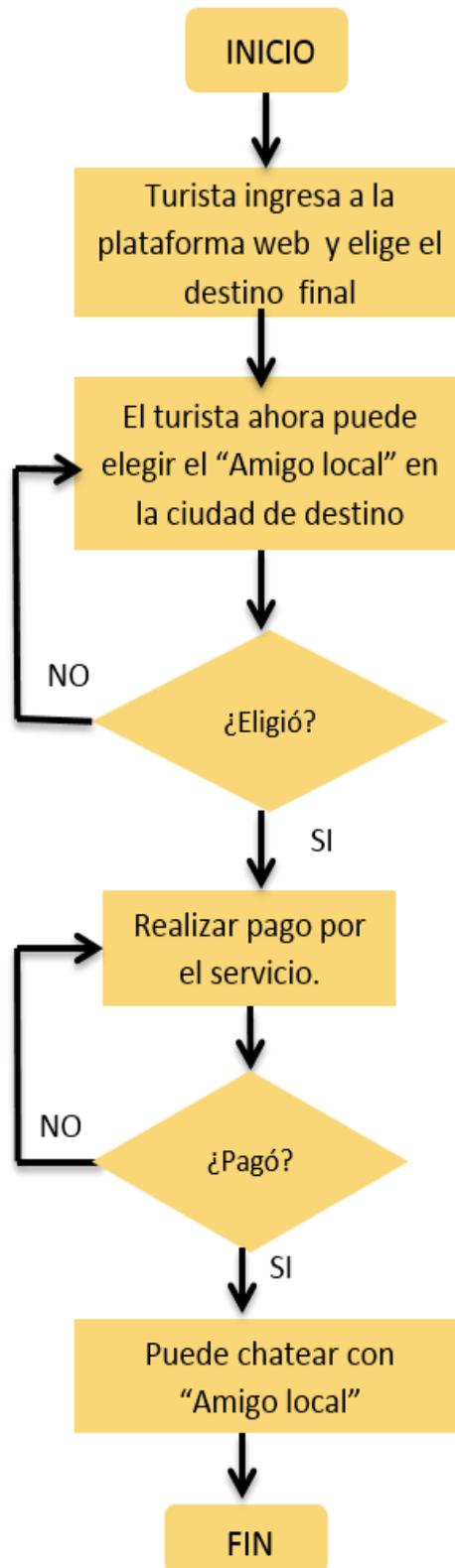


Imagen 32. Proceso de contacto

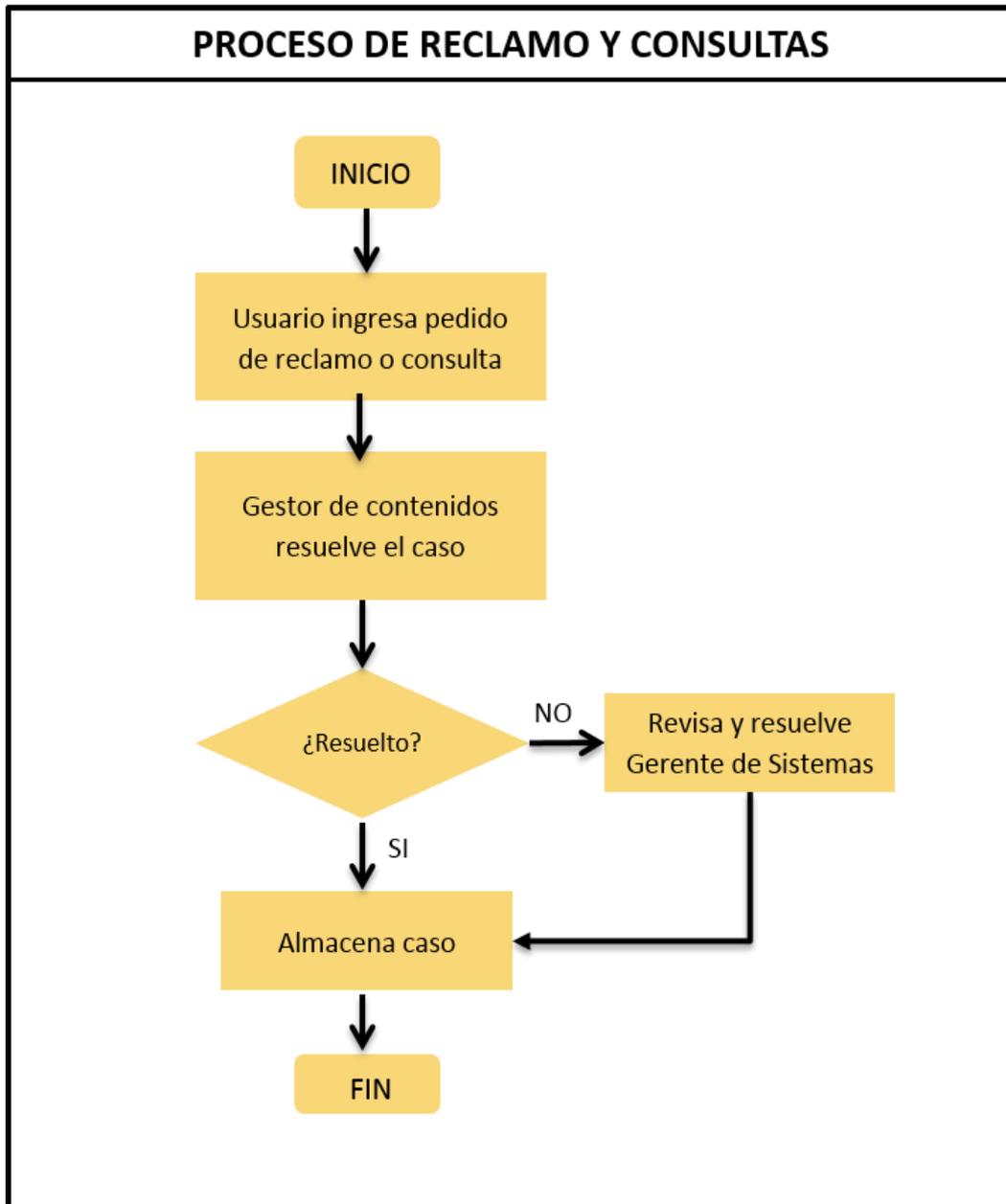


Imagen 33. Proceso de reclamo

### **PERT**

En el proyecto de puesta en marcha de la propuesta de negocio o emprendimiento se identificado 22 actividades a ejecutar. Se ha usado estimaciones de tiempo optimistas, pesimistas y más probables, se ha determinado el tiempo esperado en función a la fórmula:

$$\text{Tiempo Esperado} = (\text{Tiempo Optimista} + 4 \text{ Tiempo Probable} + \text{Tiempo Pesimista}) / 6$$

Actividades para puesta en marcha.

Tabla 14. Actividades del proyecto

Actividad	Precedencia	Tiempo optimista (días)	Tiempo más probable (días)	Tiempo pesimista (días)	Tiempo esperado (días)
<b>A. Constitución de la empresa</b>	-	15	30	40	29
A.1 Elaborar minuta de constitución	-	1	2		
A.2 Escritura pública	A1	1	2		
A.3 Inscripción en los registros públicos	A2	1	2		
A.4 Tramitar RUC	A3	1	2		
A.5 Inscribir trabajador en Essalud	A4	1	2		
A.6 Solicitar permiso registro especial	A5	2	4		
A.7 Obtener autorización del libro de plantillas	A6	1	2		
A.8 Legalizar los libros contables	A7	1	2		
A.9 Tramitar licencia municipal	A4	2	4		
A.10 Reserva de marca	-	2	4		
A.11 Autorización de marca	A10	2	4		
<b>B. Reunión con socios y contrato de afiliación</b>	A	20	40		
<b>C. Contratación de proveedor de desarrollo web</b>	B	3	6	12	7
<b>D. Diseño y desarrollo de solución web</b>	C	60	75	90	75
<b>E. Prueba de solución web</b>	C	15	20	30	21
<b>F. Contratar Facebook Ads y Google Adwords</b>	E	1	2	3	2
<b>G. Buscar y alquilar local</b>	-	5	10	30	13
<b>H. Comprar equipos</b>	G	10	15	30	17
<b>I. Equipar oficina</b>	I	2	4	10	5
<b>J. Marcha blanca de la solución web</b>	E-I	30	45	60	45
<b>K. Pre lanzamiento y lanzamiento de la solución</b>	J	15	30	45	30
<b>Total</b>					<b>242</b>

En resumen: Desarrollo de proyecto y puesta en marcha con 242 días útiles.

### Project Evaluation and Review Techniques (PERT)

Se estima que el proyecto tomará 150 días hasta su lanzamiento, siendo la ruta crítica la correspondiente al desarrollo del aplicativo, las pruebas del sistema y lanzamiento de la publicidad en redes sociales.

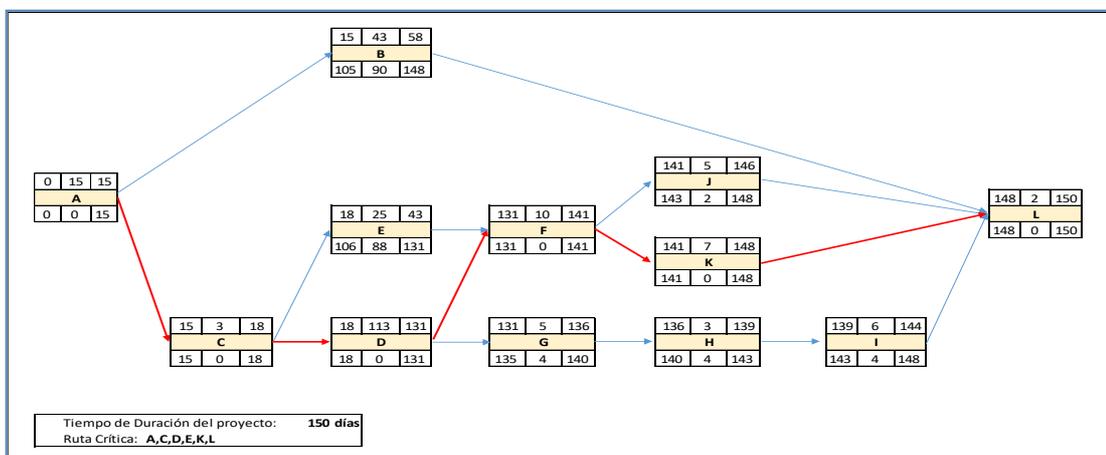


Imagen 34. Flujo de redes

## **6.5 Planeamiento de la Producción**

En este planeamiento generalmente se detallan las cantidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipos de fabricación. Sin embargo, debido a que Friends & Travel ofrece un servicio digital se tomara en cuenta otros ítems.

### **6.5.1 Gestión de compras y stock**

La gestión de compras asegura contar con los mejores proveedores del rubro para ofrecer un buen producto y servicio, al mejor valor total, bajo las siguientes clausulas:

- Para la programación de la web, se cotizo con mínimo tres proveedores para comparar además del precio, la calidad de entrega.
- No existen contratos exclusivos con un solo proveedor, pero si cartas de confidencialidad con quien se trabaja.
- Los códigos de programación, Hosting, Landing page etc., son propiedad de la empresa con la finalidad de conservar lo que es propio de la empresa y hacer uso de esto en el momento que sea necesario.
- Todas las compras se realizan en el mercado global para buscar minimizar costos, con distribuidores directos y representantes de marcas.
- La inversión inicial de la web es indistinta a la actualización que se hará en ella semestralmente o según la necesidad del negocio.

### **6.5.2 Gestión de la calidad**

Para poder asegurar la calidad del servicio se toma en cuenta la calificación y comentarios que los clientes, tanto viajeros como estudiantes, puedan transmitir. Asimismo, existe el área de post venta que levanta y recopila esta misma información. Tomando en cuenta las siguientes variables:

- Producto Innovador
- Calidad de Servicio en el asesoramiento de los amigos locales
- Fácil conexión al chat
- Calificación de viajeros sobre los amigos locales
- Opción de consulta o reclamo.

### 6.5.3 Gestión de los proveedores

Los principales proveedores para el desarrollo de este proyecto se determinaron mediante las necesidades que se fueron presentando tras el avance de este. Entre estos se identificaron a los siguientes:

- **Hosting y dominio web:** Después de la licitación se eligió a la empresa “*I&I*” por ser una empresa que ofrece Hosting y dominio americano. Este proveedor es de confianza y brinda seguridad a sus clientes. Además, este cuenta con el lenguaje de programación HTML5 el cual es necesario para programar mejor la web con últimas tendencias.  
Estos beneficios ayudarían a que la web cuente con las diferentes herramientas que se desean implementar.
- **Transacciones de Pago:**
  - **Visa:** Este es de suma importancia para que los consumidores puedan realizar transacciones en la web de manera segura. Además, el tener la certificación por Visa genera mayor confianza. El precio de afiliación es de \$400 y el de renovación anual es de \$200, además la comisión por transacción fluctúa entre 3% a 4% según el tipo de tarjeta.
  - **PayPal:** Este medio de pago es sumamente importante para los clientes, es por eso que se decidió incorporar como un proveedor dentro de todos. El pago de este es una comisión fija bajo rangos de transacciones.
  -
- **Proveedor de Internet:** Se eligió a la empresa “*Claro*”, este proveedor es sumamente importante para el negocio; puesto que al desarrollar todo el core de manera digital, nos vemos obligados a contar con un servicio de banda ancha de alta velocidad y de calidad.
- **Útiles de Oficina:** “*Taylor*”, este proveedor proveería de los útiles necesarios para poder realizar labores administrativas dentro de la oficina.
- **Hardware:** “*HP*”, este se encargará de brindar las nuevas máquinas con las que se trabajará dentro de la oficina. Además, de dar soporte a estas.

## 6.6 Inversión de activos fijos vinculados al proceso productivo.

Debido al tipo de negocio los costos en activos fijos son relacionados a la implementación de una oficina donde concentrar todo el desarrollo del negocio y todos los servicios que se requieren.

Para tal fin se cuenta con una oficina en alquiler en el distrito de Surco, 5 personas laborando en horario de oficina, cada persona podrá desarrollar sus funciones en un espacio establecido amoblado con un escritorio y una computadora / laptop. La oficina cuenta con una impresora wifi para ser usada por todo el personal. Hay una sala de reuniones / capacitaciones amoblado con mesa redonda, 6 sillas, proyector y pantalla ecran para reuniones.

Asimismo, se tiene el equipamiento básico como Microondas, dispensador de agua, frigo bar y lavatorio para la comodidad del personal administrativo. Para la organización de documentos se cuenta con un estante para archivadores y en la recepción un sofá de espera para los visitantes a la oficina (estudiantes, inversores). Estos serían los activos fijos tangibles.

Tabla 15. Activos fijos tangibles

Equipos informáticos	Unidades	Costo unitario	Costo total
Computadoras HP	2	S/. 2,000	S/. 4,000
Laptops	3	S/. 2,800	S/. 8,400
Impresora Multifuncional Epson	1	S/. 999	S/. 99
Proyector Multimedia con Ecran	1	S/. 1,940	S/. 1,940
<b>Sub total</b>		<b>S/.</b>	<b>S/. 15,339</b>

Muebles de oficina	Unidades	Costo unitario	Costo total
Escritorio de oficina Spazio/silla ergonómica	1	S/. 1,500	S/. 1,500
Mesa de reuniones (6 personas)	1	S/. 1,640	S/. 1,640
Estante	1	S/. 300	S/. 300
Sofá de espera	1	S/. 1,200	S/. 1,200
<b>Sub total</b>		<b>S/.</b>	<b>S/. 4,640</b>

Depreciación Activos tangibles	Valor total	Vida útil	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en libros	Valor de mercado	Valor residencial
Equipos informáticos	S/ 15,339	4	S/ 3,835	S/ 15,339	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Muebles de oficina	S/ 4,640	10	S/ 464	S/ 2,320	S/2,320	S/928	S/ 1,304
Depreciación anual	S/ 19,979		S/ 4,299				S/ 1,304

En cuanto a los activos intangibles, se cuenta con una web personalizada con el registro de marca. Para evitar inconvenientes se cuenta con el servicio de antivirus y con el contrato de 5 paquetes office para el desarrollo de documentos, reportes y presentaciones de cada empleado.

Tabla 16. Activos fijos intangibles

Concepto	Unidades	Costo unitario	Costo total
Desarrollo de Web	1	S/. 7,000	S/. 7,000
Licencias de Software	5	S/. 764	S/. 3,819
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 10,819</b>

Tabla 17. Amortizaciones de intangibles /Gastos preoperativos

	Valor	Plazo	Amortización
Aplicación – Pagina VWeb++Licencias	S/. 10,818.75	5	S/. 2,163.75
Gastos Pre operativos	S/. 55,650.00	5	S/. 11,130.00
			<b>S/. 13,293.75</b>

Adicionalmente, se tienen gastos para la licencia de funcionamiento, la constitución y el registro de marca, los gastos para tener la oficina operativa, el adelanto y la garantía del alquiler e implementos de oficina. El gasto más alto es nuestra campaña de afiliación (marcha blanca), que se realiza antes de iniciar operaciones para tener estudiantes y viajeros interesados en el servicio y dispuestos a utilizarlo apenas sea el lanzamiento.

Tabla 18. Gastos pre operativos

Descripción	Gastos		
Licencia de funcionamiento Mun. de Surco	S/. 650		
Constitución y registro comercial	S/. 2,000		
Acondicionamiento de instalaciones	S/. 5,000		
Campañas de afiliación – lanzamiento	S/. 42,000	1,500	Mensual
Adelanto (1) y garantía de alquiler (2)	S/. 4,500		
Implementos de oficina	S/. 1,500		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 55,650</b>		

En resumen, teniendo ya la información de gastos en activos fijos, intangibles, los gastos pre operativos y el importe de Capital de Trabajo, se tiene como total de inversión en S/. 157, 129.

Tabla 19. Resumen de inversión

Activos fijos	S/.	19,979
Intangibles	S/.	10,819
Gastos pre operativos	S/.	55,650
Capital de trabajo	S/.	70,681
<b>Total de inversión</b>	<b>S/.</b>	<b>157,129</b>

## 6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

En gastos administrativos se incluye los gastos en que se incurrirá mensualmente como es el pago de alquiler de la oficina, servicios básicos de luz, agua, fijo e internet, mantenimiento de la oficina, servicio outsourcing de contabilidad y legal y los sueldos del personal administrativo.

En los gastos de venta incluye el presupuesto anual de marketing, donde están incluidos todas las estrategias que se realizarán a través del año, cuyo detalle se encuentra en el presupuesto de marketing y los sueldos del personal comercial.

Tabla 20. Gastos administrativos y ventas

Descripción	Gasto Mensual		Gasto anual				
Servicios telefónicos e internet	S/.	60	S/.	720	150	40%	En función al personal
Alquiler de oficina	S/.	600	S/.	7,200	1500	40%	En función al personal
Asesoría contable	S/.	1,200	S/.	14,400			
Asesoría legal	S/.	800	S/.	9,600			
Servicios públicos/limpieza	S/.	200	S/.	2,400	500	40%	
Sueldos administrativos			S/.	130,813			
<b>TOTAL</b>			<b>S/.</b>	<b>233,196</b>			

Descripción	Gasto Mensual		Gasto anual				
Servicios telefónicos e internet	S/.	90	S/.	1,080	150	60%	En función al personal
Alquiler de oficina	S/.	900	S/.	10,800	1500	60%	En función al personal
Presupuesto de marketing	S/.		S/.	61,821	8.00		
Servicios públicos/limpieza	S/.	300	S/.	3,600	500	60%	
Sueldos de áreas comercial	S/.		S/.	156,975			
<b>TOTAL</b>			<b>S/.</b>	<b>233,196</b>			

Tabla 21. Resumen

	<b>Total anual</b>	
Gastos administrativos	S/.	165,133
Gastos de ventas	S/.	233,196
Total S/.	S/.	393,329
Promedio Mensual	S/.	33,194

# Capítulo 7 – Estructura Organizacional y Recursos Humanos

El plan operativo de la empresa Friends & Travel determina los recursos y las diferentes etapas de producción que se deben seguir para obtener el producto final deseado. El objetivo primordial de este plan es crear un servicio que satisfaga las necesidades del cliente de manera eficiente y con menor costo posible.

## 7.1 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales están alineados a la misión y visión de la empresa, al igual que con los objetivos estratégicos, puesto que se desea lograr que la empresa destaque por los reconocimientos que obtenga junto a su personal. Dentro de esta se identificaron:

- Mantener los parámetros de satisfacción laboral por encima del promedio del mercado.
- Estar dentro de las 20 mejores empresas del ranking Great place to Work a partir del 3er año de funcionamiento.
- Retener a los mejores amigos locales a través de refuerzos positivos.
- Incentivar en provincias programas de voluntariado y labor social realizados por los amigos locales.
- Ayudar a los mejores trabajadores a poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa a través de incentivos (vales)

## 7.2 Naturaleza de la Organización

Friends & Travel S.A.C es una microempresa consolidada por 4 socios, responsables de cada una de las áreas que la empresa necesita y son claves para el desempeño de la organización, como es la Gerencia General, Administración, Sistemas y Marketing. Esta sociedad anónima cerrada tiene a estos cuatro socios como accionistas de la empresa compartiendo entre ellos el mismo % de participación, debido al capital

invertido por todos. Asimismo, las utilidades generadas por la empresa, serán entregadas una vez al año y divididas equitativamente. Es decir que el socio que es responsable de la Gerencia General obtendrá mayores ingresos por dedicarse a tiempo completo de la empresa.

## 7.2.1 Organigrama

A través de esta representación gráfica se mostrará la estructura organizacional de la empresa:

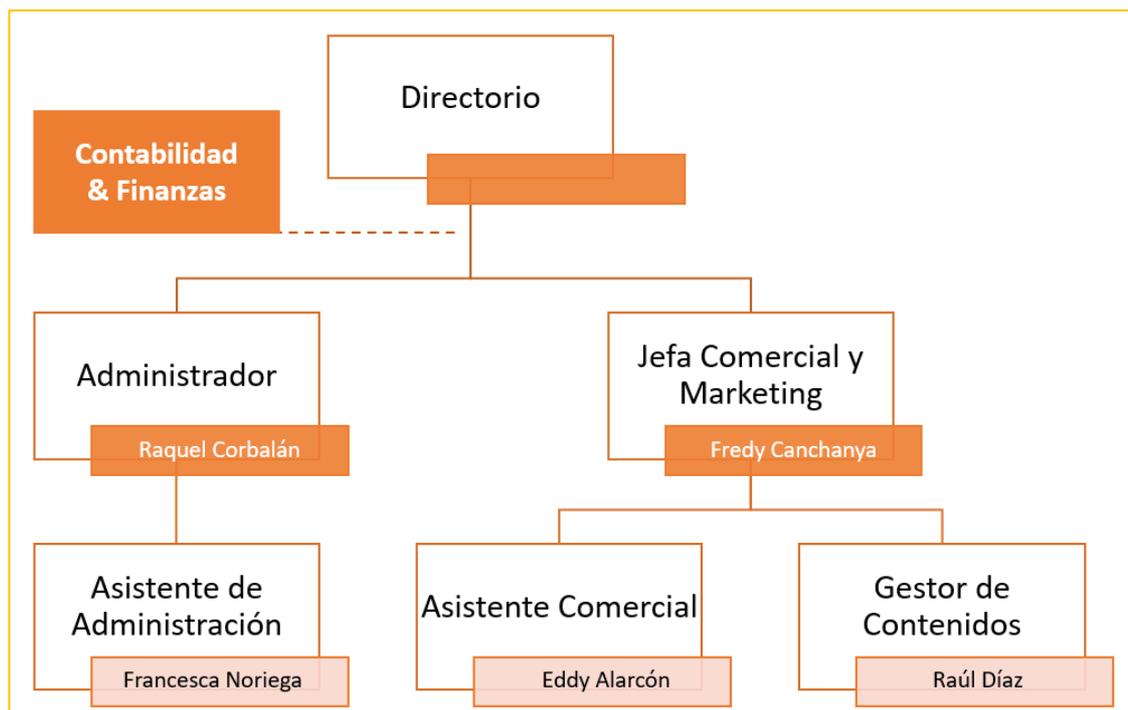


Imagen 35. Organigrama

## 7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

La información detallada sobre las funciones o roles de cada puesto es fundamental para el entendimiento de la estructura organizacional.

**Administrador:** Esta posición la encarga de asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada área para lograr el éxito de la empresa. Toma las decisiones estratégicas relacionadas al crecimiento del negocio. Tiene la habilidad de planear, direccionar y controlar las operaciones de la empresa, aunque siempre debe reportar todo al directorio.

- Está pendiente de los cambios externos del negocio.

- Responsable de la Contabilidad y Finanzas
- Representante legal
- Evaluación mensual del rendimiento de los demás empleados.
- Mantiene en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa.

**Asistente de Administración:** Es responsable de efectuar actividades de organización, tiene la habilidad de planificar, direccionar y controlar los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Esta posición le reporta directamente al Administrador como también al directorio. A su cargo están todos los amigos locales registrados. Es el deber del Asistente de Administración velar por el contrato de cada uno de los estudiantes, su mantención y captación de nuevos también.

- Compras y contratación de proveedores
- Responsable de los bienes y servicios de la empresa
- Gestión Humana
- Selección del personal
- Pagos de servicios y personal

**Jefe Comercial y Marketing:** Esta posición es responsable de todo lo relacionado a las ventas. Su competencia es gestionar la plataforma virtual para la mejora e innovación del servicio que se ofrece. Asimismo, tiene la habilidad de poder optimizar la capacidad de los recursos de la empresa. El Jefe del área Comercial y Marketing le reporta directamente al Directorio, así como también debe trabajar de la mano con el administrador.

- Coordina con la empresa desarrolladora de la web
- Responsable de los software utilizados en la empresa
- Mejora de procesos comerciales
- Asegura el funcionamiento correcto del servicio.

**Asistente Comercial:** El Asistente comercial realiza muchas acciones destinadas a implementar las mejores estrategias de marketing a corto y largo plazo de la empresa. En este caso tiene la habilidad de también conducir los procesos comerciales, generando los ingresos de la empresa. Le reporta directamente al Jefe del área Comercial y Marketing y al directorio por ser parte de los accionistas y socios de la empresa.

- Procesos eficaces en el marketing
- Implementación de acciones para campañas
- Control de las acciones realizadas
- Captación de clientes a través de estrategias claves
- Relaciones publicas
- Creación de valor y satisfacción del cliente.

**Gestor de Contenidos:** Es la persona que tiene la habilidad y competencia de gestionar la aplicación web, proponiendo mejoras, administrando y publicando el contenido de esta plataforma. Se creó esta posición para facilitar o reducir el trabajo de la empresa desarrolladora de la web y no incurrir en más gastos. Aunque esta posición también sea un área de apoyo al Gerente de Marketing le reporta directamente al Gerente de Sistemas.

- Permite editar textos, imágenes, videos o incluso modificar el diseño de las diferentes plataformas digitales de la marca.
- Minería de la base de datos
- Community manager
- Búsqueda de mejoras oportunidad para la actualización de la web
- Administrador digital
- Gestor del CEO y/o SEM

**Amigos Locales:** Son estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de Turismo, Hotelería, y afines, de cualquier instituto o universidad. El perfil profesional del amigo local tiene habilidades interpersonales, diccionario claro, buenas habilidades descriptivas, voluntad de aprender, buena memoria y disponibilidad a medio tiempo. Debe comprometerse con la gente, mostrar iniciativa y sobre todo voluntad de promover una buena imagen de la empresa para la que trabajan. Los amigos locales le reportan directamente al Gerente del Área de Administración que cumple con la función de recursos humanos. Sus principales funciones son:

- Asesorar/Guiar al viajero que lo contrate
- Resolver las dudas o problemas de los viajeros
- Promocionar correctamente las marcas que auspician a la empresa
- Proponer mejoras del servicio

- Escuchar las necesidades del viajero respecto al servicio y transmitirlo
- Asistir a las capacitaciones y/o charlas motivacionales, etc.
- Cumplir con los requerimientos para ser un amigo local
- Asegurarse de obtener buena calificación para lograr ser mejor recomendado

## 7.3 Políticas Organizacionales

### **Políticas de remuneraciones:**

Establece las formas y fechas de pagos, acorde a las leyes laborales vigentes en el Perú (entre estas están gratificación de Julio y Diciembre, seguro, CTS y vacaciones).

El pago de haberes se realizará de manera mensual y puntual a los trabajadores administrativos, al igual que a los amigos locales.

### **Política de calidad de vida laboral:**

Establece la forma de convivencia de los colaboradores dentro del ámbito laboral, reforzando valores tales son la honestidad, trabajo en equipo, respeto, pro actividad entre otros.

### **Política de incorporación:**

Establece el proceso de perfiles, selección de nuevo personal. Así como también define los procesos de inducción. Todo nuevo colaborador deberá estar a prueba tres meses.

### **Política de capacitación y desarrollo:**

Establece la cantidad y los tipos de capacitaciones que se dará al personal durante el año laboral, los cuales tienen que tener un enfoque tecnológico e innovador de acuerdo al core del negocio. Adicional a ello, la empresa cumplirá con las capacitaciones obligatorias como lo son: Seguridad y Salud en el trabajo y Seguridad de Información.

### **Política de sanciones:**

Establece las normas interna de la empresa, define las faltas graves que pueden conducir al despido del trabajador, los cuales están basados en el código de ética. Son

faltas graves, los actos delictivos, fraude, atentar contra la confidencialidad de la empresa, sobornos y la corrupción.

## **7.4 Gestión Humana**

El modelo de negocio Friends and Travel considera a los estudiantes pieza fundamental de su desarrollo como organización, a pesar de que el servicio brindado es online y no forman parte de la planilla de la empresa, se considera primordial contar con alumnos calificados y que se sientan retribuidos por la organización para lograr su fidelización.

En los siguientes ítems se considerará al personal administrativo que labora en la empresa y a los estudiantes, pieza clave del negocio.

### **7.4.1 Reclutamiento**

En Friends and Travel se cuenta con puestos establecidos para lograr el desarrollo del negocio, que consiste en 2 puestos administrativos, y 3 puestos comerciales y Ventas.

A largo plazo, como se vaya desarrollando el negocio se requerirá de mayor personal, por eso se establece el siguiente proceso de reclutamiento para personal administrativo:

- Requerimiento del personal por el área solicitante al área administrativa, con los requisitos, descripción y perfil del puesto, así como los beneficios.
- Creación y lanzamiento de la plaza mediante LinkedIn, Bumeran y página web por un lapso de 2 semanas y en plataformas gratuitas de búsqueda laboral.
- Recepción de candidatos referidos.

Para el caso de captación de estudiantes de turismo, al ser el modelo de negocio netamente online, el proceso de reclutamiento sigue el mismo formato virtual, de esa manera poder atacar todos los frentes posibles, este proceso es constante, ya que se requiere contar con estudiantes siempre. El perfil del estudiante ya se encuentra establecido: Estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de Turismo o similares.

Las formas de búsqueda son las siguientes:

- Alianzas con institutos y universidades para bolsa de trabajo para estudiantes de turismo.
- Lanzamiento de publicidad en Facebook y Google Adwords segmentado a estudiantes de turismo, similar al proceso que realiza Uber para captar conductores.
- Guía de referidos: los estudiantes que ya trabajan con nosotros pueden obtener un bono por referir amigos y se concrete la creación del perfil.

### **7.4.2 Selección, contratación e inducción**

Para el caso de puestos administrativos, el área administrativa se encarga de seleccionar al personal idóneo en base al perfil requerido, y sigue el siguiente procedimiento para dar con el candidato ideal.

- Revisión de CV, seleccionar a los candidatos que cumplen con el perfil y contactarlos vía email.
- Entrevista y evaluación psicológica por el área administrativa, revisión de referencias.
- Entrevista final de los candidatos que pasaron el proceso con el gerente que solicitó el puesto.
- Selección del candidato.

**Contratación:** El candidato seleccionado debe presentar antecedentes policiales y DNI para beneficios laborales, asimismo la firma de contrato por 6 meses renovable.

En el caso de los estudiantes de turismo, el proceso varía un poco:

- **Selección:** La postulación es online a través de nuestra web, adicional al Cv se les solicita adjuntar un certificado de estudios que confirme su grado de estudio.
- Todos los CV recibidos, verificar que cumplan con el requisito principal “estudiantes de turismo o similares de últimos ciclos” y el certificado de estudios como confirmación.
- Todos los candidatos que cumplan con estos requerimientos se les enviará un correo de confirmación como Amigos locales, junto a un contrato con toda la información del servicio que brindaran y los beneficios que contarán, que deberá ser enviado firmado en señal de conformidad.

### 7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño

Para el caso de cargos administrativos:

- **Inducción:** Un día con el gerente del área para explicación de funciones a realizar.
- **Desarrollo:** Conocimiento de todo el sistema de la empresa, al ser una empresa pequeña.
- **Evaluación de Desempeño:** A cargo del gerente jefe y después del final del contrato firmado (6 meses)

Para los estudiantes de turismo:

- **Capacitación:** Luego de llenar los datos requeridos en la plataforma, para activar su cuenta tienen que asistir de manera online a la charla de inducción y dar un examen al finalizarlo, de esa manera se activa su cuenta y pueden brindar desde ya el servicio. La idea de la charla online es hacer que el servicio que brinden sea estandarizado, de esa manera lograr una diferenciación de nuestro servicio.
- **Desarrollo:** De forma virtual se cuenta con temas de relevancia de forma dinámica para los estudiantes, como capacitaciones online para actualización de sus conocimientos.
- **Evaluación de Desempeño:** Es medido por los viajeros que son atendidos por el estudiante. Se cuenta con una escala de puntuación online. Las mejores puntuaciones obtendrán un reconocimiento, y los más bajos una retroalimentación para una mejora, sólo en caso de reclamo fuerte probado se optará por la desvinculación.

### 7.4.4 Motivación

El capital humano es el más importante, y para contar con un personal altamente calificado se les debe brindar toda la motivación para que se identifiquen con la organización y realicen su trabajo de la mejor manera.

**Programas de reconocimiento:** Tanto los trabajadores del área administrativa destacados como los estudiantes con alto puntaje tendrán opciones a descuentos con las empresas aliadas, vales de consumos, incluso una reunión anual para premiaciones.

**Integración:** Paseos de integración para el área administrativa y una reunión de integración entre estudiantes para que se conozcan y compartan experiencias.

**Celebración de fechas festivas:** Celebración de cumpleaños para área administrativa y tarjetas de regalo de manera online para estudiantes.

Celebración en oficina de Navidad y año nuevo.

#### 7.4.5 Sistema de remuneración

Todos los colaboradores del área administrativa cuentan con todos los beneficios laborales bajo régimen general.

La forma de pago es mediante planilla y de manera mensual por depósito en cuenta, a cada empleado se les envía su boleta de manera mensual.

Se cuenta con una escala de remuneración, temiendo un aumento a partir del 3er año de servicio. En el caso de pago de los estudiantes es recibo por honorarios de manera mensual con depósito en cuenta, se les enviará un detallado de los servicios que realizarán para un mejor control.

### 7.5 Estructura de gastos de RRHH

La planilla de Friends & Travel está compuesta por dos jefaturas y tres personas bajo estos; las dos jefaturas corresponden al Administrador y al Jefe de Marketing, seguidamente por el asistente administrativo, asistente de marketing y el gestor de contenido. Todos estos gozan de los beneficios laborales según la ley. A continuación el detalle:

Tabla 22. Gasto de personal

Puesto	Remuneración Básica S/.	Anualidad	Vacaciones	Gratificación Julio	Gratificación Dic.	EsSalud (9%)	CTS Mayo	CTS Nov.	Total Anual
Administrador	S/. 5,500	S/. 66,000	S/. 5,500	S/. 5,995	S/. 5,995	S/. 5,940	S/. 3,250	S/. 3,250	S/. 95,929
Asistente administrativo	S/. 2,000	S/. 24,000	S/. 2,000	S/. 2,180	S/. 2,180	S/. 2,160	S/. 1,182	S/. 1,182	S/. 34,883
Jefe de área comercial y marketing	S/. 4,000	S/. 48,000	S/. 4,000	S/. 4,360	S/. 4,360	S/. 4,360	S/. 2,363	S/. 2,363	S/. 69,767
Asistente comercial	S/. 2,500	S/. 30,000	S/. 2,500	S/. 2,725	S/. 2,725	S/. 2,700	S/. 1,477	S/. 1,477	S/. 43,604
Gestor de contenidos	S/. 2,500	S/. 30,000	S/. 2,500	S/. 2,725	S/. 2,725	S/. 2,700	S/. 1,477	S/. 1,477	S/. 43,604
Total S/.	S/. 16,500	S/. 198,000	S/. 16,500	S/. 17,985	S/. 17,985	S/. 17,820	S/. 9,749	S/. 9,749	S/. 289,788

## Capítulo 8. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

### 8.1 Supuestos

En el plan económico se están considerando los siguientes supuestos. Se deben tomar en cuenta al momento de elaborar la parte financiera de la empresa.

- Supuesto 1: El impuesto general a las ventas es de 18%
- Supuesto 2: El impuesto a la renta es de 29.5%
- Supuesto 4: Tipo de cambio considerado: 3.30 nuevos soles
- Supuesto 5: El proyecto se evaluará en un horizonte de tiempo de 5 años
- Supuesto 6: Se proyecta un incremento en los costos y gastos de la empresa debido a una inflación de 2.5% anual.
- Supuesto 7: La amortización de intangibles y gastos pre operativos será a 5 años.
- Supuesto 8: Ventas a nivel financiero.

### 8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Tal como se detalló en puntos anteriores, la inversión inicial para poder desarrollar este proyecto se dividió en activos fijos tangibles e intangibles, dentro de los cuales se incluyó la inversión tanto como para la implementación de la oficina y de la web. A continuación, el detalle de estos.

Tabla 23. Activos fijos intangibles y tangibles.

<b>Activos Fijos Intangibles</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Desarrollo de Web	1	S/. 7,000	S/. 7,000
Licencias de Software	5	S/. 764	S/. 3,819
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 10,819</b>
<b>Activos Fijos Tangibles</b>			
<b>Equipos Informáticos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Computadoras HP	2	S/. 2,000	S/. 4,000
Laptops	3	S/. 2,800	S/. 8,400
Impresora Multifuncional Epson	1	S/. 999	S/. 999
Proyector Multimedia con Ecran	1	S/. 1,940	S/. 1,940
<b>Sub total</b>			<b>S/. 15,339</b>

Muebles de oficina	Unidades	Costo unitario	Costo total
Escritorio de oficina Spazio / silla ergonómica	1	S/. 1,500	S/. 1,500
Mesa de Reuniones (6 personas)	1	S/. 1,640	S/. 1,640
Estante	1	S/. 300	S/. 300
Sofá de espera	1	S/. 1,200	S/. 1,200
<b>Sub total</b>			<b>S/. 4,640</b>

Después de conocer toda la inversión inicial del proyecto, se detalla los activos que se van a depreciar o amortizar respectivamente. Se está considerando la depreciación de los activos intangibles en 5 años puesto que según la ley del impuesto a la renta, artículo 37, inciso g, nos dice que los gastos pre operativos pueden devengarse en un periodo máximo de 10 años. (Blog PUCP, 2010).

Tabla 24. Depreciación de activos

Depreciación Activos Tangibles	Valor Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros	Valor de Mercado	Valor Residual
Equipo de Computo	S/ 15,339	4	S/. 3,835	S/. 15,339	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Mobiliario de oficina y de decoración	S/ 4,640	10	S/. 464	S/. 2,320	S/. 2,320	S/. 928	S/. 1,304
<b>Depreciación Anual</b>	<b>S/ 19,979</b>		<b>S/. 4,299</b>				<b>S/. 1,304</b>

Tabla 25. Amortización de Intangibles

Amortización de Intangibles/Gastos Pre operativos	Valor	Plazo	Amortización Anual
Aplicación - Página Web ++ Licencias	S/. 10,818.75	5	S/. 2,163.75
Gastos Pre Operativos	S/. 55,650.00	5	S/. 11,130.00
			<b>S/. 13,293.75</b>

### 8.3 Proyección de ventas

En este punto se muestra el Plan de ventas y Proyección de la demanda que se elaboró anteriormente. Esta proyección de ventas es la cantidad de ingresos que la empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Se ha considerado un incremento anual en la demanda de 1% cada año obteniendo así mayores ingresos conforme pasa el tiempo.

Tabla 26. Proyección de la demanda, ventas y costos variables

<b>PROYECCION DE LA DEMANDA</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CRECIMIENTO ANUAL		10,0%	11,3%	12,5%	12,5%
SERVICIOS BRINDADOS	11.051	12.156	13.524	15.215	17.117

<b>PROYECCION DE VENTAS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGRESOS POR VENTAS	772.763	850.033	945.693	1.063.939	1.196.940

<b>PROYECCION DE COSTOS VARIABLES</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
AMIGO LOCAL	309.105	340.013	378.277	425.576	478.776

## 8.4 Cálculo del capital de trabajo

La capacidad de la empresa para llevar a cabo sus actividades con normalidad dentro de los primeros 5 años de ser lanzada al mercado debe demostrarse a continuación con el capital de trabajo. La elaboración de este punto puede ser útil para establecer el equilibrio patrimonial de la organización.

Tabla 27. Capital de trabajo en cinco años

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Provisión de Efectivo (2 meses de gastos operativos)</b>		S/. 66.388				
<b>Ventas a Crédito</b>		S/. 772.763	S/. 850.033	S/. 945.693	S/. 1.063.939	S/. 1.196.940
<b>Cuentas por Cobrar</b>		S/. 4.293	S/. 4.722	S/. 5.254	S/. 5.911	S/. 6.650
<b>Necesidad de Capital de Trabajo</b>		S/. 70.681	S/. 71.110	S/. 71.642	S/. 72.299	S/. 73.038
<b>Inversión en Cap. Trabajo</b>	<b>S/. -70.681</b>	<b>S/. -429</b>	<b>S/. -531</b>	<b>S/. -657</b>	<b>S/. -739</b>	<b>S/. 73.038</b>

Utilizamos el método de convención de efectivo a pesar de no tener cuentas por pagar ni inventarios, si debemos provisionar en caso de contingencia dos meses de gastos operativos por lo que nos da un total de 66.388 nuevos soles. Ha ese resultado le agregamos las ventas a crédito que se obtuvieron previamente y las cuentas por cobrar por ser estas ventas pagadas a los dos días (debido al crédito  $\ast 2/360$ ) la suma de esas tres cuentas nos da un total, de 70.681 nuevos soles que se debe invertir en el primer año antes se empezar a operar y a los siguientes empezar a pagar la diferencia hasta que al quinto año donde se recupere la inversión.

## 8.5 Estructura de financiamiento: tradicional y no tradicional

Tras analizar distintas situaciones y decidir financiar el 28.7% de la inversión total, se decidió trabajar bajo la estructura de financiamiento tradicional, puesto que este genera un mejor perfil financiero para la empresa en caso de solicitar un préstamo a futuro, además el pago del préstamo sería directamente bajo la empresa, no bajo el directorio el cual es común en el financiamiento no tradicional, además tendríamos el IGV a favor por parte de la financiación.

Tabla 28. Estructura de financiamiento tradicional

<b>PATRIMONIO</b>	112,129	71.36%
<b>PASIVO</b>	45,000	28.64%
<b>TOTAL INVERSION</b>	157,129	100.00%

## 8.6 Estados Financieros (estado de resultados, flujo de caja y balance general)

Estos se hallaron a partir de la información obtenida y analizada durante todo el trabajo.

El primer estado a analizar es el de Resultados, este está proyectado a 5 años y presenta crecimientos promedio del 2% anual en la Utilidad Neta. Por otro lado, los costos de venta representan el 40% de los ingresos por ventas, siendo esto por el pago del servicio

a los amigos locales. Además, se aprecia que la mayor parte de los egresos se ven reflejados en los Gastos Administrativos y Gastos de Ventas, representando un 22% Y 34% respectivamente.

Tabla 29. Estado de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por Ventas	772,763	850,033	945,693	1,063,939	1,196,940
Costo de Ventas	309,105	340,013	378,277	425,576	478,776
Utilidad Bruta	463,658	510,020	567,416	638,364	718,164
Gastos Administrativos	165,133	168,435	171,804	175,240	178,745
Gastos de Ventas	252,515	259,111	266,260	274,068	282,342
Depreciación de Activos	4,299	4,299	4,299	4,299	464
Amortización de Intangibles y Costos Diferidos	13,294	13,294	13,294	13,294	13,294
Utilidad Operativa	28,418	64,881	111,760	171,463	243,319
Gastos Financieros	10,649	7,260	2,854		
Utilidad Antes de Impuestos	17,769	57,621	108,906	171,463	243,319
Impuesto a la Renta	5,331	17,286	32,672	51,439	72,996
Utilidad Neta	12,438	40,334	76,234	120,024	170,324
Reserva Legal	1,244	4,033	7,623	12,002	

En tanto al Flujo de Caja se puede apreciar que el flujo de caja incrementa en 1.3% en promedio anualmente, lo cual representa que la empresa cuenta con liquidez de efectivo para cualquier percance que se presente en el camino de la empresa. Además esta liquidez de la empresa nos muestra la viabilidad del proyecto en el tiempo propuesto al inicio de todo el análisis.

Por otro lado, el Flujo de Caja Operativo, muestra la cantidad de efectivo que genera el proyecto tras realizar sus actividades, siendo en este caso sumamente positivo y saludable para que se mantenga la empresa en el tiempo.

Tabla 30. Flujo de caja o tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	12,438	40,334	76,234	120,024	170,324
Depreciación de Activos	4,299	4,299	4,299	4,299	464
Amortización de Intangibles	13,294	13,294	13,294	13,294	13,294
Inversión en Capital de trabajo	-429	-531	-657	-739	6,650
Tributos por pagar	5,331	17,286	32,672	51,439	72,996
Pago de tributos		-5,331	-17,286	-32,672	-51,439
<b>Flujo de caja Operativo</b>	<b>34,932</b>	<b>69,351</b>	<b>108,555</b>	<b>155,645</b>	<b>212,288</b>
Amortización de Deuda	-11,272	-14,661	-19,067		
Pago de Dividendos	-4,975	-16,134	-30,494	-48,010	-68,129
<b>Flujo de caja disponible</b>	<b>18,685</b>	<b>38,557</b>	<b>58,995</b>	<b>107,635</b>	<b>144,158</b>
Caja Inicial	66,388	85,073	123,629	182,624	290,259
<b>Saldo Final de Tesorería</b>	<b>85,073</b>	<b>123,629</b>	<b>182,624</b>	<b>290,259</b>	<b>434,418</b>

Por último, el Balance General muestra el estado general de la empresa en sus años de operaciones. Si se analiza de forma general, el ratio de liquidez que este presenta es de 3.8 promedio en los años planteados, significando que la empresa cuenta con 3 veces los recursos corrientes para poder solventar sus deudas a largo plazo. Así mismo, al analizar los ratios de estructura de capital en promedio del proyecto, se encuentra que por cada sol que aportan los inversionistas, estos recibirán 0.27 centavos de sol.

Tabla 31. Balance general

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	S/. 2,000					
Banco	S/. 68,681	S/. 83,073	S/. 121,629	S/. 180,624	S/. 288,259	S/. 432,418
Cuentas por Cobrar		S/. 4,722	S/. 5,254	S/. 5,911	S/. 6,650	S/. 0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>S/. 70,681</b>	<b>S/. 89,795</b>	<b>S/. 128,883</b>	<b>S/. 188,535</b>	<b>S/. 296,909</b>	<b>S/. 434,418</b>
Activos Fijo	S/. 19,979					
Depreciación Acumulada		S/. -4,299	S/. -8,598	S/. -12,896	S/. -17,195	S/. -17,659
Intangibles y Costos Diferidos	S/. 66,469					
Amortización de Int. Acumulada		S/. -13,294	S/. -26,588	S/. -39,881	S/. -53,175	S/. -66,469
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>S/. 86,448</b>	<b>S/. 68,855</b>	<b>S/. 51,263</b>	<b>S/. 33,670</b>	<b>S/. 16,078</b>	<b>S/. 2,320</b>
<b>Total Activos</b>	<b>S/. 157,129</b>	<b>S/. 158,650</b>	<b>S/. 180,146</b>	<b>S/. 222,205</b>	<b>S/. 312,987</b>	<b>S/. 436,738</b>
Tributos por pagar		S/. 5,331	S/. 17,286	S/. 32,672	S/. 51,439	S/. 72,996
Parte Corriente de DLP	S/. 11,272	S/. 14,661	S/. 19,067			
Deuda a Largo Plazo	S/. 33,727.50	S/. 19,067	S/. 0			
<b>Total Pasivo</b>	<b>S/. 45,000</b>	<b>S/. 39,058</b>	<b>S/. 36,353</b>	<b>S/. 32,672</b>	<b>S/. 51,439</b>	<b>S/. 72,996</b>
Capital Social	S/. 112,129					
Reserva Legal		S/. 1,244	S/. 5,277	S/. 12,901	S/. 24,903	S/. 24,903
Utilidades Acumuladas		S/. 6,219	S/. 26,386	S/. 64,503	S/. 124,516	S/. 226,710
<b>Total Patrimonio</b>	<b>S/. 112,129</b>	<b>S/. 119,592</b>	<b>S/. 143,793</b>	<b>S/. 189,533</b>	<b>S/. 261,548</b>	<b>S/. 363,742</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>S/. 157,129</b>	<b>S/. 158,650</b>	<b>S/. 180,146</b>	<b>S/. 222,205</b>	<b>S/. 312,987</b>	<b>S/. 436,738</b>

## 8.7 Flujo Financiero

En base a la proyección realizada con anterioridad se establece el Flujo de caja para los siguientes 5 años de proyecto. Los ingresos por ventas hasta el año 5 tienen una proyección de crecimiento en base al sector, y se considera como costos variables el pago a los amigos locales (estudiantes), así como la comisión de pasarela de pagos, los gastos administrativos y de ventas que tiene una inflación proyectada de 2% desde el año 2 al 5. Asimismo se consideran la depreciación de activos y amortización de intangibles para obtener la Utilidad operativa.

Se halla el Flujo económico, el FCLD que arroja resultados en positivo, el FCF cuya deuda se termina de cancelar en el año 3 y el FCNI nos arroja un resultado en positivo.

Tabla 32. Flujo de caja económico y financiero

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos por Ventas</b>		<b>772,763</b>	<b>850,033</b>	<b>945,693</b>	<b>1,063,939</b>	<b>1,196,940</b>
Costos variables		309,105	340,013	378,277	425,576	478,776
Comision de TC/ID		19,319	21,251	23,642	26,598	29,924
Gastos Administrativos		165,133	168,435	171,804	175,240	178,745
Gastos de Ventas		233,196	237,860	242,617	247,470	252,419
Depreciacion de Activos		4,299	4,299	4,299	4,299	464
Amortizacion de Intangibles y Costos Diferidos		13,294	13,294	13,294	13,294	13,294
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>28,418</b>	<b>64,881</b>	<b>111,760</b>	<b>171,463</b>	<b>243,319</b>
Impuesto a la Renta		8,525	19,464	33,528	51,439	72,996
Depreciacion de Activos		4,299	4,299	4,299	4,299	464
Amortizacion de Intangibles y Costos Diferidos		13,294	13,294	13,294	13,294	13,294
<b>Flujo Económico Operativo</b>		<b>37,485</b>	<b>49,716</b>	<b>82,531</b>	<b>124,323</b>	<b>170,788</b>
Inversion en Activos	-19,979					
Valor Residual						1,304
Intangibles - Costos Diferidos	-66,469					
Inversion en Capital de Trabajo	-70,681	-429	-531	-657	-739	73,038
<b>FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>-157,129</b>	<b>37,056</b>	<b>49,184</b>	<b>81,874</b>	<b>123,584</b>	<b>245,129</b>
<b>Flujo Actualizado</b>	<b>-157,129</b>	<b>31,834</b>	<b>36,299</b>	<b>51,910</b>	<b>67,315</b>	<b>114,704</b>
<b>Acumulado</b>	<b>-157,129</b>	<b>-125,295</b>	<b>-88,996</b>	<b>-37,085</b>	<b>30,229</b>	<b>144,933</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>-157,129</b>	<b>37,056</b>	<b>49,184</b>	<b>81,874</b>	<b>123,584</b>	<b>245,129</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL FINANCIAMIENTO</b>	<b>45,000</b>	<b>-18,726</b>	<b>-19,743</b>	<b>-21,065</b>		
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-112,129</b>	<b>18,329</b>	<b>29,441</b>	<b>60,809</b>	<b>123,584</b>	<b>245,129</b>
<b>Flujo Actualizado</b>	<b>-112,129</b>	<b>16,002</b>	<b>22,440</b>	<b>40,464</b>	<b>71,796</b>	<b>124,328</b>
<b>Acumulado</b>	<b>-112,129</b>	<b>-96,127</b>	<b>-73,687</b>	<b>-33,222</b>	<b>38,574</b>	<b>162,902</b>

## 8.8 Tasa de descuento accionistas y WACC

Para establecer el costo de oportunidad (COK), se utiliza el método del CAPM. Para ello, ubicamos todos los datos solicitados en fuentes confiables, lo que nos da resultado de un COK de 14.54%. En cuanto al costo promedio ponderado de Capital se obtuvo un 16.40%.

Tabla 33. COK (Método CAPM)

Tasa libre de riesgo	2.45 %
Beta desapalancado	1.01
Beta apalancado	1.294
Prima de mercado	8.45%
Riesgo país	1.16%
COK	14.54%

(WACC)	PESO	COSTO	COSTO REAL	PESO*C.REAL
Capital propio	71.36%	14.54%	14.5%	10.38%
Deuda	26.64%	30.06%	21.0%	6.06 %
			WACC	<b>16.40%</b>

## 8.9 Indicadores de rentabilidad

Los resultados que nos arroja el proyecto nos indica lo siguiente:

### Sobre los indicadores económicos

- El VPN (FCLD): Al día de hoy, en base al flujo de caja y con un WACC de 16.40%, el proyecto le agrega valor a la empresa por S/ 144,933.
- El índice de rentabilidad es 1.92, al ser mayor a 1 el proyecto se acepta.
- La recuperación de la inversión del proyecto se dará en 3 años y medio.
- La tasa interna de retorno TIR es de 40.55%, mayor a la tasa de dscto, lo que hace que el proyecto se acepte.

Tabla 34. Indicadores económicos

Tasa de descuento (WACC)	16.40%	
Valor presen neto	144.933	
Índice de rentabilidad	1.92	
Periodo de recuperación descontado	3.55	AÑOS
TIR	40.55%	

**Sobre los indicadores Financieros:**

- El VPN (FCNI): En base al flujo de caja y con un COK de 14.54%, el proyecto al día de hoy agrega valor a los inversionistas por S/ 162,902.
- El índice de rentabilidad es 2.45, al ser mayor a 1 el proyecto se acepta.
- La recuperación de la inversión del proyecto se dará en 3 años y 4 meses.
- La tasa interna de retorno TIR es de 45.24%, mayor a la tasa de dscto, lo que hace que el proyecto se acepte.

Tabla 35. Indicadores financieros

			ESCENARIOS	
			PESIM	OPTIM
Tasa de descuento (COK)	14.54 %			
Valor presente neto	162,902		3.69	3.46
Índice de rentabilidad	2.45			
Periodo de recuperación descontado	3.46	Años		
TIR	45.27%		TIR 40-60%	

Considerando el análisis de los indicadores económicos y financieros se puede concluir que el proyecto genera rentabilidad y puede ejecutarse.

## 8.10 Análisis de riesgo

Se analizará la sensibilidad del proyecto, los escenarios por variables, el punto de equilibrio y los principales riesgos del proyecto que se focalizan en el servicio, en la plataforma tecnológica propuesta, la posibilidad de imitación del modelo de negocio. Las variables para el análisis son el valor del servicio y el costo variable del amigo local. Se mostrará cuan elástico son ambos datos y cuales sus límites.

### 8.10.1 Análisis de Sensibilidad

Para tomar buenas decisiones de inversión calcularemos un nuevo VAN = 0, para las variables valor de servicio y costo variable de los ingresos del amigo local para determinar los límites o valores para que la inversión sea rentable.

Tabla 36. Análisis de Sensibilidad

VARIABLE	VALOR	VPN
VALOR DEL SERVICIO	100.00%	162,902
	94.64%	0
COSTO VARIABLE (AMIGO LOCAL)	100.00%	162,902
	112.05%	0

Para la variable valor del servicio, este se puede reducir hasta el 94.64% de lo proyectado y el proyecto aun seguirá siendo rentable. Es decir, puede bajar un 5.36%.

El pago del amigo local puede incrementarse como máximo en un 12.05%, un incremento mayor provoca la no viabilidad del proyecto.

### 8.10.2 Análisis de escenarios (por variables)

Asumiendo la premisa que la inflación es de 2% anual, se analizará los escenarios pesimista y optimista.

Tabla 37. Análisis de escenarios

VARIABLE	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
CRECIMIENTO ANUAL	75%	100%	125%
INCREMENTO DE COSTOS/ANUAL	3.00%	2.50%	60.00%
VALOR PRESENTE NETO	50,368	162,902	162,902
INDICE DE RENTABILIDAD	1.45	2.45	2.45
PERIODO DE RECUPERACION	4.37	3.46	3.46
TIR	26.10%	45.24%	45.24%

En el cuadro se muestra dos escenarios; en el pesimista se estima un decrecimiento en las ventas anuales de 25% en referencia al escenario base. En este escenario el VPN es 50,368 versus los 162,902 de base, el índice de rentabilidad baja de 2.45 a 1.45 y el

periodo de recuperación es mayor y bordea los 4.37. La TIR para el escenario pesimista es inferior al base de 45.24% a un 26,10%.

En el escenario optimista se asume un incremento anual en las ventas del 125%. En este escenario obtenemos una TIR del 45.24% similar al base y un índice de rentabilidad de 2.45. Siendo todos los indicadores similares al escenario base. Sin embargo, en este escenario el costo se incrementa hasta en 60%.

### 8.10.3 Análisis de Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para el primer año será de S/. 723,341, que representan 10,345 servicios brindados en el primer año. Para obtener ventas por S/. 850,033 se necesitan que se generen 10,543 transacciones para el segundo año, siendo el margen de contribución de 57.50%. Para el tercer año el punto de equilibrio monetario debe ser de S/ 751,328 que representan 10,745 servicios brindados.

Tabla 38. Punto de Equilibrio

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	S/. 772,763	S/. 850,033	S/. 945,693	S/. 1,063,939	S/. 1,196,940
<b>Costo Variable</b>	S/. 328,424	S/. 361,264	S/. 401,919	S/. 452,174	S/. 508,700
<b>Margen de Contribución</b>	S/. 444,339	S/. 488,769	S/. 543,773	S/. 611,765	S/. 688,241
<b>% Margen de Contribución</b>	57.50%	57.50%	57.50%	57.50%	57.50%
<b>Costos y Gastos Fijos</b>	S/. 415,921	S/. 423,888	S/. 432,014	S/. 440,302	S/. 444,921
<b>Punto de Equilibrio (Monetario)</b>	S/. 723,341	S/. 737,196	S/. 751,328	S/. 765,743	S/. 773,776
<b>Punto de Equilibrio (Unidades)</b>	10,345	10,543	10,745	10,951	11,066

### 8.10.4 Principales riesgos del proyecto cualitativo

Todo proyecto tiene riesgos, para el trabajo de investigación es el riesgo asociado al modelo de negocio y su mercado, los riesgos operativos y los financieros asociados a la inversión, a continuación se muestran los principales riesgos para el modelo propuesto:

- La solución tecnológica de Friends & Travel usa canales de comunicación por internet, existe alta probabilidad que los datos de los clientes sean “hackeados”, el uso de nuevas tecnologías, el cloud computing pone en riesgo la propuesta de negocio de la empresa. Una forma de mitigar este riesgo es usar proveedores certificados que cumplan las calificaciones de PCI Compliance tanto en la infraestructura y software que desarrollan en la solución tecnológica. Esta propuesta debe ir acompañada del seguro financiero correspondiente.
- La propuesta de valor posee como recurso principal humano a los amigos locales, es decir, los estudiantes de turismo. Una deficiente atención de los servicios de los amigos locales puede ocasionar que la App no sea bien calificada y ocasionar una falta de confianza en la solución. Un punto clave es ofrecer buenos servicios a los turistas que usan la plataforma. La forma de mitigar este riesgo es con un programa de servicio al cliente que comprende capacitaciones a los amigos locales para lograr estandarizar servicios de calidad hacia los clientes, esto también incluye una excelente atención a los amigos locales para que se sientan comprometidos con la propuesta de valor. El uso de herramientas de control con KPI forman parte de la gestión.
- Otro riesgo importante es la competencia con fuertes recursos financieros, en el mundo de la App existen gran cantidad de copias de modelos de negocios, un factor crítico es el posicionamiento de la marca o solución tecnológica de forma urgente. Una forma de mitigar este riesgo es logrando un posicionamiento en el corto plazo, tener la capacidad de innovación y escalabilidad del servicio para beneficio de los inversionistas o accionistas.

## Capítulo 9 – Conclusiones

- A través del diseño organizacional que la empresa armó y las estrategias para lograr los objetivos, el reconocimiento de la marca de ambos segmentos será favorable. Se apuesta no solo satisfacer a los principales clientes, como son los viajeros, sino también a los estudiantes porque son las pieza clave para el negocio. Se planteó que las personas encargadas de la administración de la empresa se encarguen también de la captación y retención de los amigos locales por lo que Gestión Humana que se lleve a cabo será fundamental para la fidelización de estos. Aunque Friends & Travel sea una microempresa el sistema de remuneración, los programas de capacitaciones, desarrollo y evaluación de desempeño, así como las motivaciones, serán iguales a las que otras grandes empresas ofrecen. Intentando así, en un futuro cuando la comunidad crezca y la marca este posicionada, pertenecer en el ranking del Great Place to Work porque se cree que los empleados de una empresa son los actores más importantes, además de los clientes.
- La parte financiera del proyecto para ser viable debe tener un COK de 14.54% con un TIR de 45.24%, el valor del servicio para el turista debe ser US\$ 25, donde el 40% será para el amigo local y el 60% para la empresa. El valor del servicio puede disminuir máximo en un 5.36% y seguirá siendo viable. El valor para el estudiante de turismo podrá aumentarse máximo en un 12% y seguirá siendo viable. Se estima que los servicios realizados el primer año deben ser 11,051 transacciones. El ingreso de ventas el primer año según flujo estimado es de S/ 772,763, la inversión total del proyecto está alrededor de S/ 157,129. Se requiere por parte del inversionista la suma de S/ 44,852 que corresponde al 40% de acciones de la empresa y un periodo de recuperación de 4 años. Siendo el 60% restante para los creadores de la empresa. El índice de rentabilidad es de 2.45.
- Friends and Travel es la primera plataforma online en el Perú que beneficia a viajeros y estudiantes de turismo, que logra un mayor conocimiento de nuestros atractivos culturales y repercute en el crecimiento del turismo en el país. La ventaja competitiva de Friends and Travel es la conexión entre culturas, la oportunidad para un viajero de tener un viaje increíble, y para un amigo local, ganar experiencias y

dinero haciendo lo que le gusta. Tener claro este punto, permitió establecer estrategias de Marketing adecuadas para cada parte del proyecto y la inversión necesaria para hacerlo realidad.

- El % de inversión en Marketing planteado nos permite lograr los objetivos y ser positivos con los resultados, una marcha blanca en principio para hacer los ajustes necesarios, seguido de una campaña agresiva en medios digitales, activaciones BTL, y alianzas estratégicas para mayor captación. Por todo ello, la proyección de ventas es de crecimiento desde el 1er año y que va en aumento para los siguientes años, generando alta rentabilidad para todos los involucrados en el proyecto.
- Tras ser el modelo de negocio netamente digital, la parte operacional de la empresa se enfoca puramente en la plataforma web. El correcto desarrollo, implementación, puesta en marcha y mantenimiento va a ser sumamente importante para todos, puesto que esto va a permitir (por un lado a los viajeros y por otro a los amigos locales) tener familiaridad, comprensión y fácil acceso a esta. En el caso de los viajeros, el hecho que la web sea responsive y de fácil entendimiento, va a generar confianza en estos, ya que no trae trabas a la hora de solicitar el servicio ni de realizar los pagos por la web. Por otro lado, los amigos locales, necesitan que la plataforma tenga todas las herramientas necesarias para poder ofrecer el servicio de la mejor manera y lograr que el viajero quede encantado con este para que lo recomiende entre su círculo social. Todo esto va a ser posible siempre y cuando la plataforma se mantenga actualizada con nuevas tendencias de manera periódica.

## REFERENCIAS

- Capital. (2017) ¿Qué regiones de Perú tienen más estudiantes matriculados en carreras técnicas? Recuperado 20 abril, 18, de <http://www.capital.com.pe/actualidad/que-regiones-de-peru-tienen-mas-estudiantes-matriculados-en-carreras-tecnicas-noticia-1090163>
- Cinda. (2016). Educación Superior en Iberoamérica - Informe 2016. Recuperado 20 abril, 18, de <http://www.cinda.cl/wp-content/uploads/2016/11/PER%C3%9A-Informe-Final.pdf>
- EAE Business School. (2017). El activo fijo. Tipos y características. Recuperado 20 mayo, 2018, de <https://retos-directivos.eae.es/el-activo-fijo-tipos-y-caracteristicas/>
- Gestión. (2018). Canatur estima alza de 8% en llegada de turistas extranjeros al Perú en 2018. Recuperado 5 abril, 2018, de <https://gestion.pe/economia/canatur-estima-alza-8-llegada-turistas-extranjeros-peru-2018-230592>
- Gestión. (2016). Mincetur: 3.5 millones de turistas internacionales visitaron el Perú en el 2015. Recuperado 5 abril, 2018, de <https://gestion.pe/economia/mincetur-3-5-millones-turistas-internacionales-visitaron-peru-2015-111782>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Turismo, indicadores. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Innovtur. (2016). Infografía: La economía colaborativa en el turismo. Recuperado 15 abril, 18, de <https://www.innovtur.com/infografia-la-economia-colaborativa-en-el-turismo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. Recuperado 15 abril, 18, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO\\_2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO_2016.pdf)

- La República. (2018). Turismo en Perú generó ingresos por más de US\$ 8 mil millones. Recuperado 30 abril, 18, de <https://larepublica.pe/economia/1216700-turismo-en-peru-genero-ingresos-por-mas-de-us-8-mil-millones>
- OEI. (2006). Turismo, cultura y desarrollo. Recuperado 15 abril, 18, de <http://www.oei.es/historico/cultura/turismodmoragues.htm>
- OMT. (2018). Ranking de principales destinos turísticos del mundo, según la OMT. Recuperado 18 abril, 18, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/ranking-de-principales-destinos-turisticos-del-mundo/254169>
- Organismo Mundial de Turismo. (2016). Panorama del Turismo Internacional. Recuperado 15 marzo, 2018, de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Pere. (2012). Escenarios de competencia en el mercado de las Apps. Recuperado 18 abril, 18, de <https://perevilario.wordpress.com/2012/12/25/escenarios-competencia-mercado-de-apps/>
- Perevilario. (2012). escenarios competencia mercado de Apps. Recuperado 10 marzo, 2018, de <https://perevilario.wordpress.com/2012/12/25/escenarios-competencia-mercado-de-apps/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2010). Organización. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/pagarmenos/2010/10/15/gastos-preoperativos-organizacion-y-constitucion-consideraciones-tributarias-y-contables/>
- PROMPERÚ. (2018). <https://www.promperu.gob.pe/turismoin>
- Sectur. (2015). Factores políticos que afectan al Turismo [Publicación en un foro]. Recuperado 15 abril, 18, de [https://prezi.com/yhlwy3cn\\_qnf/factores-politicos-que-afectan-al-turismo/](https://prezi.com/yhlwy3cn_qnf/factores-politicos-que-afectan-al-turismo/)

- T News. (2018). En 2017 se superó la cifra de 4 millones de turistas extranjeros que visitaron Perú. Recuperado 30 abril, 18, de <http://tnews.com.pe/en-2017-se-supero-la-cifra-de-4-millones-de-turistas-extranjeros-que-visitaron-peru/>
- Universidad Nacional de Mar de la Plata. (2016). Las políticas públicas y su impacto en el turismo sudamericano. Recuperado 18 abril, 18, de <http://nulan.mdp.edu.ar/216/1/Apo1997a1v2pp97-102.pdf>
- UNWTO. (2016). Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado 20 abril, 18, de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

## **ANEXOS**

## **Entrevista a expertos**

A través de esta entrevista conoceremos la opinión de expertos en diferentes rubros sobre este modelo de negocio. Se rescatara los elementos claves para el éxito de la empresa.

#001

Nombre: Patricia Nuñez del Prado

Profesión: Asistente Social y Marketing

Cargo: Gerente de Marca

Empresa: Merck – Milipore Corporation

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

Además de lo ya pensado, una manera de rentabilizar el servicio de una forma indirecta y variable es a través de auspicios y convenios con otras empresas del mismo rubro. Asimismo, se podría ampliar y crear nuevos servicios, tener la tarifa base ya establecida pero una más “Premium” para los viajeros que quieran seguir en contacto con sus amigos locales una vez este en el destino.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

Aunque el fan pages y el Instagram sea plataformas que publiciten las marcas, se podrían utilizar para brindar el servicio “Premium” que los viajeros contraten, es decir que a través de Facebook el viajero pueda escribir por inbox sus dudas estando en el destino y pueda ser atendido a través de esas plataformas.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

Sí, porque aunque su segmento sea limitado que abarca un tipo de viajero específico, otras agencias no tienen este tipo de servicio tan personalizado, porque se diferenciaría bastante.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Las agencias de viajes son la primera opción, también pueden ser los transportes tanto públicos como privados, hoteles o hospedajes en general, empresas de taxis e

inclusivo empresas de telefonías que ofrezcan planes con datos por tiempos límites para viajeros.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

Que no exista un control con los estudiantes y ellos puedan sacar provecho y atender a los viajeros por otro medio donde gane por su cuenta. Asimismo, la desconfianza y creabilidad de los viajeros sobre el servicio que se ofrece y de pagar por la cantidad establecida.

#002

Nombre: Rodolfo Pozo Astudillo

Profesión: Administración y Finanzas

Cargo: Asesor en Finanzas y estrategias Pymes / Co Founder

Empresa: Independiente / Thor Lighting SAC

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

Cobrar una comisión al turista, y más adelante cuando ya se tenga un mayor público y alcance cobrar por publicidad.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

La web es primordial, ya que se dirigen a personas a otros países, y no veo otro canal que facilite la comunicación. Adicional un aplicativo, pero lo veo más adelante. Me gustaría ver al segmento a quienes van a empezar. El aplicativo es interesante como complemento y sería más adelante. Con un web van a tener resultados de si funciona

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

- Creo que el valor agregado de su servicio radica en los conocimientos específicos que podrían tener los estudiantes del lugar en el que viven
- Me van a dar mejores experiencias, que van más allá de lo que una agencia pueda darme, ya que será personalizado, y en eso en teoría, me va a ayudar a disfrutar de una experiencia de turismo que una agencia que me da ya paquetes establecidos.

- A veces nos centramos en que servicio damos pero no como lo damos, por eso creo que deben tener una estandarización de calidad servicios para que sea nuestro valor agregado.
- En cuanto a estudiantes, cuando van a realizar sus prácticas profesionales, a veces se les manda a realizar labores que no necesariamente está ligado o son acordes a su carrera o lo que ellos quieren, que es interacción con turistas, otros culturas, y la plataforma le brinda la opción de tener interacción con los turistas, experiencias mientras estudias, que es algo que ellos buscan, y si brindan por ejm certificado de prácticas, mejor aún, sería un plus.

#### **4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

- Universidades, institutos o instituciones que tienen la carrera de Turismo para poder captar a los estudiantes
- Promperú con promociones para los viajeros.
- Blogueros del país donde nos ubicaremos
- Asociarse con hoteles
- Asociación con empresa de transportes
- Buscar en Marca Perú para la lista de restaurantes, para ofrecerle como un plus a su servicio, con descuentos o gratis por usar el servicio por 1ra vez, códigos promocionales
- Marcas que están ligadas al tipo de turismo que existe, por ejm de Aventura, weinbrenner

#### **5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

- Básicamente la estandarización de servicio del estudiante, y si empiezan en Lima, se hace menos complicado que tener Lima y Cusco
- La respuesta rápida ante cualquier inconveniente
- Los insight para cada tipo de cliente que tenían

#### **Recomendaciones**

- Mercado es muy amplio, realizar early adopters o 1ros seguidores.
- Reducir Alcance Geográfico, empezar con un País (viajeros) y una ciudad (estudiantes)
- Adaptarse a cada mercado que ingresemos

- Estructura de Costos bien establecida, cosas importantes como la web
- Inversión en los puntos clave
- Asesoramiento con incubadoras de Start Ups
- Estandarización del servicio, que todos los estudiantes brinden un servicio similar.

#003

Nombre: Cinthia Mimbela

Profesión: Ingeniería de Sistemas y Marketing

Cargo: Sub Gerente Adjunto de Segmento

Empresa: BCP

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

Creo que va a depender de la segmentación que tienen establecida. Por

Ejm, para la gente que viaja constantemente podría haber un fee anual para que puedan usarlo siempre. Consideraría también que el precio sea el mínimo, para hacerla más atractiva, ya que la mayoría de páginas del rubro son gratuitas y ganan por publicidad.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

Adicional a la web, deberían contar con una app, yo por ejm cuando viajo me bajo un montón de aplicaciones: tripadvisor, kayak, hostelworld, booking, y esto para tener a la mano toda la información. Creería que rentabilizan por base de datos.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

De todas maneras, creo que la mayoría de apps son economías colaborativas, la ventaja es que es ayuda profesional, y por eso pagaría, solo por eso, ya que ninguna aplicación lo hace.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Deberían ser todas las que se encuentran en el rubro, los hoteles, aerolíneas, hasta incluso tripadvisor como acá tienes la información gratis y también la ayuda de un profesional.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

Consideraría la confianza de los viajeros, que crean segura su plataforma, y encuentren toda la información que requiera. Adicional sería el precio, que es muy alto, lo que hace tu segmentación muy reducida, a quienes buscan comodidad.

Como recomendación podrían armar paquetes en base al tipo de viajero, y en base a eso cobrar. En mi caso por ejm sólo me interesarían los tips.

#004

Nombre: Alonso Montoya

Profesión: Comunicador Audiovisual y Travel Blogger

Cargo: Jefe de Proyectos / Co Founder de El mundo es Nuestro

Empresa: Nerd Media SAC

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

Los amigos locales deberían preparar tour o paquetes especiales para poder calificar como uno y acceder a la red. Sin embargo, para poder presentarse debería pagar el precio de una “Inscripción”, lo cual sería obligatorio para poder calificar, además de su guía de viaje preparado.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

No debería ser necesario una aplicación, pero podría ser un app web que cualquier persona con google chrome en su celular, computadora o laptop pueda acceder a ella. De esta manera no tendría que elaborar una aplicación que significa una gran inversión.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

Si parten con un diferenciador por tener amigos locales que brindan el servicio, pero cree que existe este tipo de conexión en el mundo, aunque sea de otras maneras. Un ejemplo son los free walking tour que, aunque no sea lo mismo, terminas en contacto con jóvenes que estudian turismo o algo similar y ofrecen sus servicios de una manera más coloquial, inclusive algunos no cobran y solo reciben propinas.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Más que nada son los “hostels”, que no son precisamente hoteles o grandes cadenas, si no estos aún más económicos, como los “backpackers” que son hospedajes donde puedes compartir habitación por un precio mucho menos y a la vez relacionarte con tus compañeros de cuarto que aportan mucho al viaje planeado. Básicamente sería ellos los principales aliados estratégicos.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

Consideraría que la confiabilidad sería una limitación, no muchas personas a primera instancia creerían en este tipo de servicio, se tendría que invertir mucho dinero en marketing para lograr la estrategia de posicionamiento. Las marcas que entran a cambiar la “cultura” de las personas necesitan invertir mucho dinero en su modelo de negocio.

#005

Nombre: Luigi León

Profesión: Administración y Marketing

Cargo: Gerente General

Empresa: Marketing Disruptivo

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

Básicamente a través de dos formas, la primera es a través de un corretaje (cobro a cada Amigo Local) para que a partir de cada transacción que se genere con el, la empresa cobre un porcentaje. Otra sería a través de publicidad como a agencias turísticas, restaurantes, etc. dentro de la plataforma. También se puede trabajar como un modelo freemium, este podría ser una alternativa que ofrezca una versión gratuita de la aplicación con ciertas características y a la vez una versión Premium, que podría ser una suscripción mensual.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

Recomendaría comenzar con una web progresiva que se convierta posteriormente en un aplicativo. Porque cuando realizas ese tipo de proyectos en una web, estos requieren mucha inversión y muchas modificaciones en el tiempo.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

Si, el valor agregado de este proyecto podría estar en como desarrollas el modelo de negocio (la novedad) y como se generen varias fuentes de ingreso. La clave del éxito va a estar en generar varias fuentes de ingreso a partir de las diferentes alternativas mencionadas anteriormente.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Principalmente las agencias de viaje, marcas que fomenten el turismo (marca Perú) y municipios o regiones de todo el país que puedan aliarse con nosotros.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

De repente, en una primera instancia los usuarios no entiendan el modelo de negocio o que hayan ciertos problemas, y que a partir de ahí se tengan que hacer las correcciones en el tiempo del proyecto que se está desarrollando. Posiblemente se modifique el foco pero hay que tratar de evitarlo ya que la inversión es fuerte.

#006

Nombre: Rosmery Herbozo

Profesión: Psicologa Organizacional

Cargo: Freelance Investigación de mercado

Empresa: Freelance

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

El servicio de contacto Viajero – Amigo Local podría rentabilizarse de dos maneras, una podría ser mediante anuncios dentro de la web y otro mediante menciones a la hora de realizar el servicio, mejor dicho, a marcas que les gustaría contar con participación a la hora del guiado virtual.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

Creo que sería óptimo ofrecer el servicio inicialmente en una plataforma web por el hecho que la mayoría de empresas que se dedican a hacer servicios de viajes, se mueven bajo estos medios por el tema de costos, además porque están iniciando y también porque sería más fácil desarrollar este en una sola plataforma.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

Si, según lo que tengo mapeado en servicios de turismo, hasta ahora no e encontrado a ninguna página que me ofrezca un servicio de guiado virtual, esto le da mucho valor agregado a la propuesta. El único echo que considero fundamental sería resaltar que no son una agencia de viajes, sino una empresa dedicada al servicio de turismo digital.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Creo que las empresas dedicadas a la venta de servicios turísticos serían las principales, porque posiblemente estos encuentren interesante el hecho que ustedes sean el primer contacto y que ustedes los recomienden como una gencia de prestigio. Además creo que estarían las marcas embajadoras como prom peru u otas.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

Posiblemente sea la confianza de los consumidores frente a su producto, otra limitación sería que los clientes prefieran desarrollar el producto bajo llamadas que bajo un char por temas de tiempo y facilidad.

#007

Nombre: Roy Pérez Pichis

Profesión: Ingeniero de Sistemas

Cargo: Scrum Master Canales Digitales

Empresa: Interbank

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

En una primera etapa no rentabiliza directamente, al inicio es captar usuarios y debería ser una plataforma gratuita, luego para suscribirte a la página con fee fijo o por cada conexión se puede rentabilizar con un porcentaje, es decir, por el uso de la plataforma. Otra forma, es tener servicios adicionales por contacto.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

El ecosistema final debe ser una página web y una APP, la plataforma web tiene mayor amplitud de información, debe ser muy amigable para el usuario final. Debe ser multiplataforma.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

Si porque, es un nicho real que existe y que se debe buscar ofrecer servicios y opciones. Hay personas que no necesariamente está relacionado con paquetes. Ese contacto distinto es lo que busca la gente que viaja como experiencia.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Primero alianza locales con las universidades, cómo convenios, luego más adelante con Despegar.com, con Tripadvisor, Booking. Primero que busca el destino y si sabes dónde ir ya necesitas más detalle. Tú estás en la segunda capa.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

Contactar personas tiene su riesgo, los temas de seguridad deben ser amplios, y debe ser lo más próximo a la realidad para evitar los inconvenientes y luego no funcione el modelo de negocio. Para evitar problemas como UBER o Taxi Beat.

#008

Nombre: Pamela Peña Zubiato

Profesión: Ingeniero Industrial

Cargo: Jefe Medios de Pago Digitales

Empresa: Diario El Comercio

**1. ¿Cómo cree que se debería rentabilizar el servicio de conectar a viajeros con amigos locales?**

Es una idea innovadora y me gusta el concepto. El estudiante debería tener contactos o alianzas con otras empresas y el estudiante pueda generar un fee adicional.

**2. ¿A través de que plataforma se debería ofrecer el servicio? ¿Por qué?**

Una web personalizada con difusión en redes sociales. Existe una solución llamada Life Expat Perú. Extranjeros que contactan personas.

**3. ¿Ofrecer un servicio que brinda una experiencia de turismo vivencial nos podría diferenciar de otras empresas? ¿Por qué?**

Si, ya que el viajero busca la convivencia, busca experiencias cercanas con la sociedad, podría aplicar bastante bien. Más que un simple paseo o tours.

**4. ¿Qué empresas o marcas podrían ser nuestros aliados estratégicos?**

Sinergias con municipalidades, el Estado con Promperu, las empresas de taxi que puedan al mediano o largo plazo apalancar la propuesta o permitir compartir o diluir los costos. Definitivamente, también están las universidades con los estudiantes de Turismo o el mismo Cenfutur aunque no tienen gran cantidad de especialistas.

**5. ¿Qué limitaciones podrían presentarse con el modelo de negocio?**

Algo novedoso genera inquietudes para conocer de qué se trata y quiénes están detrás de eso, cómo es algo imitable como start up, siempre hay que buscar ser innovadores.