



**“PLAN DE MARKETING PARA EL RELANZAMIENTO DE LA
CATEGORÍA VUELO + HOTEL PARA UNA AGENCIA DE
VIAJES ONLINE”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

**Sra. Greta Cecilia Armestar Urbina
Srta. Lizzett Nataly Seminario Huamaní**

Asesora: Profesora Carla Pennano

2019

A nuestras familias y amigos por su invaluable
apoyo

Agradecemos a nuestras familias y amigos, a nuestra asesora y a todas las personas que con sus recomendaciones hicieron posible realizar este trabajo.

Resumen ejecutivo

El presente estudio busca abordar una oportunidad de crecimiento para la agencia de viajes *online* Atrápalo.pe en la línea de negocio de vuelo + hotel. La investigación de mercado se basó en una etapa exploratoria con análisis de fuentes secundarias, entrevistas a expertos y *focus groups* a distintos grupos objetivos. Luego se llevó a cabo una etapa descriptiva mediante la realización de una encuesta.

El objetivo de la investigación es tener un mayor entendimiento del problema del porqué el vacacionista no tiene tendencia a comprar vuelo + hotel en un mismo pedido, así como tener un mayor conocimiento del perfil, las motivaciones, actitudes y preferencias más importantes del mercado objetivo (vacacionista peruano que compra solo vuelos y el que compra vuelos + hotel), comprendido por personas entre 25 y 64 años, habitantes de Lima Metropolitana y Callao, pertenecientes a los NSE A y B. Esto a fin de ofrecer una propuesta más diferenciada en esta categoría versus la oferta actual en el mercado.

Como resultado de la investigación se identificó que, para el vacacionista, realizar la compra del vuelo + hotel en un mismo pedido representa una compra compleja (el comprador de vuelos piensa que si falla la reserva del alojamiento ya es un gran problema que impacta en la experiencia de viaje). Por otro lado, el comprador de vuelos + hotel no logra distinguir una oferta diferenciada brindada por las diferentes plataformas existentes en el mercado. Frente a ello, se plantean dos estrategias para impulsar las ventas y romper estas barreras de desconfianza hacia el producto: (i) venta cruzada de hotel con pedidos de vuelo y (ii) venta del paquete vuelo + hotel.

La estrategia de publicidad será impulsar el conocimiento de los beneficios del producto vuelo + hotel para que tenga un mayor alcance. Esta se dará a través de todos los canales de Atrápalo: canal digital, venta telefónica y aplicativo. Se plantea desarrollar un canal de venta telefónico que brindará la asistencia de un agente especializado para ayudar en la conversión de los pedidos. Por otro lado, se desarrollarán alianzas con terceros que permitirán impulsar campañas exclusivas, dar un mayor conocimiento del producto y reforzar el programa de fidelización Atrapapuntos, el cual aporta un diferencial en el mercado.

La inversión necesaria para llevar a cabo la propuesta es de S/ 93.401. Este será financiado con presupuesto propio de Atrápalo Perú. Respecto a la rentabilidad, se alcanzará el punto de

equilibrio desde el año 01 con un total de 7.227 de pedidos concretados mediante las dos estrategias, con una facturación anual de S/ 732.966.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno: Pesteg.....	1
1.1 Político	1
1.2 Económico	1
1.3 Sociocultural	2
1.4 Tecnológico	2
1.5 Ecológico	3
1.6 Global	3
1.7 Conclusiones del macroentorno	3
1.8 Análisis de los clientes.....	4
1.9 Variables claves	5
1.9.1 Demográficas.....	5
1.9.2 Geográfica.....	5
1.9.3 Psicográficas.....	5
1.9.4 Conductuales.....	6
2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter	7
2.1 Poder de negociación de los clientes (medio).....	7
2.2 Poder de negociación de los proveedores (bajo - medio)	7
2.3 Amenaza de nuevos competidores o entrantes (medio).....	7
2.3.1 Plataformas digitales (medio).....	7
2.4 Amenaza de productos sustitutos (bajo)	8
2.4.1 Reemplazo de vuelos por medios terrestre (bajo).....	8
2.4.2 Paquetes de viaje fijos (bajo).....	8
2.4.3 Reemplazo de alojamiento pagado (medio).....	8
2.5 Grado de rivalidad entre competidores (medio - alto)	9
2.5.1 Plataformas digitales.....	9
2.6 Conclusiones.....	9
2.7 Cadena de valor del sector y posicionamiento del negocio en ella.....	10
2.7.1 Proveedores.....	11

2.7.2 Plataformas	11
2.7.3 Clientes	12
3. Análisis del mercado.....	12
3.1 Demografía	12
3.2 Tendencias	13
3.3 Pronósticos.....	14
4. Análisis interno: la empresa.....	14
4.1 Historia y evolución.....	14
4.2 Visión y misión.....	15
4.3 Productos y servicios que ofrece.....	15
4.4 Situación financiera	16
5. Matriz FODA.....	16
5.1 Fortalezas	16
5.2 Oportunidades.....	17
5.3 Debilidades	18
5.4 Amenazas.....	18
5.5 Conclusiones.....	18
5.6 Análisis situacional	19
Capítulo II. Investigación del mercado	20
1. Objetivo general.....	20
2. Objetivos específicos	20
3. Metodología.....	21
3.1 Público objetivo	21
3.2 Detalle de la investigación.....	22
3.2.1 Etapa 1: exploratoria.....	22
3.2.2 Etapa 2: descriptiva.....	24
4. Resultados y análisis.....	24
4.1 Resultados etapa 1: exploratoria	24
4.1.1 Estudio 1: fuentes secundarias.....	24
4.1.2 Estudio 2: entrevista a expertos e <i>influencers</i>	26
4.1.1 Estudio 3: <i>focus group</i>	28
4.2 Resultados etapa 2: descriptiva.....	30
5. Estimación de la demanda	34
5.1 Etapa 1 (exploratoria)	34

5.2 Etapa 2: (descriptiva)	34
----------------------------------	----

Capítulo III. Planeamiento estratégico 36

1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	36
2. Estrategias genéricas	36
3. Estrategias de crecimiento	36
3.1 Corto plazo (un año)	37
3.2 Mediano plazo (dos años)	37
3.3 Largo plazo (tres años).....	37
4. Estrategias de segmentación de mercados	38
5. Estrategias de posicionamiento.....	40
5.1 Diferencias competitivas.....	40
5.2 Comunicación de los diferenciales	40
6. Estrategia competitiva.....	41
7. Estrategia de marca.....	41
7.1 Promesa de marca	42
8. Estrategias de clientes	42
8.1 Potenciar el sistema CRM interno	42
8.1.1 Incentivar el registro y cuenta de usuario en el portal de Atrápalo.....	42
8.1.2 Recolectar información adicional del perfil del vacacionista	43
8.1.3 Sección alertas y notificaciones.....	43
8.1.4 Planificar el viaje desde tu cuenta de usuario	43
8.2 Potenciar el programa Atrapapuntos.....	44

Capítulo IV. Tácticas de marketing 45

1. Estrategia de producto.....	45
2. Estrategia de precios	47
3. Estrategia de plaza	48
4. Estrategia de promoción	49
4.1 Patrocinios y alianzas.....	49
4.2 Fidelización (marketing relacional)	50
4.3 Captación	50
5. Estrategia de personas.....	50
6. Estrategia de procesos.....	51
7. Estrategia de evidencia física.....	52

8. Estrategia de productividad y calidad	52
Capítulo V. Implementación y control	53
1. Presupuestos.....	53
1.1 Premisas y supuestos generales	53
2. Proyección de ventas y gastos (al detalle)	53
3. Proyección de capacidad instalada.....	54
4. Flujo de caja económico (ROI).....	55
5. Estado de ganancia y pérdidas	56
6. Evaluación financiera.....	56
7. Análisis de sensibilidad.....	57
8. Control	58
9. Plan de contingencia	58
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	64
Notas biográficas	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Pesteg político.....	1
Tabla 2.	Pesteg económico.....	1
Tabla 3.	Pesteg sociocultural	2
Tabla 4.	Pesteg tecnológico	2
Tabla 5.	Pesteg ecológico.....	3
Tabla 6.	Pesteg global	3
Tabla 7.	Análisis de clientes, variables claves y demográficas.....	5
Tabla 8.	Análisis de clientes, variables claves y geográficas.....	5
Tabla 9.	Análisis de clientes, variables claves y psicográficas	5
Tabla 10.	Análisis de clientes y variables claves	6
Tabla 11.	Análisis de clientes y medios de pago	6
Tabla 12.	Análisis de clientes y comportamiento previo al viaje.....	6
Tabla 13.	Decisiones estratégicas a partir de las fuerzas de Porter.....	9
Tabla 14.	Objetivos específicos por objetivo general	20
Tabla 15.	Público objetivo investigación - criterios parte 1.....	22
Tabla 16.	Público objetivo investigación - criterios parte 2.....	22
Tabla 17.	Listado de expertos entrevistados	23
Tabla 18.	Listado de <i>influencers</i> entrevistados	23
Tabla 19.	Esquema de ejecución <i>focus group</i>	23
Tabla 20.	Hallazgos respecto a fuentes secundarias	24
Tabla 21.	Hallazgos entrevista a expertos.....	26
Tabla 22.	Hallazgos entrevista <i>influencers</i> de viajes	27
Tabla 23.	Hallazgos entrevista <i>influencers</i> de estilo de vida	28
Tabla 24.	Hallazgos <i>focus group</i> realizados	28
Tabla 25.	Criterios estimación de demanda	34
Tabla 26.	Estimación de demanda (en pedidos).....	35
Tabla 27.	Objetivos estratégicos categoría vuelo + hotel	36
Tabla 28.	Crecimiento de ventas vuelo + hotel.....	38
Tabla 29.	Nueva segmentación - vacacionista de Atrápalo	38
Tabla 30.	Criterios de segmentación según actitud hacia el producto vuelo + hotel	38
Tabla 31.	Criterios utilizados para proyección ventas vuelo + hotel	53
Tabla 32.	Proyección de ventas en pedidos y unidades monetarias.....	54
Tabla 33.	Métricas agente de venta - canal telefónico	55

Tabla 34.	Dimensionamiento del canal venta telefónico	55
Tabla 35.	Inversión canal de venta telefónico.....	56
Tabla 36.	Indicadores financieros	57
Tabla 37.	Escenarios	57
Tabla 38.	Plan de contingencia	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución del mercado <i>ecommerce</i>	10
Gráfico 2.	Inicio de sesión usuario Atrápalo	42
Gráfico 3.	Perfil de usuario en el portal web de Atrápalo	43
Gráfico 4.	<i>Giftcards</i> Atrápalo	44
Gráfico 5.	Estructura de canales Atrápalo	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Resultados encuesta vacacionista limeño	65
Anexo 2.	Nuevos criterios de segmentación - vacacionista de Atrápalo	70
Anexo 3.	Dimensionamiento del equipo de ventas telefónicas.....	72
Anexo 4.	Flujo de caja efectivo y económico	73
Anexo 5.	Estado de ganancias y pérdidas	74

Introducción

El mercado peruano ha estado acostumbrado a comprar paquetes fijos que incluyen normalmente pasajes, alojamientos, transportes y actividades que se pueden realizar en un viaje de vacaciones. Dichos paquetes tienen poca posibilidad a cambios. Son preferidos por el usuario porque les implica poco esfuerzo en la búsqueda y en la toma de decisiones.

Sim embargo, en la actualidad, cada vez más peruanos están optando por armar sus paquetes de viaje de manera flexible, de acuerdo con sus propias necesidades y preferencias (aerolínea, fecha de vuelo, hotel, auto, servicios, entre otros). Esto debido a las diferentes posibilidades de contar con múltiples plataformas digitales y sitios especialistas como metabuscadores, lo que permite contar con una oferta variada sin tener que ceñirse a parámetros fijos. A estas propuestas las conocemos como paquete dinámico vuelo + hotel.

En el Perú, el paquete dinámico vuelo + hotel aún no ha conseguido un gran posicionamiento en la mente del consumidor. A pesar de que mediante esta opción el vacacionista puede llegar a tener un ahorro considerable de hasta 30%, debido a que se puede obtener tarifas especiales con las aerolíneas y hoteles sin la intervención de intermediarios que carguen gastos de gestión en cada elemento. Frente a este gran beneficio, el vacacionista peruano, en su mayoría, sigue comprando aún por separado el vuelo y el hotel o comprando paquetes fijos.

La presente tesis es un plan de *marketing* cuyo objetivo es entender qué motiva a que el vacacionista no compre vuelo + hotel en un mismo pedido. Esto con el fin de definir las estrategias y tácticas que impulsarán las ventas de esta categoría y brindarán una propuesta diferenciada versus las que se ofrecen en el mercado.

El presente documento se divide en cinco capítulos. Se inicia con un análisis del macro y microentorno en el que se desarrolla la propuesta para impulsar la categoría vuelo + hotel para el vacacionista limeño. Luego se realiza una investigación de mercado para tener un mejor entendimiento del vacacionista, conocer sus preferencias y motivaciones, y así estimar la demanda del producto. En el capítulo III se describe el proceso de planeamiento estratégico para luego resumir las tácticas de *marketing* que se aplican. Esto con el detalle de las mejoras al producto por perfil del vacacionista, precio, canales, promoción, gestión de procesos de atención de pedidos y servicio al cliente. Se finaliza con el capítulo de implementación y control así como

las conclusiones y recomendaciones a la propuesta presentada, la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: Pesteg

En este punto se procederá a revisar el macroentorno de este rubro a través del análisis Pesteg, en el que se destacan las variables más relevantes del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global.

1.1 Político

Tabla 1. Pesteg político

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
Protección al consumidor en el comercio electrónico (recomendación de la OCDE)	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) divulgó las directrices sobre el comercio electrónico con la finalidad de evitar fraudes. También brinda responsabilidades limitadas a los consumidores, formas de reembolso al usuario, garantías, etc.	Generar una relación sólida entre la marca y el usuario, brindando siempre al cliente la información necesaria de una manera clara, transparente y precisa, en todo lo referente al proceso de compra. Esto ayudará a impulsar la confianza en el canal por parte del usuario.
Ley de Protección de Datos Personales. Ley N°29733 (El Peruano)	Esta ley establece la buena gestión de los datos personales con el fin de generar una mayor confianza en los usuarios y así poder transmitir una comunicación solamente a quienes deseen recibirla. Considera el consentimiento del titular y la garantía de la empresa para proteger los datos.	Potenciar el lazo de confianza del usuario con la marca, con demostrado interés por parte de Atrápalo para salvaguardar la privacidad de los datos del usuario en el momento en que los brinda por los diferentes canales: digital, telefónico, correo y aplicativo.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Económico

Tabla 2. Pesteg económico

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
Cámara de Comercio de Lima (Peñaranda 2018)	El sector turismo representa cerca del 3,3% del PBI y 1,1 millones de empleos directos e indirectos; sin embargo, según el Instituto de economía y desarrollo empresarial (Iedep) más del 80% del empleo en el sector es informal. Adicionalmente, según la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), el 87,2% de los hospedajes registrados en el Mincetur, 60,7% de las agencias y 98,3% de los restaurantes son informales.	Desarrollar alianzas estratégicas con los negocios de alojamiento, a pesar de que presentan grandes tasas de informalidad, es una oportunidad para formalizar más la relación de apoyo con los proveedores, debido a que el canal <i>online</i> representa un medio de exposición para que este sector pueda llegar a más turistas.

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
Notas de estudios del BCR. Actividad económica a enero 2019 (resumen)	El subsector transporte creció durante enero del 2019 un 2,7% impulsado por el mayor transporte por vía aérea (5,2%). Mientras que el subsector de alojamiento y restaurantes aumentó 4,4%, gracias al aumento sus actividades: restaurantes (4,5%), alojamiento (4,1%).	Realizar mejoras en la categoría de vuelo + hotel, de manera que permita crear estrategias para atraer a los vacacionistas que aún utilizan el medio de transporte terrestre. Con el ingreso al mercado de aerolíneas <i>low cost</i> importantes, se ha conseguido dinamizar el mercado y bajar los precios de los vuelos. Con esto se pueden ofrecer promociones atractivas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.3 Sociocultural

Tabla 3. Pesteg sociocultural

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
Evolución del mercado de <i>smartphone</i> y <i>smart TV</i> en el Perú (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública - CPI 2017).	Dicho estudio evidencia que dentro del período 2015 – 2017, ha aumentado el acceso al uso del <i>smartphone</i> en +148% en los últimos tres años a nivel nacional. Dado el crecimiento del NSE AB (+61%), esta es una muestra clara del mayor interés de parte de los usuarios peruanos por acceder al internet y sus aplicaciones.	Atrápalo deberá impulsar la omnicanalidad, de manera que la experiencia de compra en los diferentes canales sea la misma. Se impulsarán estrategias de <i>ecommerce</i> que tengan una política de <i>mobile first</i> .
<i>Millennials</i> , el turismo en cifras (PromPerú 2014)	PromPerú describe las características, motivaciones de viaje y hábitos de los <i>millennials</i> . Evidencia la importancia de este tipo de vacacionista, debido a que compone el segundo segmento más importante de vacacionistas nacionales.	Aprovechar y obtener un mayor entendimiento de las preferencias de los vacacionistas para desarrollar y resaltar productos que conecten con sus motivaciones de viaje y su estilo de vida.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Tecnológico

Tabla 4. Pesteg tecnológico

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
Informe sobre <i>e-readiness</i> en Latinoamérica 2016 (Visa 2016).	Considerando las variables de conectividad monetaria, acceso a dispositivos, conectividad en línea y presencia de comercio electrónico, se identifica que se está por debajo del alcance que logra un país desarrollado como Estados Unidos. A nivel regional se espera que haya una tasa de crecimiento anual del 13% en el comercio electrónico para el 2020.	Impulsar innovación en las categorías de hoteles y vuelo + hotel. Desarrollar oportunidades en otras provincias del Perú, ya que existe mucho potencial para desarrollar a pesar de la brecha tecnológica que existe en comparación con los países vecinos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5 Ecológico

Tabla 5. Pesteg ecológico

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
Áreas naturales protegidas del Perú más visitadas en el 2018 (PromPerú 2018)	Según datos de PromPerú (2018), los destinos con áreas naturales protegidas más visitados en los últimos años son la Reserva Nacional Islas Ballestas, Reserva de Paracas, Parque Nacional Huascarán, Reserva Nacional Titicaca, Santuario Histórico de la Pampa de Ayacucho, Parque Nacional de Tingo María, Reserva Nacional de Lachay, Reserva Nacional de Tambopata, Refugio de Vida Silvestre los Pantanos de Villa, Santuario Nacional de Huayllay.	Desarrollar alianzas para impulsar la actividad turística con destinos que tengan áreas naturales protegidas. De manera se brinda conocimiento y conciencia sobre conservación de los ecosistemas en el Perú. Estas acciones permitirán posicionar a la marca con actividades de responsabilidad social, lo que genera una mayor notoriedad en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.6 Global

Tabla 6. Pesteg global

Fuente	Descripción	Decisión estratégica
América Latina, informe sobre comercio electrónico 2018 (Ecommerce Foundation 2018).	Al hacer referencia al consumidor global, se identifica que muchos de ellos se ven influenciados por redes sociales, especialmente por Facebook que es usada por todas las generaciones (<i>Baby boomers</i> – 25%, Generación X – 29%, <i>millennials</i> – 34%). Respecto a los métodos de pago, se identifica que la tarjeta bancaria es la más significativa, usada por el 54% de los consumidores mundiales en el 2016. El 61% de los consumidores considera que el canal <i>online</i> permite ahorrar dinero, con el factor precio como el más relevante.	Aprovechar las redes sociales en las estrategias de comunicación y promoción de los beneficios del producto vuelo + hotel, invertir en estos medios con contenido relevante según el perfil de usuario. Respecto a medios de pago, se proporcionará la mayoría de los medios de pago y se impulsará el uso de la tarjeta de crédito (actualmente es el medio más rentable en comparación con otros medios de pago como Pago en Efectivo).
América Latina, informe sobre comercio electrónico 2018 (Ecommerce Foundation 2018).	La población joven representa un porcentaje importante en el comercio electrónico y el uso de internet. Los jóvenes menores de 30 años prefieren comprar <i>online</i> accesorios y aplicaciones (38%), tecnología (30%) y otros (30%). Los consumidores se están volviendo cada día más exigentes y aprecian mucho la posibilidad de contar con una gran variedad de productos.	Aprovechar el canal digital para llegar al público joven con paquetes de vuelo + hotel, que podrían estar personalizados de acuerdo con sus preferencias. Son usuarios más digitalizados y aprecian contar con mayor variedad de productos y posibilidades de compra.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.7 Conclusiones del macroentorno

Se observa un contexto favorable debido al crecimiento del sector *ecommerce* en los próximos años. A esto se suma el gran porcentaje de población joven familiarizada con el canal *online*, lo cual representa una oportunidad. El sector turismo representa un 3,3% del PBI, por lo que existe

una gran oportunidad para trabajar con todos los proveedores, desarrollar alianzas para formalizar el apoyo mutuo y hacer crecer el canal digital. Y con él, todo el sector.

Por otro lado, el ingreso de las aerolíneas *low cost* ha logrado dinamizar el mercado. Con esto se puede atraer nuevos usuarios que utilizan otros medios de transporte y se les brinda productos más atractivos. Se identifica que existe aún un trabajo por mejorar la confianza en el canal digital, así como para proporcionar la mayoría de los medios de pago; si bien es cierto que existe un uso significativo de la tarjeta bancaria, aún existen usuarios que utilizan medios de pago presenciales. Esto conlleva un trabajo por buscar nuevas formas de comunicación y atraer a estos usuarios.

1.8 Análisis de los clientes

En países donde el comercio electrónico está más desarrollado, como España, el 80% de los pasajes se vende *online* (un 40% le corresponde a las agencias *online*; 30%, a comparadores de precios; y un 10%, a *webs* de hoteles y compañías aéreas). El 20% restante sigue siendo a través de las agencias de viajes tradicionales o físicas. En Perú, solo un 18% compra de manera *online*. Esto quiere decir que existe un gran potencial de crecimiento del *ecommerce* en la industria de turismo.

El cliente de Atrápalo es una persona que se siente con derecho a viajar por el mundo y vivir nuevas experiencias. Se siente atraído por la cultura, gastronomía, arte, música y espectáculos; y busca constantemente los mejores precios.

Las variables se desarrollarán según información de TurismoIn (2017), Arellano Marketing (2017), Growth from Knowledge (GFK 2017), Interactive Advertising Bureau (IAB 2015) e Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL 2018).

1.9 Variables claves

1.9.1 Demográficas

Tabla 7. Análisis de clientes, variables claves y demográficas

Variable	Cliente
Edad	18-24 (14%), 25-34 (25%), 35-44 (22%), 45-64 (39%)
Sexo	Mujeres (56.40%), hombres (43.60%)
Estado civil	Soltero (38%), casados o convivientes (62%)
Nivel de educación	Escolar (9%), superior técnica (42%), superior o universitaria (49%)
Nivel socioeconómico	NSE AB (74%), NSE C (26%)
Generación	<i>Baby boomers</i> , generación X y <i>millennials</i>
Zona de residencia	Lima y ciudades

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.9.2 Geográfica

Tabla 8. Análisis de clientes, variables claves y geográficas

País	Ciudad (urbano)	Distribución (%)
Perú	Lima y Callao	61,85%
	Arequipa	5,91%
	Cusco	4,91%
	La Libertad	4,11%
	Piura	4,06%
	Ancash	1,86%
	Otros	7,35%
Otros	Todas las regiones	10,0%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.9.3 Psicográficas

Tabla 9. Análisis de clientes, variables claves y psicográficas

Variable	Descripción
Clase social	Alta – media alta – media baja
Estilo de vida	Modernos (35%), formales (28%), sofisticados (23%), progresistas (9%), conservadores (3%), austeros (2%)
Personalidad	Compulsivo, sociable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.9.4 Conductuales

Tabla 10. Análisis de clientes y variables claves

Variable	Usuario de internet		
	Intensivo	Regular	Esporádico
Frecuencia de uso	De 5 a 7 veces por semana	De 1 a 4 veces por semana	Menos de 1 vez por semana o casi nunca
Ocasión de uso	Compra entre 1 y 3 veces viajes en el año	Compra al menos 1 viaje al año	Compra menos de 1 viaje al año o ninguno
Beneficios buscados	Confianza, agilidad, flexibilidad, variedad, precio	Confianza, precio	Confianza, precio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Sobre cómo se realizan los pagos por parte de los clientes:

Tabla 11. Análisis de clientes y medios de pago

Variable	Descripción
Uso de medios de Pago (incluye duplicidad)	Tarjeta de crédito (53%), tarjeta de débito (52%), efectivo o pago contra entrega (35%), transferencia bancaria (9%)
Dispositivos usados para comprar (incluye duplicidad)	PC o laptop (60%), celular (59%), tablet (13%)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Análisis de clientes y comportamiento previo al viaje

Variable	Descripción
Motivador de viaje	Descansar / relajarse (32%), conocer nuevos lugares (21%), salir con la familia (21%), diversión (11%), salir de la rutina (5%), conocer atractivos turísticos (2%)
Medio que despierta interés en viajar	Comentarios y experiencias de familiares y amigos (52%), programas de televisión sobre viajes / reportajes (19%), Internet / páginas web (17%), publicidad en TV (7%), artículos en diarios o revistas (5%)
Aspectos que toma en cuenta para elegir un lugar para viajar	Paisajes, naturaleza (49%); variedad de atractivos turísticos (37%); clima cálido (27%); lugar tranquilo y sin bulla (25%); lugar seguro (24%); precios económicos en los servicios como alojamiento, transporte o alimentación (22%); tener familiares y amigos que vivan en el lugar (16%); clima seco (10%), buena comida, buena gastronomía (10%), corta distancia (9%)
Búsqueda de información turística antes de realizar el viaje	Sí (31%), no (69%)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Análisis del microentorno: cinco fuerzas de Porter

2.1 Poder de negociación de los clientes (medio)

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que ellos pueden decidir entre la propuesta brindada por Atrápalo y las ofertas dadas por otras agencias del mercado. Cuentan con gran variedad de productos como servicios de viaje, ocio, entretenimiento, etc. y pueden optar por cualquier propuesta *online* o tradicional.

2.2 Poder de negociación de los proveedores (bajo - medio)

En el sector *ecommerce* de turismo se puede realizar el análisis según la categoría de proveedores:

- **Hoteles (bajo)**

Son parte del proceso clave de Atrápalo. Se cuenta con contactos con centrales de reserva y contratación directa. Esto permite tener un mayor margen de negociación.

- **Aerolíneas (medio)**

Anteriormente el poder de negociación de las aerolíneas era alto; sin embargo, con el ingreso de aerolíneas *low cost*, esto cambió. Ahora se permite realizar mejores negociaciones y, con la mayoría de ellas, existe flexibilidad. Se cuenta con aerolíneas como Latam, Viva Air, Peruvian Airlines, entre otros.

- **Plataformas de medios de pago (medio)**

Se cuenta con plataformas de pago Visa y MasterCard. El poder de negociación del proveedor depende de su cobertura. El 77% de las transacciones y operaciones de Atrápalo se realiza por la pasarela de pago Visa, la que constituye un proveedor importante para el proceso de venta. Adicionalmente, cuenta con 80% de participación en el mercado peruano, por ello, los acuerdos comerciales siempre deberán mantener una relación cercana.

2.3 Amenaza de nuevos competidores o entrantes (medio)

2.3.1 Plataformas digitales (medio)

Una gran amenaza se podría dar por el ingreso de agencias de viaje con gran presencia y liderazgo en el mercado latinoamericano: Bestday.com y PriceTravel (Colombia) o AlMundo.com (Argentina). Estas agencias podrían ser grandes competidores por la gran inversión que pueden

realizar. Las barreras de ingreso para nuevos competidores son bajas. A pesar de que existen dos líderes consolidados, hay poca saturación en el mercado.

2.4 Amenaza de productos sustitutos (bajo)

Se podrían identificar los siguientes productos sustitutos para la categoría de vuelos + hotel:

2.4.1 Reemplazo de vuelos por medios terrestre (bajo)

A pesar de que el medio de transporte (vía ómnibus o bus interprovincial) es el más utilizado por los vacacionistas peruanos (71%); según datos de PromPerú (2018), el vacacionista que ya compra vuelos, difícilmente optaría por esta opción, ya que ahorra tiempo y los precios cada vez están más económicos.

2.4.2 Paquetes de viaje fijos (bajo)

En la actualidad, este tipo de paquete está siendo reemplazo por el paquete dinámico vuelo + hotel. Es difícil que el paquete de viaje fijo reemplace a la propuesta dinámica, ya que es poco flexible y no cuenta con parámetros de cambio ni personalización.

2.4.3 Reemplazo de alojamiento pagado (medio)

Según datos de PromPerú (2018), existe un gran porcentaje (61%) de los vacacionistas nacionales que utiliza algún tipo de alojamiento pagado: hotel (28%), hostel (27%), casa de hospedaje (6%); sin embargo, existe un 39% de vacacionista que no utiliza alojamiento pagado (se hospeda en casa de familiares, amigos o casa propia).

Sin embargo, en la actualidad, se está incrementando la tendencia por un alojamiento pagado. El vacacionista está cambiando sus preferencias para propiciar experiencias que se asocien a su estilo de vida. Por eso, optan por alojamientos vivenciales que brinden experiencia de naturaleza y atractivos naturales que combinen lujo y huella ecológica responsable.

Por otro lado, el fenómeno de Airbnb, una de las plataformas más grande de alojamiento con gran presencia en Perú, promueve una experiencia de hospitalidad con el servicio. Frente a esta propuesta, los proveedores del sector hotelero tienen que impulsar sus elementos diferenciales

(spa, sauna). Esta opción se considera una amenaza frente a la opción de contar con el servicio de hotel.

2.5 Grado de rivalidad entre competidores (medio - alto)

2.5.1 Plataformas digitales

En la actualidad existen grandes competidores *online* en el mercado peruano como Despegar.com, Nuevo Mundo, Costa Mar, seguidos por otras agencias pequeñas que están entrando poco a poco. Todas impulsan de igual manera el producto vuelo + hotel y generan gran competitividad en el mercado. Además, el precio se vende como principal atractivo en la promoción, por lo que se puede decir que el grado de rivalidad entre competidores puede ser de medio a alto.

Si bien es cierto que Atrápalo cuenta con un 2,3% de participación del mercado peruano, tiene presencia en diez países: España, Chile, Brasil, Colombia, Perú, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Argentina y México, lo que brinda respaldo en el mercado internacional.

Por otro lado, se observa el impulso de las aerolíneas por realizar venta cruzada de hoteles con pedidos de vuelos (como es el caso de Latam Travel). No obstante, estas tienen repercusión baja en el cliente final.

2.6 Conclusiones

Para el caso de Atrápalo, podemos resumir el conjunto de fuerzas identificando las siguientes oportunidades y amenazas, así como las decisiones que tomará la empresa:

Tabla 13. Decisiones estratégicas a partir de las fuerzas de Porter

Fuerza	Fuerza	Impacto	Decisión estratégica
Poder de negociación de los clientes	Medio	Oportunidad	Mejorar la segmentación de los clientes de manera que se pueda ofrecer una propuesta más flexible y atractiva para el cliente, para generar lealtad de marca.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo - Medio	Oportunidad	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de manera que se conviertan en nuestros socios. Esto permitirá fortalecer la relación con ellos.
Amenaza de nuevos competidores o entrantes	Medio	Amenaza	Establecer alianzas entre Atrápalo y las diferentes industrias para generar un clima de confianza y cooperación. Esto permitirá fortalecer los lazos comerciales e incrementará las barreras de entrada para los nuevos competidores. Por otro lado, se debe mejorar el <i>brand awareness</i> de Atrápalo en el mercado.

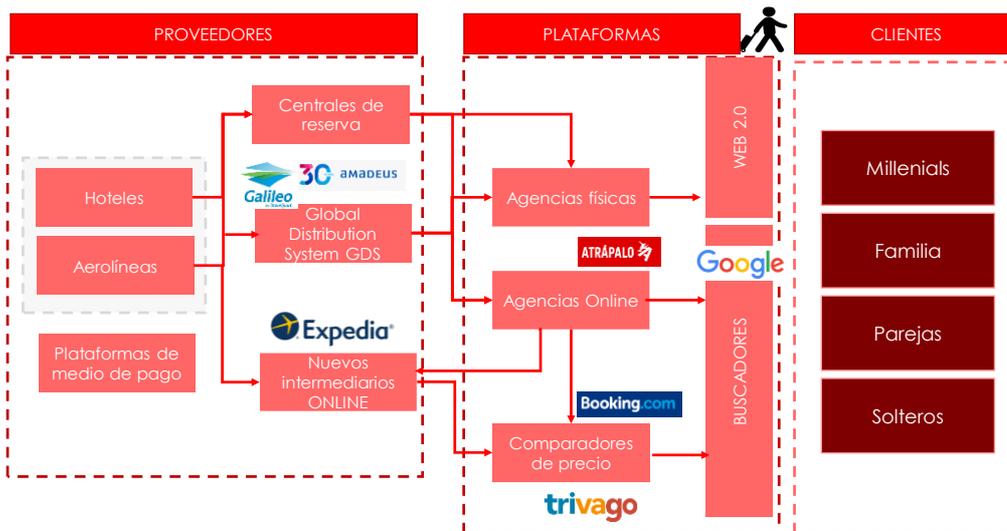
Fuerza	Fuerza	Impacto	Decisión estratégica
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Bajo	Oportunidad	Diseñar un sistema de gestión que permita monitorear constantemente las necesidades de los clientes como el atributo más valorados del producto y del servicio. Esto permite ser flexibles y adaptar la propuesta de valor cuando se requiera.
Grado de rivalidad entre competidores	Medio - Alto	Amenaza	Crear diferenciación en la propuesta de valor para la categoría de vuelo + hotel, la cual permite ganar más participación de mercado en segmentos más especialistas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.7 Cadena de valor del sector y posicionamiento del negocio en ella

Se plantea el siguiente modelo de cadena de valor para el mercado de *ecommerce* en el sector turismo. Para esto se considera las categorías según perfil de vacacionistas de Promperú (2017).

Gráfico 1. Evolución del mercado *ecommerce*



Fuente: Elaboración propia, 2019.

El mercado de comercio electrónico ha evolucionado y cada vez han aparecido nuevos intermediarios que permiten llegar cada vez más (mediante diferentes plataformas y canales) a los consumidores finales.

Dentro del ecosistema contamos con los siguientes elementos:

2.7.1 Proveedores

- Hoteles y aerolíneas
 - Empresas que desean exponer sus servicios de reserva de hoteles o venta de pasajes.
 - Centrales de reserva de hoteles
 - Los hoteles se conectan a agencias *online* a través de esta plataforma. Una central de reserva es una plataforma que posee una gran cantidad de hoteles afiliados y los ofrece a las agencias a través de una integración o desarrollo tecnológico. Las tarifas y disponibilidad son controladas en tiempo real por los hoteleros y agencias, lo que permite que el modelo de *ecommerce* fluya con la agilidad requerida.
- GDS (Global Distribution System)
 - Sistemas globales que permiten realizar reservas de todo tipo; por ejemplo, Sabre, Amadeus, Worldspan, Apollo, Galileo, entre otros. El GDS nace de los sistemas de las grandes aerolíneas internacionales. Los hoteles, agencias y arrendadoras de autos también pueden conectarse a estas plataformas para tener mayor visibilidad y exponer sus servicios.
- Nuevos intermediarios *online*
 - Esta nueva categoría surge en base al *marketing* de afiliación, el cual se basa en el siguiente principio: un afiliado se compromete a promocionar el producto o servicio de un anunciante a cambio de una comisión. Un anunciante puede ser una empresa o un *ecommerce* que le paga a un afiliado para que le ayude a vender y promocionar su negocio.

2.7.2 Plataformas

- Agencias físicas
 - Empresas que tienen sus locales y exponen sus servicios de reserva de hoteles o venta de pasajes de manera física. El cliente puede llegar a este canal de manera directa o mediante la *web*.
- Agencia de viajes *online* u OTA (*online travel agency*)
 - Una OTA es una agencia de viajes cuyo principal canal es el *online*. Posee la misma cartera que una agencia tradicional, pero suele trabajar volúmenes más grandes, lo que les permite tener mejores promociones y negociaciones con los proveedores del sector.
 - Atrápalo, la agencia *online* sobre la cual se realiza toda la propuesta de este trabajo, se posiciona dentro de esta categoría. Es una plataforma que permite conectar los servicios brindados por los hoteles y agencias a los usuarios que demanden dichos servicios.

- Comparadores de precio
 - Dentro de esta categoría han surgido las grandes plataformas llamadas metabuscadores. Estas permiten realizar búsquedas en una categoría de producto o servicio mediante diferentes criterios. Son buscadores de buscadores. En estos, se encuentran Booking.com, Expedia, Destinia o Kayak.
 - Los metabuscadores no transaccionan, simplemente comparan precios entre canales y redirigen al cliente hacia el canal de venta por el cual seleccionó al principio (agencia *online*, *web* del hotel o la agencia de viajes). En este caso, la comisión se da por los clics o visitas que realiza el cliente cuando son redirigidos al canal específico.
- Google
 - Es un motor de búsqueda cuya función principal es ser un promotor de contenido. Mediante este motor se puede lograr posicionamiento de contenido en un buscador, de manera orgánica (SEO) o pagada (SEM), en el momento en que los usuarios realizan búsquedas.
- *Web 2.0*
 - Corresponde a todos los sitios *web*. Sirven como un canal para que la agencia u hotel promocióne la oferta de sus servicios.

2.7.3 Clientes

Todos estos clientes que compran de manera *online* se conectan a través de diferentes plataformas como *web 2.0* (páginas *web*) o buscadores (como Google) para investigar, acceder, comparar precios y ofertas respecto a una propuesta de servicio de viaje (vuelo y/o reserva de un alojamiento).

3. Análisis del mercado

3.1 Demografía

Según Ipsos (2017), los internautas corresponden al 42% de la población peruana. El 65% pertenece a zonas urbanas y tiene entre 8 y 70 años. El dato de bancarización se tiene sobre el 55%. El 73% de ellos son considerados *heavy user* de Internet.

Si hablamos de los consumidores, según Comex Perú (2017), 3,27 millones de usuarios peruanos realizan compras *online*. El 57% de ellos hace uso de su *smartphone* para realizar dichas compras.

Según Ipsos (2017), en su informe *Comprador en línea*, indica que el comprador promedio pertenece al NSE ABC y son, en su mayoría, hombres cuya edad fluctúa entre 30 y 40 años. Además, Ipsos indica que laboran como dependientes en su gran mayoría. Se habla de *millennials* o generación Y.

3.2 Tendencias

El mercado peruano se encuentra aún en desarrollo, pero va avanzando de manera sostenida en la región. En Perú aún existen diferencias entre departamentos, lo que dificulta que el crecimiento sea igual a nivel nacional. Argentina, Brasil y México son los países líderes en América Latina en cuanto a *ecommerce*. Los países con mayores tasas de crecimiento son Colombia y Perú, debido a los comportamientos de los últimos años.

Según Trustedshops (2018), podríamos tener las siguientes tendencias para el año 2018:

- **Chat box:** durante los últimos dos años hemos visto la evolución de los *chatbots*, los cuales sirven para automatizar el proceso de servicio al cliente, incorporando nuevos campos de inteligencia artificial como el *blockchain*.
- **Campañas:** un reto para los siguientes años en el *ecommerce* es el manejo de las promociones o campañas de descuentos. Las campañas de *cybers* y los *black friday* se han posicionado muy bien en la mente de los consumidores y cada vez se imitan más, lo cual hace que los márgenes caigan y el usuario se convierte en un cazador de ofertas. Esto es algo que las *ecommerce* deben intentar revertir para no ver afectados sus ingresos.
- **Marketplace:** además de Amazon, hay muchos nuevos que han ido surgiendo y suponen un atractivo canal de ventas para *webs* de comercio electrónico.
- **SEO enfocado a móviles:** La importancia de posicionamiento en buscadores enfocada a móviles es una necesidad actual pero pocas empresas están tomando la importancia que merece. También se debe trabajar en las búsquedas por voz porque están en aumento.

3.3 Pronósticos

El *ecommerce* enfrentará muchos retos los siguientes años ya que es un sector que está en pleno desarrollo. Tiene cada vez más competidores y usuarios con mayores exigencias.

Según Trustedshops (2018), podríamos tener los siguientes pronósticos para los siguientes años en el comercio electrónico

- **Adultos mayores:** uno de los grandes pronósticos que se vislumbran para el 2030 en el *ecommerce* es la oferta diferenciada para los nuevos adultos mayores. Estos formarán el 20% de la población a nivel mundial y supondrá un reto en cuanto al diseño de las páginas y sus procesos de compra que deberán ser más intuitivos y amigables.
- **Legislación del comercio electrónico:** muchos emprendimientos tecnológicos se han adelantado a la legislación, por ejemplo: Uber, la venta de la publicidad *online*, Facebook y su tratamiento de datos, entre otros. Los países irán promulgando leyes que busquen regular cada vez más la venta a través del *ecommerce*. Dichas leyes buscarán proteger a los consumidores finales además de velar por un correcto tratamiento de datos.

4. Análisis interno: la empresa

4.1 Historia y evolución

Atrapalo.com nace a mediados del año 2000 en Barcelona, España, en pleno proceso de regresión de la burbuja de las puntocom, gracias al impulso de sus cuatro socios fundadores: Manuel Roca, Ignacio Giral, Marek Fodor e Ignacio Sala.

Nació con el objetivo de ofrecer a los consumidores una amplia gama de propuestas de ocio y cultura, a través de una plataforma *online*. En abril de 2009, llegó a América Latina con el lanzamiento de ww.atrapalo.cl en Chile. En el segundo trimestre de 2010 se lanzó www.atrapalo.br en Brasil.

Para 2011, Atrápalo había expandido su operación con filiales en Colombia (www.atrapalo.com.co) y en Perú (www.atrapalo.pe). En el 2012 se abrieron los mercados de Panamá (www.atrapalo.com.pa), Costa Rica (www.atrapalo.co.cr) y Guatemala (www.atrapalo.gt). En el primer trimestre del 2013 se abrió el mercado de Argentina (www.atrapalo.com.ar) y, en el tercer trimestre, el mercado de México (www.atrapalo.com.mx).

Estos nuevos mercados fueron una interesante oportunidad de negocio tanto por perfil de usuario potencial como por la realidad del mercado local. El día de hoy, América Latina supone el 47% de los ingresos de la compañía. Además, se lanzarán nuevas líneas de producto de ocio urbano y vacacional, integrando a nuevos proveedores y desarrollando, junto a ellos, nuevas propuestas y ofertas especiales para el tiempo libre.

4.2 Visión y misión

- Misión: «Ser la web número uno de entretenimiento en cada país en el que estamos presentes: España, Chile, Colombia, Perú, Costa Rica, Panamá, Guatemala, Argentina y México».
- Visión: «Hacer que la gente disfrute más de su tiempo libre al mejor precio».

4.3 Productos y servicios que ofrece

- Viajes y ocio vacacional: Atrápalo ofrece todos los servicios de una agencia *offline* mediante diferentes opciones: paquetes turísticos a cualquier rincón del mundo, paquetes dinámicos vuelo + hotel (permite que cada usuario pueda organizar sus viajes de manera personalizada y contratar por separado vuelos y hoteles), cruceros, garantía de cancelación, transporte y autos. Este trabajo se enfoca en impulsar el producto vuelo + hotel.
- Vuelos: un buscador de vuelos que incluye 70 compañías *lowcost* que permite cruzar sus ofertas con las de las líneas aéreas tradicionales. Así consigue precios económicos de hasta el 30% de descuento para el usuario. La última novedad de la web ha sido Lanzadera, un original buscador de vuelos dirigido a aquellas personas que quieren viajar sin tener un destino preestablecido y que buscan los mejores precios de la red.
- Estancias en hoteles: oferta hotelera según tipologías para completar u organizar el viaje acorde con el destino o función que se desea: hoteles de ciudad, de *relax*, con encanto, rurales, de montaña o playa, hoteles para viajar con niños y albergues juveniles en más de 150 países. En total, ofrece 156.000 opciones de hoteles en todo el mundo.
- Restaurantes y gastronomía: Atrápalo dispone de acuerdos con 5.000 restaurantes en todo el mundo de los cuales 1.895 admiten reservas *online*. Estos restaurantes han sido previamente seleccionados y elegidos por su calidad o factor diferencial. Ofrecen descuentos interesantes o reservas para grupos. Un innovador *software* de Atrápalo es TableBooking, que pone al servicio de los restaurantes todas las ventajas de las nuevas tecnologías.
- Espectáculos: una oferta que se renueva diariamente y que ofrece, en muchas ocasiones, grandes descuentos en obras de teatro o conciertos. Atrápalo mantiene constantes acuerdos

de colaboración con los principales teatros, cines, salas de conciertos, compañías de teatro o municipalidades. Esto le permite disponer de las mejores ofertas con un descuento medio del 30%.

- **Actividades:** más de 2.200 ofertas disponibles, desde ocio infantil, rutas culturales, gastronómicas, cursos de teatro, de espeleología, rutas de *compras*, etcétera. Las actividades de Atrápalo se han diseñado para llenar el tiempo libre de los usuarios en la ciudad, en el mar o en la montaña.
- **Gift card:** nueva modalidad de Atrápalo con la que se consigue personalizar cualquier situación. El receptor de una *gift card* de Atrápalo puede elegir entre todos los productos que se ofrecen en la *web*. El destinatario solo tiene que canjear su *gift card* por lo que más desee, sin fecha de caducidad, dentro de las diferentes categorías de Atrápalo.

4.4 Situación financiera

Atrápalo Perú es una agencia que forma parte del grupo español Atrápalo.com. Durante el ejercicio del 2018, la compañía ha incrementado un 8% sus ventas superando los 340 millones de euros a nivel global. La filial de Perú cerró el 2018 con resultados de más S/ 500 mil y unas necesidades operativas de fondo (NOF) negativas por más de S/ 1,5 millones.

El negocio en América Latina ha crecido un 18% en 2018, especialmente con la venta de entradas, actividades y reserva de restaurantes, con crecimiento superior al 40%.

De cara al 2019, la compañía continuará con el desarrollo de sus nuevas iniciativas lanzadas en 2018. Reforzará su apuesta por la innovación y su estrategia móvil, que ya supone más del 60% del tráfico. Además, se concentrará en la responsabilidad social y corporativa.

5. Matriz FODA

5.1 Fortalezas

- Atrápalo está enfocado en dar un **servicio de calidad**. Por ello, busca que el consumidor cuente con distintos canales de comunicación para hacer consultas previas a su compra y notificar incidencias postcompra; y tener una central telefónica local, atendida por peruanos, siempre ha sido una característica fundamental. Atrápalo es consciente de que el consumidor peruano está en proceso de adaptación a estos nuevos canales de compra; y reconoce que

resulta más cercano y cálido ser atendido por alguien que comprende el proceso de familiarización con esta nueva forma de comprar.

- La comunicación de Atrápalo es muy **cercana y diferente** al resto de competidores. Resalta la venta de experiencias vinculadas a un factor emocional; además apela mucho al humor. Este tipo de comunicación encaja muy bien con su público objetivo. Según Ipsos (2015), en el estudio *Conociendo el mercado de ocio y viajes online. Notoriedad de marca Atrápalo.pe*, la empresa se ubicó en la novena posición en el *ranking* de notoriedad dentro de las empresas de ocio *online* sugeridas (al mismo nivel que Tu Entrada y Ofertop).
- La innovación en cuanto a tecnología y diseño de servicios es factor clave en las operaciones de Atrápalo. Cuenta con un departamento de innovación en su casa matriz (España) que constantemente está mejorando temas de diseño de la web y procesos de compra.

5.2 Oportunidades

- Un correcto control de fraudes en las compras *online* puede resultar una oportunidad si se hace uso de las nuevas tecnologías y un equipo de expertos en control de estafas. Pocas empresas locales poseen equipos de profesionales que controlen el tema y se tiene un muy bajo conocimiento de las tecnologías disponibles para tener un razonable control de la partida de gasto de fraudes.
- La ley de protección de datos personales favorece a toda la industria del comercio electrónico, debido a que brinda un marco regulador para el uso y transferencia a terceros del principal activo de Atrápalo: el correo electrónico y número telefónico de sus clientes.
- La creación de aeropuertos secundarios e infraestructura para los actuales. Así poder otorgarles la categoría de internacional y favorecer el ingreso de otras aerolíneas *lowcost* que propiciarían la migración de viajeros desde el transporte terrestre al transporte aéreo.
- El perfil de los usuarios se va sofisticando cada año en el uso de las nuevas tecnologías y cada vez más usuarios empiezan a utilizar el canal de comercio electrónico para realizar compras. La acelerada penetración de los *smartphones* ha contribuido al crecimiento *online*, ya que ha dado un rápido acceso a internet a usuarios que antes no lo tenían.
- Los *millennials*, por estilo de vida, desean viajar más que las generaciones antiguas. Cada vez más *millennials* incrementan sus ingresos, viajan con mayor frecuencia y con ticket medio más costosos.
- El turismo representa el 3,3% del PBI nacional en la economía peruana, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento en los siguientes años teniendo en cuenta la diversidad geográfica y cultural.

5.3 Debilidades

- Atrápalo es una empresa transnacional que no pertenece a ningún grupo económico, es decir, se financia con fondos propios; lo que ocasiona que sus presupuestos sean limitados para *marketing* y comunicación a diferencia de sus competidores directos que manejan presupuestos hasta veinte veces mayores.
- Atrápalo tiene una cartera amplia de productos y, para cada uno de ellos, posee un segmento distinto de clientes. Esto resulta confuso para el cliente potencial, ya que a veces relaciona a la marca con una categoría específica y desconoce que Atrápalo cuenta con otros productos o servicios.

5.4 Amenazas

- Existe una fuerte inestabilidad política y una pugna de poderes entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo. Esto ocasiona que las inversiones públicas y privadas disminuyan o se pausen. Y, por lo tanto, el consumo se frena a nivel nacional.
- La baja penetración de Internet en el Perú resulta una barrera para alcanzar los importes que mueven la industria del comercio electrónico en otros países, aún se está lejos en cuanto a tasas de crecimiento de la región.
- La baja bancarización del país también resulta una barrera importante, ya que la industria del turismo no es un gasto prioritario (o de primera necesidad) y puede ser desplazado por gastos de primera necesidad. Si se financian mediante créditos, resultaría óptimo para el consumidor, pero no todos los peruanos están sujetos a crédito o no se encuentran bancarizados. En Atrápalo, el 45% de los compradores elige comprar con efectivo y eso limita mucho el ticket de compra.
- Las aerolíneas están potenciando sus propios canales *online* y desfavoreciendo a su canal de agencias. En los últimos años han disminuido las comisiones pagadas a las agencias y, para competir con las agencias de viajes *online*, no cobran gastos de gestión. Esto obliga a las agencias de viajes *online* (OTA) a generar nuevas fuentes de ingresos como vender seguros u otros servicios.

5.5 Conclusiones

- La innovación tecnológica continua y el estilo de comunicación han sido las principales fortalezas que ha ocasionado que Atrápalo se diferencie de sus competidores.

- En cuanto a las oportunidades, el crecimiento en el país del comercio electrónico y las regulaciones que se van dando en este nuevo modelo de negocio colaboran a la evolución del proyecto; y a la adaptación y formación del consumidor.
- Las debilidades recaen sobre todo en presupuestos bajos de comunicación y en la comunicación multiproducto que resulta confusa para el cliente final.
- Las amenazas de baja penetración de Internet y baja bancarización se van disipando de manera progresiva, pero lenta. Las bajas tasas de crecimiento del turismo resultan una amenaza en la industria, pero Atrápalo sigue creciendo en participación debido a que los usuarios van migrando o adoptando el *online* como canal de compra.

5.6 Análisis situacional

El mercado peruano está acostumbrado a comprar paquetes cerrados que incluyen todas las actividades para poder realizar en un viaje de vacaciones. Normalmente incluyen pasajes, alojamientos, actividades, transportes, etc. Dichos paquetes tienen poca posibilidad a cambios, pero es preferido por el usuario porque les implica poco esfuerzo en la búsqueda y toma de decisiones.

Los usuarios actuales quieren flexibilidad y ahorro. Por esto, las OTA crearon un producto sustituto, un paquete dinámico que hace que el usuario decida cada elemento de su viaje. Es decir, tiene máxima flexibilidad y permite que el cliente ahorre al hacer el armado de su paquete sin intermediarios que puedan cargar gastos de gestión en cada elemento que se agregue al paquete. Las aerolíneas y hoteles tienen tarifas especiales para paquetizar, así que el ahorro puede estar alrededor del 30%.

El problema es que en Perú el concepto de paquete dinámico vuelo + hotel no ha conseguido posicionarse en la mente del consumidor. Siguen comprando, en su mayoría, los paquetes a pesar de que la alternativa es más flexible y supone un ahorro. El presente estudio permitirá entender qué motiva que el consumidor siga comprando paquetes cerrados y qué lo podría motivar a consumir paquetes dinámicos.

Capítulo II. Investigación del mercado

1. Objetivo general

Se cuenta con los siguientes objetivos generales:

- Conocer al vacacionista de Atrápalo que solo compra vuelos
- Conocer al vacacionista de Atrápalo que compra en un mismo pedido el producto vuelo + hotel.
- Conocer a los vacacionistas que compran en otras agencias de viaje el producto vuelo + hotel
- Conocer el posicionamiento de la marca de Atrápalo en nuestro público objetivo
- Conocer los aspectos más valorados por el vacacionista al elegir una empresa de viajes y optar por la compra de una categoría vuelo + hotel

La investigación permitirá entender el perfil, necesidades y verdaderas motivaciones de nuestro público objetivo (vacacionista peruano que compra solo vuelos y vuelos + hotel), así como medir el grado de interés y atraktividad que genera el producto vuelo + hotel para este público.

2. Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos por cada objetivo general planteado:

Tabla 14. Objetivos específicos por objetivo general

Grupo	
G1	Vacacionista de Atrápalo que compra vuelo
G2	Vacacionista de Atrápalo que compra vuelo + hotel
G3	Vacacionista no es de Atrápalo y compra vuelo + hotel

Objetivos específicos	G1	G2	G3
Entender el perfil, necesidades, preferencias (destinos, ticket promedio, número de noches, motivo de viaje, medio que lo motiva, frecuencia, destino de viaje, antelación de compra, etc.) de este tipo de público	x	x	x
Conocer cuáles son los motivadores principales al elegir la opción de comprar sólo vuelo o vuelo + hotel	x	x	x
Identificar las diferencias entre los productos solo vuelo y vuelo + hotel, desde el lado de quien compra solo vuelo	x		
Identificar las diferencias entre el producto solo vuelo y vuelo + hotel, desde el lado de quien compra vuelo + hotel		x	x
Conocer cuáles son las características del producto que esperarían encontrar el cliente para comprar vuelo + hotel	x		
Conocer los atributos adicionales que los vacacionistas esperarían encontrar en el producto vuelo + hotel para que empiecen a comprarlo en Atrápalo	x		x

Objetivos específicos	G1	G2	G3
Conocer la intención de compra hacia el producto vuelo + hotel cuando se aplica un descuento del 30% en el paquete a comprar	x		x
Conocer si la asistencia de un agente de vuelos contribuiría a sumar el alojamiento (hotel) al pedido de vuelo realizado por un vacacionista	x		
Identificar el grado de satisfacción del cliente con el producto solo vuelo	x		
Conocer el grado de claridad dentro del proceso de compra sobre el producto vuelo + hotel	x		
Identificar el nivel de satisfacción del vacacionista que opta por un producto vuelo + hotel adquirido por Atrápalo		x	
Conocer el nivel de satisfacción sobre el proceso de compra acerca del producto vuelo + hotel		x	
Conocer los atributos más valorados por el cliente de Atrápalo respecto al producto vuelo + hotel		x	
Conocer la percepción que tienen los vacacionistas respecto al producto vuelo + hotel brindado por otras agencias <i>online/offline</i>		x	x
Conocer las necesidades insatisfechas asociadas a este producto brindado por otras agencias <i>online/offline</i>		x	x
Conocer el grado de conocimiento de marca en la mente de los vacacionistas. En caso la conocieran, con qué la identifican o relacionan			x
Identificar oportunidades a partir de necesidades no cubiertas por la oferta actual brindada por otras agencias <i>online/offline</i>			x
Conocer el nivel de recomendación de la marca y los influenciadores directos de los vacacionistas (familiares y/o amigos) sobre dicha recomendación	x	x	x
Conocer la percepción que tienen los vacacionistas de los canales de comunicación y venta de las otras agencias en comparación a los canales actuales de Atrápalo	x	x	x
Conocer los atributos que más valora el vacacionista al elegir un hotel	x	x	x
Conocer los atributos que más valora el vacacionista al elegir una agencia de viajes online	x	x	x
Conocer la percepción que tienen los vacacionistas de la oferta de hoteles de Atrápalo	x	x	x
Conocer las preferencias y criterios que influyen en la decisión de compra del vacacionista peruano para la categoría vuelo + hotel	x	x	x
Conocer los atributos más valorados por los vacacionistas al optar por una categoría vuelo + hotel	x	x	x
Conocer el grado de interés y la intención de compra del público objetivo	x	x	x
Identificar la frecuencia con la que el público objetivo elegiría el producto vuelo + hotel	x	x	x
Conocer qué atributos encuentran y resaltan los vacacionistas en otras agencias de viaje y no en Atrápalo			x
Identificar oportunidades a partir de necesidades no cubiertas por la oferta actual brindada por otras agencias <i>online</i>	x	x	x
Identificar el grado de conocimiento y recomendación del vacacionista para la marca Atrápalo, así como de la categoría vuelo + hotel brindada por la agencia	x	x	x
Conocer e identificar las fortalezas de la marca, con la finalidad de mejorar la propuesta de valor entregada por Atrápalo	x	x	x
Conocer los atributos más valorados por el vacacionista al optar por una categoría vuelo + hotel brindada por Atrápalo	x	x	x
Conocer las debilidades de la marca y del producto vuelo + hotel brindada por Atrápalo	x	x	x
Conocer el nivel de confianza por parte de los vacacionistas en relación con los productos de Atrápalo y la categoría vuelo + hotel	x	x	x
Conocer qué canales y medios de difusión serían más atractivos para poder posicionar más la marca	x	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Metodología

3.1 Público objetivo

Se recolectará información tomando en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 15. Público objetivo investigación - criterios parte 1

Criterio	Descripción
Zona de residencia	Personas que residen en Lima Metropolitana y Callao
Frecuencia de viaje	Han realizado al menos un viaje en los últimos 12 meses
Edad	25 - 64 años
Sexo	Indistinto
NSE	A/B
Estado civil	Indistinto
Nivel de educación	Superior técnica (42%), Superior universitaria (49%)
Religión	Indistinto
Ocupación	Indistinto
Agencia de viajes	Atrápalo, Despegar, Costa Mar y/o Nuevo Mundo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 16. Público objetivo investigación - criterios parte 2

Criterio	Producto	Objetivo de estudio
Cliente de atrápalo	Vuelo	Conocer por qué el vacacionista no opta por una opción de vuelo + hotel
	Vuelo + hotel	Conocer las motivaciones e intereses del vacacionista que seleccionó en un mismo pedido vuelo + hotel Identificar qué es lo que más valora (fortalezas) y oportunidades de mejora (debilidades) de la propuesta de Atrápalo
	Vuelo + hotel	Conocer los motivos por los cuales el vacacionista no opta por comprar en Atrápalo Identificar necesidades insatisfechas respecto a la oferta actual brindada por las agencias <i>online</i>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Nos enfocamos en un grupo objetivo que reside en Lima y que tenga entre 25 y 64 años. Se ha observado que si segmentamos estos criterios, analizaremos a la mayoría de los clientes o público objetivo de Atrápalo.

3.2 Detalle de la investigación

Con el objetivo de recopilar la información que ayude a entender el perfil del vacacionista peruano, se ha definido la siguiente estructura para llevar a cabo la etapa de investigación:

3.2.1 Etapa 1: exploratoria

En esta etapa se busca tener un mayor entendimiento del problema para definir una hipótesis de las causas que puedan estar originando que el vacacionista no tiene tendencia a comprar vuelo + hotel en un mismo pedido. También entender las actitudes, preferencias y motivaciones del vacacionista. Se realizan tres tipos estudios:

- **Estudio 1: método - revisión de fuentes secundarias externas**

- Nos permitirá conocer tendencias del mercado, así como datos relacionados al sector, la competencia y explorar problemas comunes en el sector turismo.
- El listado de fuentes consultadas se presenta en la sección de resultados y análisis en el punto 4.1.1 Estudio 1: fuentes secundarias.
- **Estudio 2: método – entrevistas a profundidad**
 - Este estudio nos permitirá validar y contrastar información acerca de los *insights*, perfil del vacacionista, comportamiento y dinámica del sector. Para ello, se entrevistan a los siguientes expertos e *influencers*:

Tabla 17. Listado de expertos entrevistados

N°	Experto	Cargo	Rubro
1	Marcela Urteaga	Gerente de <i>Marketing</i> (Despegar.com)	OTA (agencia de viajes)
2	Christians Moris	Director de cuentas de <i>travel</i> de Diners	Medios de pago
3	Mónica Nieves	Funcionaria grandes empresas (Procesos medios de pago)	
4	Pamela Flores	<i>Excountry Manager</i> (Mercado Libre)	<i>Ecommerce</i>
5	Lorena Adum	<i>Marketing manager</i> corporativo de Casa Andina	Hoteles

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 18. Listado de influencers entrevistados

N°	Influencer	Blog	Rubro
1	Carlie Beltrán	Iggers Perú (viajes del Perú)	<i>Influencer</i> de viajes
2	Frank Tipiani	Infodestino (viajes del Perú)	
3	Daniela Rita Cabrera	Misias pero Viajeras (viajes del Perú e internacionales)	
4	Favio Jurado	A estilo de Fa (moda y viajes)	<i>Influencer</i> de estilo de vida
5	David Álvarez	Viajero Fútbol Club	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Estudio 3: método - focus group**
 - Con esta técnica se busca una comprensión inicial con el fin de formular hipótesis que puedan ser validadas en la etapa descriptiva. Se realiza con el siguiente esquema:

Tabla 19. Esquema de ejecución focus group

Cliente Atrápalo	Categoría	# Focus Group	# Personas por Focus Group
Sí	Vuelo	1	8
	Vuelo + hotel	1	
No	Vuelo + hotel	1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2.2 Etapa 2: descriptiva

En esta etapa se validan las hipótesis encontradas en la fase exploratoria. Para ello, se realiza el método de encuesta personal a través de Google Forms, con el fin de obtener las variables que más impactan en la decisión de compra del producto vuelo + hotel.

- **Estudio 4: método - encuesta (personal - cuantitativo)**
 - **Tipo de muestreo:** no probabilístico - muestreo por cuotas.
La encuesta se realiza en la ciudad de Lima.
 - **Tamaño de muestra:** la muestra que se requiere es de **385 personas**.

4. Resultados y análisis

4.1 Resultados etapa 1: exploratoria

4.1.1 Estudio 1: fuentes secundarias

Tabla 20. Hallazgos respecto a fuentes secundarias

Fuente	Estudio	Hallazgos
APEIM (2018)	<i>Dashboard</i> sobre el análisis de personas y hogares a nivel nacional.	Las personas que se encuentran en el ámbito de Lima Metropolitana y Callao suponen un total de 10.295.249 habitantes.
Arellano Marketing (2017)	Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2017 – Arellano Marketing	Apenas el 9% de los peruanos realiza transacciones en línea, lo cual habla de un crecimiento potencial interesante para el canal de <i>ecommerce</i> .
GFK (2017)	Kit de planeamiento digital Perú 2017. Versión corta. Perú Urbano.	El 89% de los internautas peruanos usa Facebook y 59%, Youtube. Estos son los medios con más frecuencia de uso dentro del público objetivo.
IPSOS (2015)	Estudio: Conociendo el mercado de ocio y viajes <i>online</i> , y notoriedad de marca Atrápalo.pe	Este estudio permitió conocer a los competidores principales (como Despegar.com), por lo que se tiene que reforzar los esfuerzos de comunicación para mejorar la participación de mercado en la industria del turismo. El estudio fue realizado en el año 2015 y, a la fecha, la marca ha crecido en un 76% sus pedidos.
IPSOS (2017)	Comprador en línea	El 57% de los compradores en línea lo hace desde su <i>smartphone</i> , lo cual indica que se puede tener estrategias de comunicación o promociones diferenciadas para dicho dispositivo.
ISIL (2018)	Hábitos de consumo <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none">• El 76% de los compradores <i>online</i> cree que gastará más durante el 2018 (aumento del ticket de compra). Los compradores <i>online</i> buscan diferenciarse de los demás, eso los llevaría a comprar productos nuevos y/o exclusivos.• El 28% compra pasajes con regularidad pasajes. El 45% de ellos pertenecen al NSE A.• El 13% dice reservar hoteles y el 36% de ellos pertenecen al NSE A. El 53% usa tarjetas de crédito, el 52% de débito y 35% usa

Fuente	Estudio	Hallazgos
		<p>efectivo para realizar sus compras en línea. Con este dato se valida la importancia de contar con diversidad de medios de pago.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 de cada 10 compradores <i>online</i> limeños pensaría volver a comprar por internet en los próximos meses. Esto valida que el canal va creciendo en confianza y uso.
PromPerú (2014)	<i>Millennials</i> , el Turismo en cifras.	Representan el segundo segmento más importante de vacacionistas nacionales (27%). Han generado más de 1 millón de viajes. El 97% de los <i>millennials</i> organiza sus viajes por cuenta propia y el 69% de ellos planifica su viaje con menos de un mes de antelación.
PromPerú (2016)	Perfil del vacacionista nacional que pertenece al segmento solteros - 2016	<ul style="list-style-type: none"> • El 59% tiene como principal motivador de viaje el descanso y relax. • El 45% afirma que los comentarios de sus familiares y amigos despiertan el interés en viajar a un destino específico de viaje. El 72% busca información en internet previa a su viaje, el 79% busca información relacionada al coste y las características del alojamiento. • El 54% de solteros realizan un viaje de 1 a 3 noches. • El 48% viaja solo y el 38% en compañía de amigos o familiares sin niños. • El 60% paga por su alojamiento versus un 40% que se hospeda en casa de familiares y amigos.
PromPerú (2017)	Conociendo al segmento familias en el Perú. El turismo en cifras -2015	<ul style="list-style-type: none"> • La principal motivación de viajar es compartir actividades juntos, pasar tiempo de calidad y crear recuerdos familiares. • El 56% origina su interés en viajar tras los comentarios y experiencias de familiares y amigos. • El 68% usa Google como fuente de consulta. • El 9,6% usa un avión comercial como medio de transporte. • Suelen aprovechar las vacaciones escolares de sus hijos para viajar, por lo que los meses preferidos son enero y julio. Viajan en promedio 5 noches. • El 73,1% planificó su viaje. • En cuanto al estilo de vida, el 25% son hombres progresistas y el 24% son mujeres modernas • El segmento familias representó (2013) el 61,7% del turismo interno total y además es el segmento más grande que mantiene un crecimiento sostenido. • Para la familia limeña, el principal motivador de viaje es el descanso (42,9%). El 81% cuentan con dos hijos en promedio.
PromPerú (2017)	Parejas viajeras sin hijos en el Perú 2017	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio este perfil tiene 33 años. • 7 de cada 10 son <i>millennials</i>. El 90% reside en Lima. • Su estadía promedio es de 5 noches. El 43% se hospeda en hostales. Las parejas viajeras planifican 3 semanas antes. • El 80% financió su viaje con ahorros. • El 13% usa un avión comercial como medio de transporte.
PromPerú (2017)	Perfil vacacionista nacional 2017	<ul style="list-style-type: none"> • El 85% de los vacacionistas busca información en internet antes de realizar la reserva de su viaje. • El 12% de los vacacionistas utiliza transporte aéreo para trasladarse a su destino turístico. El 67% de los vacacionistas que se trasladan vía área pertenecen al sector AB. El gasto del vacacionista nacional que viaja en avión es de S/ 956 por una estancia de 6 noches. Esto representa S/ 235 más que en el año 2016.
Visa (2016)	Informe sobre <i>e-readiness</i> en Latinoamérica -2016.	Se prevé un importante crecimiento en la región de Latinoamérica para el comercio electrónico. Se estima una tasa de crecimiento anual del mercado de un 13% para el 2020.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1.2 Estudio 2: entrevista a expertos e influencers

Tabla 21. Hallazgos entrevista a expertos

N°	Tema	EXPERTOS: OTAS/ ECOMMERCE/MEDIOS DE PAGO/HOTELES
1	Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> En estos últimos años se ha desarrollado el comprador <i>online</i> debido a factores como: bancarización y nuevas formas de pago. Existe una aceleración en el mercado respecto al tema digital, debido a una mayor población <i>mobile</i> en el sector B/C y un incremento de la población joven. Se perciben dos movimientos: consolidación de nuevos jugadores y evolución de pequeñas empresas que están haciendo crecer el mercado a través del <i>ecommerce</i>. El método de pago en efectivo es el más usado (para usuarios de NSE B, C no bancarizados); sin embargo, para compras con ticket de alto valor se utilizan generalmente tarjeta de crédito y opciones de cuotas (con o sin intereses). Las cuotas sin intereses destacan con un programa de lealtad altamente valorado por los clientes.
2	Proceso de compra <i>online</i>	<p>Atributos decisores</p> <ul style="list-style-type: none"> Precio: se debe brindar una tarifa competitiva Conveniencia: el usuario busca facilidad, comodidad y ahorro de tiempo para disfrutar de otras actividades. Disponibilidad: lo que busco se busca, está disponible. Fácil de utilizar y seguro Garantía: asegurar los canales sin necesidad de ir a la tienda. Métodos de pago: contar con la mayoría de ellos. Facilidad de contacto usuario – empresa: esto porque el proceso postventa debe contar con disponibilidad siempre. <p>Sensibilidad al precio</p> <ul style="list-style-type: none"> El peruano es sensible al precio cuando se coloca un porcentaje de descuento al hotel. Esto hace que se vea más atractivo como paquete (vuelo + hotel) y el usuario puede optar por este producto. Es cierto que el peruano es un buscador de ofertas; sin embargo, termina siendo más sensible a otros aspectos como: la seguridad del pago, la promesa de producto y marca. Por diferenciación, el peruano está dispuesto a pagar más.
3	Confianza / fraude asociado a las tarjetas	Se distingue que en el NSE A/B no existe mucha desconfianza ya que hay mucha más educación. Son usuarios nativos y habituales con las compras <i>online</i> . En el NSE C/D todavía existe desconfianza (se utiliza más pago en efectivo).
4	Agencia <i>online</i>	Atributos más valorados Conveniencia, precio, confianza, asistencia en la etapa de precompra (para armar el paquete) y servicios adicionales.
5	Hotel	Atributos más valorados Buenas instalaciones, infraestructura, recomendaciones, ubicación (céntrico y cercanía a lugares turísticos), cadena de hotel reconocida y que cuente con servicios adicionales.
6	¿Por qué compran por separado vuelo y hotel?	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento del producto. Muchos usuarios tienen la idea que las plataformas o aplicativos son solo para comprar vuelos. Piensen que comprar vuelo y hotel en un mismo pedido es más caro. Si el vacacionista tiene familiares en el destino, no necesitan alojamiento.
7	Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar la confianza con el canal y la marca. De esta manera el usuario puede brindar más datos para incentivar la compra. Mejorar la comunicación del producto vuelo + hotel, mostrando sus beneficios. Asistencia en el proceso de compra y desarrollar alertas al comprar (como información del vuelo, confirmaciones al correo).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 22. Hallazgos entrevista *influencers* de viajes

N°	Tema	INFLUENCERS DE VIAJES
1	Comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> El comercio electrónico ha experimentado un gran crecimiento. Las marcas intentan convencer cada vez más al consumidor que comprar de manera <i>online</i> es más fácil. Se percibe que los usuarios no temen a la utilización de las tarjetas, sino a las páginas poco confiables. Factores que han favorecido este crecimiento: redes sociales, plataformas colaborativas (<i>feedback</i>, comentarios y recomendaciones de los usuarios que se convierten en determinante para el proceso de compra) y la bancarización se ha vuelto más accesible.
2	Proceso de compra <i>online</i> (atributos decisivos)	<ul style="list-style-type: none"> Precio Recomendación (preferirían pagar un poco más si tuviese una mejor valoración). Rapidez: respuesta de la página al usuario. Seguridad de la página: funcionamiento correcto de la página, que la marca posea con un respaldo físico si es que el usuario desea realizar un reclamo. Usabilidad de la página: que sea sencilla y amigable. El asesoramiento paso a paso hace sentir confianza y compañía durante la compra (hace sentir que algo que se creía difícil, es fácil).
3	Sensibilidad al precio	<ul style="list-style-type: none"> El peruano sí es sensible al precio. Se deja influenciar por la oferta y es un poco regatero. Se percibe, por ejemplo, en los <i>cyberdays</i> que constantemente está revisando ofertas, ven cómo se mueve el precio en diferentes fechas y analizan en qué período les conviene viajar. Se identifica que, los segmentos NSE A/B buscan calidad y buen servicio, mientras que el NSE C buscan un balance entre calidad y precio. El NSE D son usuarios que buscan precios cómodos.
4	Agencia <i>online</i>	<p>Atributos más valorados</p> <ul style="list-style-type: none"> Precio Valoración de otros usuarios (destaca como una variable decisiva). Flexibilidad y asistencia para realizar cambios a la compra. Personalización (brindar una oferta de acuerdo con tus preferencias). Publicidad controlada: que ofrezcan promociones posteriores a una compra de vuelo, sin llegar a saturar al usuario. También se valoran las alertas para informar en qué fechas se puede encontrar mejores precios.
5	Hotel	<p>Atributos más valorados</p> <ul style="list-style-type: none"> Precio y ubicación (cercanía a los lugares de visita o lugares turísticos). Comentarios que dejan otros viajeros. Valoraciones que realizan los <i>influencers</i> y <i>bloggers</i>. <p>Según la edad y estilo de vida se identifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Viajero joven</u>: Busca experiencias pero que no sean tan caras. <u>Viajero +35</u>: Valora el lujo y disponer de algo más exclusivo como un hotel que le brinde todos los servicios (<i>premium</i>, desayuno incluido). <u>Viajero con hijos</u>: hoteles que tenga todos los servicios, algo mediano, disfrutan viajar en grupo con hijos y/o amigos. <p>Para seleccionar un alojamiento recurren a páginas especialistas como Trivago, Airbnb. Perciben que al interior del país existen hospedajes familiares que siempre tienen disponibilidad inmediata, ofrecen ofertas y aceptan regateo.</p>
6	¿Por qué compran por separado vuelo + hotel?	<ul style="list-style-type: none"> El vacacionista tiene la idea que regateando <i>face to face</i> encontrará mejores tarifas (creen que aún no se tienen tarifas diferenciadas para hoteles). No existe una búsqueda espontánea de vuelos + hotel. Existe la percepción que si lo compras por separado sale más barato. Puede deberse a cómo se comunica el producto. El temor por parte del vacacionista de no encontrar una buena oferta cuando sea el momento de elegir el hotel (“encontré esta oferta de hotel bueno, pero me malogra el vuelo”). Falta de educación en la compra de hoteles. Gracias a las empresas digitales se ha educado que si se compra un ticket de vuelo con anticipación va a costar más barato; sin embargo, ese trabajo no se ha realizado con hoteles (“el vacacionista considera que el hotel siempre tendrá un precio estándar”). Solo cuando se viaja en familia se busca un paquete vuelo + hotel. Se considera que vuelo + hotel en un mismo pedido es una compra compleja. Tomar la decisión de comprar el vuelo es comprometer la línea de crédito. Comprar dos cosas puede resultar comprometerla más.

N°	Tema	INFLUENCERS DE VIAJES
7	Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la manera cómo se ofrecen las ofertas (opciones que ayuden a comparar mejor los precios) Comunicar mejor el valor de ahorro frente a otras opciones que pueda tener el usuario. Además, mejorar la transparencia de los precios. El costo final termina siendo diferente a la inicial (por comisiones).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 23. Hallazgos entrevista *influencers* de estilo de vida

N°	Tema	INFLUENCERS DE ESTILO DE VIDA
1	Comercio electrónico	El comercio electrónico se ha incrementado. Cada vez existen más plataformas; sin embargo, aún falta romper las barreras de confianza, resolver los problemas con las pasarelas de pago (medios de pago electrónicos), portales <i>web</i> (caídas de las páginas con servicios y/o productos no disponibles). La bancarización es un factor que ha favorecido este crecimiento.
2	Proceso de compra <i>online</i>	Atributos decisores Precio (incentivo del ahorro), beneficio de tener algo especial (descuento, estatus), correlación precio - calidad, comodidad, demanda y oportunidad de cierto producto (por ejemplo: un evento especial de fútbol).
3	Sensibilidad al precio	El peruano sí es sensible al precio. Se mueve por estímulo de ofertas; sin embargo, no significa que siempre termina comprando lo más barato. Existe una evaluación real del valor que va a percibir por la compra.
4	Agencia <i>online</i>	Atributos más valorados <ul style="list-style-type: none"> Precio; sin embargo, en un segmento A/ B, influye más la confianza en la marca y los servicios adicionales que se le pueda brindar. Mejores alternativas (comodidad, fechas, rutas). Programas de fidelización (puntos, millas) Muchas veces se utilizan las páginas especialistas como herramientas de investigación de precios (Google Flights, Expedia, Skyscanner, Kayak, Kiwi).
5	Hotel	Atributos más valorados <ul style="list-style-type: none"> Precio, buena ubicación (céntrico para movilizarse) y servicios básicos para estar cómodo.
6	¿Por qué compran por separado vuelo + hotel?	<ul style="list-style-type: none"> Existe la percepción que ahorra buscando algo más barato a última hora (ofertas a último minuto) o que en una página especialista se encontrará más barato. El vacacionista no sabe dónde y por cuántos días se quedará en el mismo alojamiento (puede variar de acuerdo con su plan).
7	Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comunicación del porcentaje de ahorro al comprar vuelo + hotel. Que se pueda visualizar de manera fácil en la plataforma. Incluir recompensas para fidelizar a los usuarios.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1.1 Estudio 3: *focus group*

Tabla 24. Hallazgos *focus group* realizados

N°	Tema	Vacacionista comprador de vuelos / comprador vuelos + hotel
1	Motivadores de viaje	Para ambos perfiles destacan como principales motivadores: conocer nuevos lugares, tener nuevas experiencias, escapar de la rutina, desconectarse del día a día, unión familiar, recargar energía y renovarse, relajarse, desestresarse y divertirse.
2	Planificación de viaje	Planificación del viaje Se identifica para ambos perfiles: <ul style="list-style-type: none"> Viajan solos, en pareja, con amigos o familiares. Constantemente están revisando ofertas, planifica y compra su viaje con anticipación, ya que sabe que los precios varían.

N°	Tema	Vacacionista comprador de vuelos / comprador vuelos + hotel
		<ul style="list-style-type: none"> • Crean que si compran en día de semana y de madrugada pueden encontrar precios más baratos (mientras más cercano a festividades es más caro). <p>Tiempo de planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viaje nacional: de 1 a 3 meses en promedio. • Viaje internacional: de 1 a 5 meses en promedio. • Mientras más caro sea el destino del viaje se planifica con mayor antelación. A ambos perfiles les toma más tiempo la elección del hotel. <p>Frecuencia de viaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al interior: de 1 a 3 viajes en promedio • Al exterior: de 1 a 2 viajes en promedio. <p>Periodo en el que suelen viajar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las fechas de temporada alta (vacaciones, feriados, festividades) son en las que la mayoría puede coincidir. Existen viajeros que suelen viajar en temporadas bajas. • Se identificaron además tres segmentos de vacacionista según la forma de viaje y cantidad de acompañantes: <ul style="list-style-type: none"> a. Cuando viajan solos: suelen viajar por trabajo, por conocer nuevos lugares, nuevas experiencias (cualquier fecha). b. Cuando viajan con pareja (sin hijos): suelen viajar en fechas especiales de la pareja, buscan un destino para relajarse (puede darse en temporadas bajas y festividades). c. Cuando viajan en grupo (con familia o hijos): suelen viajar por fechas especiales como cumpleaños, visitar a la familia, vacaciones de los hijos y pareja.
3	Medios de preferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos perfiles son buscadores de ofertas. • Ambos perfiles se distinguen por ser vacacionistas que siguen una rutina agitada y realizan múltiples actividades. • Se distinguen además dos tipos de personas: <ul style="list-style-type: none"> a. Trabajador dependiente: este tipo de usuario invierte bastante tiempo en movilizarse por la ciudad, revisa con bastante frecuencia las redes sociales. b. Trabajador independiente: ve televisión y revisa sus redes sociales. <p>Destacan como medios preferidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correos (lo revisan en sus traslados, filtran las ofertas más relevantes para luego revisarlas con calma). • Revisan redes sociales, aplicativos (Spotify, WhatsApp, Netflix), páginas de agencias <i>online</i> y página <i>web</i> de Atrápalo (para los que conocen la marca). Prestan poca atención a las vallas publicitarias. • Utilizan con bastante frecuencia los dispositivos móviles (celulares) para revisar noticias y publicidad (con artistas, <i>influencers</i>, <i>blogs</i> y comunidades de viajes).
4	Preferencias en la elección de la agencia	<p>Destacan como atributos más valorados para ambos perfiles: Precio, variedad de promociones, buen servicio, confianza, recomendaciones (de usuarios, amigos), tiempo en el mercado, disponibilidad del producto.</p> <p>Vacacionista que compra vuelos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valora contar con una central telefónica de soporte ya que necesitan un respaldo para resolver dudas y consultas (solo en el caso que lo necesite) <p>Vacacionista que compra vuelo + hotel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valora la comodidad, realizar la menor cantidad de trámites y contar con la mayor posibilidad de filtros (fechas de viaje, presupuesto, servicios adicionales) para personalizar su paquete.
5	Preferencia en la elección del hotel	<p>Atributos más valorados por ambos perfiles: Buena imagen (las fotos son decisivas para la reserva), información detallada del hotel, buena ubicación (céntrico y cercano a lugares turísticos), servicios (piscina, desayuno incluido, <i>spa</i>), buena infraestructura y recomendaciones.</p>
6	Producto vuelo + hotel	<p>Actitud hacia el producto Para ambos perfiles (comprador de vuelo y comprador de vuelo + hotel) cuentan con un presupuesto tope. En base a ello realizan búsquedas de acuerdo con sus preferencias, comparan precios y revisan comentarios de otros usuarios. Se identifican las siguientes diferencias:</p> <p>a. Comprador de vuelos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El usuario sí conoce el producto, pero muestra desconfianza. Manifiesta una actitud positiva si es que luego de la compra de un vuelo un agente lo contacta para ofrecerle un hotel que muestre un ahorro importante en el presupuesto de su viaje. • Tiene la percepción que comprar vuelo + hotel resulta más caro; sin embargo, para viajes al extranjero, algunos sí llegan a comprar el paquete en un mismo pedido. Para la reserva

N°	Tema	Vacacionista comprador de vuelos / comprador vuelos + hotel
		<p>del hotel confían más en páginas especialistas como Booking y Trivago; sin embargo, no llegan a comparar el precio totalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifiestan que compran por separado porque si llegaran a tener un problema con el hotel y con la agencia, tendrían dos problemas. <p>b. Comprador de vuelos + hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de usuario encuentra comodidad y confianza comprando de esta forma. Todo lo encuentra en un solo lugar (vuelo, hotel y servicios) y todo lo pueda pagar con tarjeta. • Consideran un ahorro de dinero considerable el comprar de esta forma. Además ahorran tiempo evitando la búsqueda en diferentes sitios. • Les gusta la flexibilidad y facilidad para armar el paquete con diferentes aerolíneas (escalas), lo que le brinda más comodidad. Es un comparador de ofertas y desconfía de los paquetes fijos. • Para la elección del hotel, considera que las opiniones que registren otros usuarios son importantes para decidirse. Llamam a los hoteles para verificar la información brindada en la página. • Este vacacionista compra el hotel y servicios adicionales como: transporte, seguros (pérdida del vuelo, seguro del viajero, pérdida de maleta o robos). Esto les brinda comodidad y confianza para no buscar en el último momento.
7	Preferencias en la elección de medios de pago	<p>Medios de pago para ambos perfiles</p> <p>Usan tarjeta de crédito y débito. Dependerá si existe alguna oferta relacionada al medio de pago. Indican que generalmente utilizan tarjetas de crédito, ya que es una manera de acumular puntos o millas (y así utilizarlo como beneficio en otras compras). Si el ticket de compra es alto, desdoblam en cuotas y aprovechan las promociones para cuotas sin intereses.</p>
8	Notoriedad de marca	<p>Comprador de vuelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de vacacionista percibe a Atrápalo como una agencia con precios baratos y que la combinación de aerolíneas les permite tener mejores precios versus sus competidores. Reconocen que Atrápalo no invierte tanto en publicidad como sus competidores. <p>Comprado de vuelo + hotel (Atrápalo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de vacacionista asocia a Atrápalo con ofertas, promociones y confianza. Se identificó que conocían el aplicativo La Lanzadera. • Reconocen en Atrápalo las siguientes fortalezas: precio competitivo (gran descuento), confianza y flexibilidad. <p>Comprador de vuelo + hotel (no conoce Atrápalo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo asocian con promociones, pero no con vuelos y hoteles.
10	Oportunidades de mejora	<p>Comprador de vuelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la difusión del aplicativo de Atrápalo. • Oferta de hoteles: Atrápalo no se percibe como una <i>web</i> especialista en hoteles. Desarrollar material más creativo para mostrar la información del hotel (videos que permitan ver mejor los servicios y visualizar mejor las recomendaciones). • Visibilidad del producto vuelo + hotel en la página. Comentan que al ingresar a la página no se muestra directamente el producto (Atrápalo viajes). <p>Comprador de vuelo + hotel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar los programas de fidelización e impulsar incentivos para el viajero frecuente (se identificó que el vacacionista desconoce el programa de puntos Atrapapuntos). • Mejorar las búsquedas: brindar más filtros de información para personalizar de mejor manera los pedidos de vuelo + hotel. • Seguimiento postventa: comunicación después de haber generado la compra para recoger información acerca de la experiencia del cliente (vuelo y hotel). <p>Tanto el comprador de vuelos y vuelo + hotel consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un canal de soporte para consultas o problemas puntuales (ellos consideran que sí conocen el proceso de compra).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Resultados etapa 2: descriptiva

Se realizaron 404 encuestas a mujeres y hombres residentes de Lima. Estos son los resultados:

- Perfil demográfico del vacacionista

- Del total de vacacionistas limeños encuestados, el 87% ha viajado en los últimos doce meses. Se identifica que el 70% de ellos son solteros y el 30% son parte de una pareja (conviviente o casado).
- Adicionalmente, existe un mayor porcentaje de vacacionistas en el rango de 25 - 34 años (73%), seguido de 35 - 44 años (22%) y 45 -64 años (5%).
- Motivación de viaje y hábitos de consumo
 - Del total de vacacionistas limeños encuestados, destacan como principales motivadores para viajar: conocer nuevos lugares, tener nuevas experiencias, descansar y relajarse, conocer atractivos turísticos, divertirse, conocer otras culturas y compartir momentos con la familia.
 - Del total de vacacionistas on pareja, destacan como principales motivadores: conocer nuevos lugares (65%), descansar y relajarse (59%), compartir momentos con la familia (58%). En el caso de vacacionistas solteros, se incrementa el porcentaje por conocer nuevos lugares (76%), tener nuevas experiencias (60%) y descansar y relajarse (55%).
 - El 51% de vacacionistas realiza entre 1 - 3 viajes al año. El 25% realiza al menos un viaje al año, el 14% de 3 - 5 viajes, 5% de 5- 7 viajes y solo el 5% realiza más de 7 viajes.
 - Los vacacionistas indicaron que suelen viajar en pareja (43%), solos (39%), con amigos o familiares sin niños (37%), con el grupo familiar directo (28%) y con amigos o familiares con niños (13%).
 - Se encontró que el ticket promedio por persona para un viaje nacional es de S/ 1.694. Para un viaje internacional el ticket asciende a S/ 5.195.
 - Se observa que a mayor edad del vacacionista el ticket promedio de gasto se incrementa.
- Planificación del viaje
 - Se identifica que el vacacionista en general sí planifica con gran antelación su viaje: 31- 60 días (32%), 61- 90 días (20%) y más de 90 días (21%).
 - Adicionalmente se observa que a mayor edad del vacacionista, el tiempo de antelación para la planificación del viaje se incrementa.
- Canales de comunicación actuales
 - Del total de vacacionistas encuestados, se destacan como canales por los que reciben o se enteran de las promociones: redes sociales (87%) y correo electrónico (45%). Como tercera opción se encuentran las páginas *web* de las aerolíneas, página *web* de las agencias *online* y metabuscadores como Trivago, Kayak u otros (37%).
 - Se encuentra que del total de vacacionistas, el 29% utiliza aplicativos para enterarse de las ofertas, el 24% sigue recomendaciones y el 10% revisa las páginas *web* de los hoteles para encontrar alguna promoción.

- Medios de pago
 - Los vacacionistas indican que prefieren utilizar como medio de pago las tarjetas en el siguiente orden: de crédito (75%) y de débito (52%). Seguido de pago en efectivo (22%) y transferencia bancaria (12%).
 - Del total de vacacionistas que compran con tarjeta, destacan los siguientes bancos como los de su preferencia: BCP (43%), Interbank (40%) y BBVA (37%).
 - Asimismo, se identifica que las formas de pago más utilizadas por los vacacionistas son cuotas sin intereses (41%), pago directo (41%) y cuotas con intereses (17%).
- Preferencias en la agencia de viajes
 - Los principales motivos por los que un vacacionista se decidió comprar en su agencia de viajes actual: precio (43%), oferta (26%), estilo de comunicación y publicidad (7%) y variedad de servicios (7%).
 - No obstante, si el vacacionista tuviera que escoger una agencia, consideraría como atributos más valorados: garantía (68%), precio (66%), promociones (64%), confianza en la marca (53%) y prestigio (50%).
 - El 44% de los vacacionistas reconoce que la variedad de hoteles e itinerarios de aerolíneas es un aspecto muy importante.
 - Solo el 38% de los vacacionistas indican que un *call center* de soporte sería un atributo valorado.
 - El 29% de los mismos valora que la agencia sea recomendada.
- Preferencias en la elección del hotel/alojamiento
 - El vacacionista considera como atributos muy importantes para la elección del alojamiento: seguridad del lugar (65%), precio (59%), tranquilidad del lugar (59%), ubicación (55%) e infraestructura (46%).
- Comprador de vuelos
 - El 79% de los vacacionistas encuestados solo compra vuelos.
 - Se identifica como principales motivos por el cual el vacacionista no compra vuelo y el hotel en un mismo pedido:

El vacacionista considera que realizarlo en un mismo pedido resulta caro y que puede encontrar mejores opciones en páginas especialistas. Bien en páginas de la misma aerolínea, otras agencias *online*, metabuscadores específicos de vuelos u hoteles (48%). Considera que existe poca variedad y disponibilidad de hoteles u hostales para animarse a comprar también el hotel en el mismo pedido del vuelo (13%).

Ya cuenta con un alojamiento de amigos o familiares (10%).

Tiene la percepción que si compra por separado le sale más económico (7%).

- Si se ofreciera un ahorro de 35% de descuento, 61% de los vacacionistas encuestados estaría dispuesto a comprar el hotel en el mismo pedido del vuelo. El 37% de los vacacionistas tal vez lo realizaría.
- Comprador de vuelos + hotel
 - Se encuentran como principales motivaciones para comprar vuelo y hotel en un mismo pedido por parte del vacacionista:
 - Percibe un gran descuento por comprar en paquete (47%)
 - Les resulta más práctico (44%)
 - Alta demanda del destino (miedo a quedarse sin alojamiento) (5%)
 - Encontró gran variedad de hoteles (4%)
 - Del total de vacacionistas que compran vuelo + hotel en un mismo pedido, el 79% lo volvería a comprar de la misma manera para un futuro viaje. El 19% de los mismos tal vez lo compraría.
- Notoriedad de marca
 - El 56% del total de encuestados ha comprado alguna vez en Atrápalo.
 - El total de vacacionistas encuestados que compran en Atrápalo identifican los siguientes atributos como los más valorados: buen precio (34%); sincera, transparente y veraz (16%); sus campañas son divertidas y participativas (16%); e innovadora, pionera, con iniciativa (12%).
 - Por otro lado, solo el 10% de ellos reconoce a Atrápalo como experto en ocio vacacional. 4% reconoce a Atrápalo como experto en ocio.
 - Adicional a ello, solo el 2% de los mismos encuentra a la marca como cercana y dialogante.
- Oferta actual - otras agencias (competidores)
 - Destacan como agencias *online* con mayor preferencia por los vacacionistas: Despegar.com (48%) y Latam Viajes (17%).
 - Preferencia de los vacacionistas por metabuscadores como Kayak, Booking, Trivago, Expedia. Estos se muestran como portales especialistas en vuelos u hoteles.
 - Del total de encuestados destacan como atributos más valorados respecto a las agencias competidoras: buenas ofertas (29%), buen precio (28%), confianza (18%), seguridad (15%) y variedad de aerolíneas y hoteles (14%)
 - Solo el 10% de vacacionistas encuestados valora que la agencia haya sido recomendada.
 - Solo el 4% de los encuestados valora que la agencia cuente con un *call center* o agente de soporte.
- Oportunidades de mejora para Atrápalo

- Los vacacionistas que conocen Atrápalo comentaron como principales mejoras: brindar más ofertas y promociones; mejorar la comunicación y publicidad del producto; mejorar la calidad y atención del servicio al cliente; proporcionar mayor variedad de vuelos, hoteles y destinos; mejorar la comunicación de precios y ofertas (brindar más detalle de las condiciones, restricciones, fechas de vigencia); mejorar la usabilidad de la página (que sea más amigable); y mejorar los programas de fidelización para los compradores frecuentes.

5. Estimación de la demanda

Para realizar el cálculo de demanda consideramos la información de las dos etapas de estudio:

5.1 Etapa 1 (exploratoria)

En esta etapa se identificó que, para el comprador de vuelos, realizar la compra del vuelo + hotel en un mismo pedido representa un problema. El proceso de comprar solo el vuelo, en sí mismo, es muy complejo. Adicionalmente el comprador de vuelos piensa que el vuelo puede fallar, pero que falle la reserva del alojamiento ya es un gran problema, porque sería mayor impacto en la experiencia de viaje. Por ello, la estimación de demanda considera dos estrategias:

- Realizar *cross selling* de vuelo + hotel a los clientes que realizan la compra de un vuelo a un destino turístico. Es decir, se impulsa la venta del hotel posterior al proceso de compra del vuelo.
- Atraer a más clientes potenciales para la compra de pedido vuelo + hotel. Se consideran los beneficios de ahorro y practicidad para el vacacionista.

5.2 Etapa 2: (descriptiva)

Se utilizaron los resultados obtenidos en la encuesta y se consideraron algunos datos de Atrápalo para estimar la demanda anual:

Tabla 25. Criterios estimación de demanda

Estimación de demanda					
Nº	Ítem	Detalle	Q	%	Fuente
1	Habitantes de Lima Metropolitana y Callao		10.295.249		APEIM, INEI
2	Género	H/M	10.295.249	100%	APEIM, INEI

Estimación de demanda					
3	Vacacionistas que utilizan transporte aéreo para trasladarse a su destino turístico		1.235.430	12%	PromPerú
4	Rango de edad	(de 25 - 64 años)	1.050.115	85%	APEIM, INEI
5	NSE	A, B	703.577	67%	APEIM, INEI
6	Estilo de vida (vacacionistas que han comprado viajes de manera <i>online</i>)		554.419	78.80%	Encuesta
7	Disposición de compra		313.940	57%	Encuesta
8	Grado de exposición de <i>marketing</i>		6.279	2%	Atrápalo
9	Frecuencia de viajes al año (nacional e internacional)		15.006	2.39	Encuesta

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Según el cuadro anterior, se tendrá una demanda anual de 15.006 clientes potenciales para impulsar la venta de vuelos + hotel. Se considera una frecuencia de viaje promedio al año de 2,39 veces. Esto se transformaría en 15.006 pedidos. Se plantea distribuir esta demanda potencial entre las dos estrategias: (i) venta cruzada de hotel con pedidos de vuelo y (ii) venta del paquete vuelo + hotel en la siguiente proporción de 16% y 84% respectivamente. Se considera que el 16% de los vacacionistas que viaja por vía aérea contratan paquetes turísticos (vuelo + hotel), según datos de PromPerú (perfil del vacacionista 2017). Por ello, la estimación de la demanda, considerando las dos estrategias quedaría:

Tabla 26. Estimación de demanda (en pedidos)

Estimación de demanda en pedidos (Distribución - estrategias)					
Nº	Ítem	Detalle	Q	%	Fuente
1	<i>Cross selling</i> vuelo - hotel		12.605	84%	PromPerú
2	Venta paquete vuelo + hotel		2.401	16%	PromPerú

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de *marketing*

Para potenciar la categoría de vuelo + hotel de Atrápalo, se plantean los objetivos descritos en el siguiente cuadro. Esto se incluye dentro del plan de *marketing* para los años: 2020 - 2022:

Tabla 27. Objetivos estratégicos categoría vuelo + hotel

N°	Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
1	Ventas	Incrementar las ventas de la categoría vuelo + hotel	Nueva venta/Total de ventas anterior (%)	50%	35%	25%
2	Canal	Desarrollar un canal de venta telefónico	Captación de nuevos pedidos por este canal/ Total de pedidos (%)	80%	50%	30%
3	Calidad del servicio	Incrementar satisfacción en del cliente	NPS (<i>net promoter score</i>)	50%	55%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Estrategias genéricas

Las estrategias del producto deberán diferenciarse por precio, pero se deberán mostrar valores adicionales como: flexibilidad para armar los paquetes, calidad en el proceso de compra, variedad en la oferta de aerolíneas, hoteles y servicios. Además, se debe mostrar el valor del ahorro. Para ello se seguirá el enfoque en diferenciación como estrategia genérica. Para que esta diferenciación sea valiosa y sostenible en el tiempo, se deberán potenciar factores como:

- Flexibilidad para armar el paquete vuelo + hotel (combinación de tramos con distintas aerolíneas)
- Variedad y disponibilidad de aerolíneas, hoteles y servicios adicionales
- Potenciar los seguros como servicios adicionales al paquete (por ejemplo, seguro todo riesgo)
- Programas de fidelización (incentivar la recompra)
- Usabilidad de la página (proceso de compra más sencillo y transparente)
- Buena atención de servicio al cliente

3. Estrategias de crecimiento

Para el crecimiento de la categoría vuelo + hotel, la empresa se seguirán las siguientes estrategias:

3.1 Corto plazo (un año)

- La estrategia a corto plazo será la de desarrollo del producto.
- Se desarrollarán nuevas subcategorías del paquete dinámico vuelo + hotel, realizando una mejor segmentación del vacacionista; considerando diferentes criterios como estilo de vida, motivo de viaje, formas de pago, servicios incluidos, entre otros; y generando mayor atractividad en los paquetes. De igual manera, se desarrollará una mejor clasificación de la categoría de hoteles considerando motivo de viaje y estilo de vida del vacacionista.
- Esta será una etapa de adoctrinamiento, en la que se pretende educar al vacacionista comprador de vuelos sobre la forma de comprar el paquete vuelo + hotel. El objetivo es incentivar a que, en futuras compras, el vacacionista opte por la opción de vuelo + hotel a partir de resaltar atributos como: ahorro, tiempo y comodidad.

3.2 Mediano plazo (dos años)

- La estrategia será de penetración de mercado del paquete dinámico vuelo + hotel.
- De igual manera, se seguirá la estrategia de penetración en la categoría de hoteles para impulsar las ventas de estos a los compradores de vuelos.
- Se realizarán actividades promocionales mediante los programas de fidelización a fin de incrementar la frecuencia de viaje de los vacacionistas.
- Se ampliará la cobertura a través del desarrollo de nuevos canales como el canal de ventas vía telefónica.
- Se ampliarán alianzas con otras empresas, como bancos, para obtener descuentos y beneficios tales como cuotas sin intereses, entre otros. Esto con el fin de generar mayor acceso y alternativas de pago.

3.3 Largo plazo (tres años)

- La estrategia será de desarrollo de mercado, ya que existe una gran oportunidad para que crezca la categoría vuelos + hotel a través del impulso y la atracción de los vacacionistas de provincias principales como: Arequipa y Trujillo.

El crecimiento para la categoría de vuelos + hotel en Atrápalo se resume en la siguiente tabla:

Tabla 28. Crecimiento de ventas vuelo + hotel

Nº	Área	Objetivo	Indicador	2020	2021	2022
1	Ventas	Incrementar las ventas de la categoría vuelos + hotel	Nueva venta / total de ventas anteriores (%)	50%	35%	25%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estrategias de segmentación de mercados

La segmentación geográfica, de NSE y de edades se detalló en el capítulo II como parte del público objetivo. El detalle de los perfiles psicográficos y conductuales de las diferentes categorías de vacacionistas se detallan en el anexo 2. Nuevos criterios de segmentación – vacacionista de Atrápalo.

Tabla 29. Nueva segmentación - vacacionista de Atrápalo

Vacacionista de Atrápalo			
Categoría	Soltero	Con pareja (sin hijos)	Grupal (con amigos familiares)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Adicionalmente, se describen algunos criterios conductuales del vacacionista que solo compra vuelos y del comprador de vuelos + hotel:

Tabla 30. Criterios de segmentación según actitud hacia el producto vuelo + hotel

Conductuales	
Segmento	Comportamiento respecto al producto vuelo + hotel
Comprador de solo vuelo	No compra vuelo + hotel en un mismo pedido porque piensa que tiene mejores opciones en páginas especialistas (misma aerolínea, otras agencias <i>online</i> , metabuscadores específicos de vuelos u hoteles). Compra solo vuelo, ya que tiene la idea que en paquete le resulta más caro. Considera que existe poca variedad y disponibilidad de hoteles u hostales para animarse a comprarlo también en el mismo pedido. Alguno porque ya cuenta con un alojamiento de amigos o familiares.
Comprador de vuelo + hotel	Percibe un gran descuento por comprar en paquete vuelo + hotel. Le resulta más práctico comprar todo en un solo pedido (menos trámite). Piensa que existe una alta demanda del destino y tiene miedo a quedarse sin alojamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En base a los criterios de segmentación de mercado de la tabla 29 y 30, se optará por una estrategia de segmentación diferenciada. Se aplicarán diferentes estrategias para los diversos segmentos de vacacionistas: soltero, con pareja sin hijos, grupal (viaja con amigos, con familiares y/o con hijos). Estos presentan diferentes necesidades, preferencias, beneficios esperados y estilos de vida.

- Vacacionista soltero: la estrategia será mostrar al vacacionista paquetes con destinos aventureros, destacar los lugares turísticos y actividades que se pueden realizar con este estilo de vida más libre.
- Vacacionista con pareja (sin hijos): la estrategia será mostrar al vacacionista paquetes especiales con destinos en los que puedan relajarse, crear grandes momentos y recuerdos en pareja.
- Vacacionista grupal (con amigos y/o familiares): la estrategia será mostrar al vacacionista que puede encontrar todo en un solo lugar al precio adecuado: vuelo, hotel y servicios adicionales. Basándonos en que Atrápalo cuenta con una gran variedad de productos, se pueden sumar productos de guía de restaurante y otras actividades que se pueden realizar en el lugar turístico.

De igual manera se aplicará una estrategia diferenciada para el vacacionista que solo compra vuelos y para el que compra vuelo + hotel.

- Comprador de vuelo
 - La estrategia será romper la barrera de desconfianza y miedo que tiene el vacacionista por desconocimiento del proceso de compra. También vencer el temor que pueda tener problemas con el hotel, a través del incentivo de la compra del hotel en Atrápalo.
 - El objetivo con este tipo de usuario es incentivar a probar el producto hotel. Es necesario educarlo para que en futuras compras se anime a optar por un producto vuelo + hotel; por ello, se impulsará la venta cruzada de hoteles después de realizar la compra del vuelo. Se ofrecerá alojamientos de acuerdo con las preferencias del vacacionista como destino, tipo de viaje, estilo y variedad de hoteles, rango de presupuesto, entre otros. Se le mostrará la opción más conveniente y el ahorro significativo que estaría logrando con la compra.
 - Simplicidad en la compra, ya que podría enlazar con datos preguardados del usuario, impulsar a crearse una cuenta en el portal de Atrápalo y generar propuestas con preferencias del vacacionista.
 - La frecuencia en la que se impulse la venta no debe ser agresiva (sino en un período prudente) para no llegar a hostigar o cansar con la publicidad.
 - Incluir asistencia para realizar el viaje (mediante un canal de venta telefónico), para ayudar en las consultas acerca del proceso de compra, producto o experiencia y, desde ahí, impulsar la venta del hotel.
- Comprador de vuelo + hotel

- La estrategia será fidelizar, a través del potenciamiento del programa Atrapapuntos, a los viajeros frecuentes. El objetivo con este tipo de usuario es incrementar la frecuencia y ticket medio de compra.
- Se diseñarán paquetes especiales haciendo visible el ahorro.
- Se mejorarán las categorías de los hoteles y se proporcionarán otros filtros de estilo de vida y tipos de viaje para mejorar las búsquedas y preferencias.
- Impulsar servicios adicionales incluidos como: transporte ida y vuelta (aeropuerto - hotel), desayuno incluido.
- Sumar otros productos de Atrápalo al paquete como guía de restaurantes y actividades que puede realizar en el destino turístico.

5. Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento elegido para el paquete de vuelo + hotel de Atrápalo será el siguiente:

Para vacacionistas que desean conocer nuevos lugares y tener una experiencia confortable, Atrápalo es la mejor opción para amar tu paquete con la mayor variedad de aerolíneas y hoteles de acuerdo a tus preferencias, al mejor precio y ahorrando tiempo.

5.1 Diferencias competitivas

- Este posicionamiento muestra el diferencial de contar con una oferta atractiva de aerolíneas (100% de aerolíneas locales y una amplia variedad de aerolíneas internacionales).
- Flexibilidad para armar el viaje (el usuario puede armar su viaje con escalas y diferentes aerolíneas). Este es un diferencial que no posee la competencia.
- Beneficios como los Atrapapuntos, programa de fidelización para el vacacionista.
- Se impulsará mejorar la experiencia en el proceso de compra (para fortalecer el lazo con el usuario) y brindar servicios de calidad.

5.2 Comunicación de los diferenciales

La comunicación deberá centrarse en la flexibilidad (categorización de acuerdo con el estilo del vacacionista) y variedad para armar los paquetes. También en los beneficios que puede obtener al ser un viajero frecuente de Atrápalo. Todo, en conjunto, permitirá tener un posicionamiento basado en el estilo de vida del vacacionista, centrado en los beneficios esperados y en sus intereses, para generar una oferta de productos diferenciado.

6. Estrategia competitiva

Atrápalo cuenta con el 2% de participación de mercado en el sector de agencias *online* de viajes. Despegar, con 16%, lidera el mercado, seguido de Costa Mar y Nuevo Mundo con 14% cada una. La estrategia propuesta, a fin de incrementar participación de mercado y buscando diferenciación, será la de estrategia de guerrilla. Se buscarán las necesidades no atendidas por la oferta de agencias del mercado como: buenos programas de fidelización, paquetes personalizados, mejores categorías de hoteles y clasificación de los paquetes de vuelo + hotel.

Asimismo, se adicionará un nuevo canal de venta (canal de venta telefónico) que permitirá impulsar la venta cruzada de hoteles con pedidos de vuelos y paquetes de vuelo + hotel para romper la barrera de desconfianza y educar al vacacionista en conocer mejor el proceso de compra. Asimismo, permitirá brindar soporte y seguimiento a la experiencia de compra del vacacionista.

7. Estrategia de marca

Del total de encuestados que conocía Atrápalo, relacionaron la marca con los siguientes atributos: buen precio, sinceridad, transparencia y veracidad, campañas divertidas y participativas, innovación, pionera y creativa, experta en ocio vacacional.

Se destaca que Atrápalo es reconocida por contar con buenas ofertas, ser sincera y transparente; sin embargo, identificamos que la marca tiene que mejorar la notoriedad y nivel de recordación de marca. Actualmente la empresa emplea una tipología divertida y simple, con un fondo rojo y una representación descriptiva de su nombre. El logo, con una persona sobre la letra A en un escape y en divirtiéndose, permite identificar con facilidad a la marca.

La estrategia de marca será revitalizar la marca. Se reforzará con acciones y campañas de *marketing* que trasmitan el significado de la marca y promuevan el conocimiento del producto vuelo + hotel para el vacacionista soltero, con pareja y grupal. Con los clientes actuales del producto de vuelos y vuelos + hotel, la estrategia a seguir será la fidelización a través del programa Atrapapuntos.

7.1 Promesa de marca

Planteamos que la promesa de marca gire en torno a buen precio, paquete flexible y personalizado, servicio de calidad.

8. Estrategias de clientes

Actualmente, el esfuerzo en *marketing* relacional es básico para Atrápalo. Se cuenta con un desarrollo *in house* para consolidar información y preferencias básicas del vacacionista, por lo cual no se pueden potenciar paquetes muy personalizados con preferencias de los usuarios.

Las estrategias en esta área serían las siguientes:

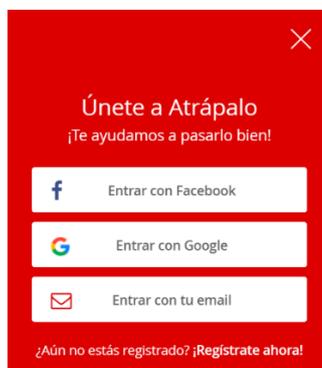
- Potenciar el sistema CRM interno
- Potenciar el programa Atrapapuntos

8.1 Potenciar el sistema CRM interno

8.1.1 Incentivar el registro y cuenta de usuario en el portal de Atrápalo

El proceso de compra de Atrápalo trata de solicitar la menor cantidad de datos posible (solo es necesario una cuenta de correo electrónico). Muchos usuarios compran de esta manera y eso hace que sea difícil rastrear las preferencias del mismo usuario (ya que puede cambiar de cuenta de correo y seguir comprando el mismo producto). A fin de crear una estrategia de *marketing* relacional y tener mayor conocimiento de las preferencias, se impulsará la creación de cuentas de usuario mediante descuentos exclusivos o promociones específicas.

Gráfico 2. Inicio de sesión usuario Atrápalo



Fuente: Atrápalo, 2019.

8.1.2 Recolectar información adicional del perfil del vacacionista

- Estado civil (solteros, con pareja, con familia, con hijos pequeños y grandes), perfil socioeconómico (nivel de ingresos, gasto promedio en viajes) y psicográfico (tipos de viaje preferidos, destinos favoritos, motivos de viaje, frecuencia de viaje, tipo de viajero) con la finalidad de contar con mejor información acerca de las preferencias y diseñar productos más personalizados.
- Información de acompañantes frecuentes del viajero.

Gráfico 3. Perfil de usuario en el portal web de Atrápalo



Fuente: Atrápalo, 2019.

8.1.3 Sección alertas y notificaciones

Sección para que el usuario marque la preferencia de ofertas y promociones que desea recibir:

- Promociones de destinos favoritos
- Recomendaciones de ofertas de acuerdo con sus preferencias (registradas y viajes anteriores)
- Promociones exclusivas para viajeros frecuentes

8.1.4 Planificar el viaje desde tu cuenta de usuario

Registra destinos y paquetes de interés para fechas determinadas, de manera que el vacacionista pueda ir planificando su viaje e ir revisando la oferta de vuelos y hoteles. Se pueden potenciar las alertas con las preferencias del vacacionista.

8.2 Potenciar el programa Atrapapuntos

Se plantea rediseñar el sistema de Atrapapuntos con el fin de fidelizar al vacacionista que ya compra en Atrápalo y atraer a vacacionistas potenciales. Esto para brindarle oportunidades con diferentes beneficios que permiten contar con puntos *giftcards* y descuentos que posteriormente se pueden canjear en Atrápalo.

Gráfico 4. Giftcards Atrápalo



Fuente: Atrápalo, 2019.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Según Kotler y Keller (2012) se consideran cinco niveles de producto, los cuales se desarrollarán como las primeras variables de la mezcla de *marketing*.

El producto básico que ofrece Atrápalo es descanso y disfrute de un viaje que incluye el transporte y alojamiento.

Como producto genérico tenemos una aerolínea que provee un vehículo de transporte (en este caso el avión), que incluye un asiento para cada cliente, servicio de alimentación abordo pagado, servicio de entretenimiento abordo y dos baños (o más). En cuanto al hotel, el cliente recibe una habitación provista de una cama, lámparas y un baño con toallas.

El tercer nivel de producto es el producto esperado, en el que el cliente da por supuesto que todo se le entrega con estándares altos de limpieza, espera que la seguridad del vuelo esté asegurada por la aerolínea, y, en el caso del hotel, espera un entorno tranquilo y silencioso.

Como producto ampliado, se tiene una central telefónica con agentes peruanos especializados en los destinos de viaje. Es importante resaltar que los agentes son locales y pueden entender mejor las necesidades de los vacacionistas peruanos que recién están iniciando sus compras en línea. El equipo de la central de atención ayuda a educar a los vacacionistas en búsqueda de información para su viaje y pago de las reservas en línea. Esto ayuda al cliente a que la compra se realice a través de la *web* de la manera más amigable posible. Además, Atrápalo cuenta con una estrategia de comunicación cercana, joven, lúdica y extrovertida que la diferencia del resto de agencias de la industria, lo que hace que sus campañas ganen visibilidad a pesar de los presupuestos acotados.

Finalmente, como producto potencial, se plantea un producto más afín al perfil del cliente. Si se llega a conocer las preferencias de viaje, la *web* podría mostrar el producto más relevante para el vacacionista de acuerdo con el tipo de viajero y motivación de viaje. Esto haría que la compra sea más sencilla y ágil.

Ya que existe gran oferta en el mercado y un alto grado de competitividad para la categoría vuelo + hotel, el consumidor suele hacer comparaciones en base a precio; sin embargo, también valora

otros aspectos como personalización, garantía, seguridad, buena experiencia en la compra (que sea fácil y amigable) y canal de soporte (facilidad de contacto entre usuario y empresa para hacer consultas). Por estos beneficios está dispuesto a pagar un poco más.

Para darle un diferencial a la propuesta de categoría de vuelo + hotel, se innovará en desarrollar mejor la categoría de hoteles y paquetes de vuelo + hotel. Para esto, se considerarán los siguientes perfiles:

- Vacaciones de soltero
 - Desarrollar filtros para búsquedas de paquetes de vuelo + hotel, en los cuales se destaquen los destinos con estilo aventurero y libre. Para esto, se desarrollarán categorías de los destinos.
 - Se incluirán, como información en el detalle de los destinos, actividades y experiencias de aspecto libre que pudiesen disfrutar los vacacionistas.
 - Se reforzará la comunicación de los Atrapapuntos que el vacacionista ganará con la compra. A este tipo de vacacionista les gustan las recompensas porque los hace sentir especiales.
- Vacacionista con pareja (sin hijos)
 - Desarrollar filtros para búsquedas de paquetes de vuelo + hotel, en los cuales se destaquen los destinos para relajarse, románticos o para compartir momentos con la pareja. Se diseñarán rutas con estos motivos y se destacarán en las búsquedas para este perfil de vacacionista.
 - Mejorar la categoría de hoteles y realizar una tipificación de acuerdo con la motivación del viaje en pareja: escapadas románticas, escapadas a lugares con playa, escapadas a lugares aislados y tranquilos. Esto a fin de mostrarlos en la búsqueda de este perfil.
- Vacacionista grupal (con familia o amigos)
 - Desarrollar filtros para búsquedas de paquetes de vuelo + hotel, en los que se muestren destinos con grandes atractivos turísticos.
 - Mejorar la descripción de los servicios de los hoteles e incluir en el detalle atributos como los servicios incluidos (por ejemplo, piscina, guardería) y así destacarlos en las búsquedas.

Para estos tres perfiles, se desarrollarán nuevos filtros como presupuesto y alternativas de pago. Adicionalmente, a nivel de las dos estrategias planteadas, podemos potenciar las ventas de la siguiente manera:

- Ventas de vuelo + hotel: para mayores ventas de este producto, con contenido o producto preparado según las preferencias de los usuarios. Para ello, se debe potenciar la sección de CRM Mi Atrápalo, para fomentar que los usuarios definan sus preferencias. Por ejemplo, se pueden otorgar descuentos especiales si están *loggeados* o describen sus intereses.
- Venta cruzada con vuelos: se ofrecerán estadías en hoteles a clientes que ya tengan comprados los vuelos con Atrápalo. Conocer a los que viajan, a través de la reserva de los vuelos, permitirá ofrecer un hotel relevante para el tipo de viaje que se realice. Si además se tiene información de sus preferencias, se puede buscar el producto más afín al cliente y ofrecerlo a través de los agentes especializados de la central telefónica de Atrápalo.

Si hablamos de diferenciación de servicio, se cuenta con distintos tipos de seguros, pero Atrápalo cuenta con un seguro que lo diferencia de la competencia por ser 80% reembolsable y por permitir la devolución por cualquier causa. El peruano está educándose en la compra de seguros, pero a medida que compre sus viajes con mayor antelación, el seguro es cada vez más necesario. Lo competitivo del mencionado seguro en el mercado actual, es algo que se debe comunicar y potenciar en las campañas de *marketing*.

2. Estrategia de precios

Atrápalo posee, con algunas aerolíneas y con la mayoría de las centrales de reserva de hoteles, un poder de negociación regional, ya que cuenta con filiales en los principales países de Latinoamérica. Esto permite tener precios bastante competitivos en el mercado. El equipo comercial y de *marketing* trabaja campañas locales que permiten obtener tarifas exclusivas y más baratas que sus competidores a cambio de participar de una estrategia diseñada por Atrápalo y con un plan de inversión en difusión para esta. Además, en la industria del turismo, los hoteles y las aerolíneas cuentan con tarifas especiales solo para ser vendidas en paquetes. Dichas tarifas pueden ser utilizadas para las dos estrategias de venta que planteamos (1) más ventas de vuelo + hotel y (2) *cross selling* con vuelos.

El modelo de negocios de una agencia de viajes es el de intermediación: vende servicios y se lleva un porcentaje de comisión. Con los años este porcentaje se ha ido reduciendo de manera dramática, por lo que se ha tenido que agregar un gasto o cargo de gestión extra al cliente final por la compra de servicios. La fijación de dicho cargo de gestión se hace de manera dinámica y se realizan *test AB*. Por ejemplo, el cargo de gestión será menor si la compra se realiza con antelación y hacia un destino doméstico. Si la compra es de salida inmediata y a un destino

internacional, el cargo es mayor. Con la ejecución del *test AB*, Atrápalo fija precios en base a lo que los clientes compran o están dispuestos a comprar. Las variables para medir en cada *test AB* son pedidos y margen de ingreso por dichos pedidos. El margen es la variable decisora.

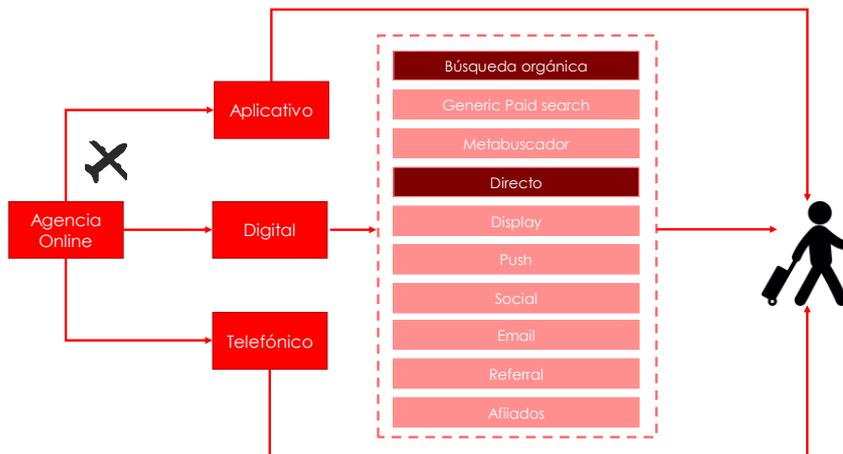
3. Estrategia de plaza

Debido al nivel de información que requiere un cliente para tomar una decisión sobre la reserva de un hotel, la asistencia de un agente especializado puede ayudar mucho en la conversión de los pedidos. Por ello, planteamos el desarrollo de un nuevo canal de venta telefónica.

Dicho canal se manejaría de la siguiente forma, en ambas estrategias de venta:

- Ventas de vuelo + hotel: se atenderían las llamadas entrantes (*inbound*) de clientes que deseen asesoría total o parcial en la compra de paquetes o vuelos más hotel.
- Venta cruzada con vuelos: se llamarían a las personas próximas a salir en los siguientes quince días para ofrecerles estadia. Se contaría con un equipo especializado de agentes que deben conocer muy bien el destino a vender y deben haber analizado previamente el perfil del cliente a través del pedido de vuelos.
- La estructura de canales de la agencia seguiría de la siguiente manera:

Gráfico 5. Estructura de canales Atrápalo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estrategia de promoción

Luego de los datos recogidos por la investigación de mercado sabemos que, a nivel nacional, solo el 12% de las personas que se transportan vía aérea compran paquetes. Debido a esto, el presupuesto que se destinará a la comunicación de vuelos + hotel se hará de manera proporcional a dicho porcentaje: 88% se destinará a la estrategia de venta cruzada con vuelos y el 12% a la promoción de vuelos + hotel. En base a estas estrategias se desarrollarán:

4.1 Patrocinios y alianzas

Se reforzará, para la estrategia (i) ventas de vuelo + hotel, las alianzas con terceros; por ejemplo, PromPerú o medios de pagos como Diners. Dichos aliados acordarán con Atrápalo la promoción exclusiva durante el período de una campaña de uno o varios destinos relacionados: destinos de playa, destinos de selva, etc. Trabajar con aliados permite tener un presupuesto relevante para difundir la campaña a modo de patrocinio. Este puede ser a través de un monto fijo que se usará como una bolsa de dinero para invertir en la difusión de la campaña acordada, o como una bolsa de dinero que pueda trasladarse como un descuento al cliente final.

Se desarrollarán campañas con descuentos y promociones exclusivas para impulsar las ventas basadas en la segunda estrategia (ii) *cross selling* de hoteles con vuelos. Asimismo, se propiciarán alianzas con hoteles para que puedan incluir servicios adicionales gratis (como *spa* gratis, desayuno incluido, bebidas de bienvenida). Esto con el fin de mejorar la experiencia del vacacionista. También se reforzarán patrocinios con medios de pagos, como Diners, para impulsar descuentos y facilidad de desdoblamiento de cuotas, ya que los medios de pago valoran el ticket promedio de la categoría de viajes por tener precios altos.

A nivel de relaciones públicas, las alianzas y patrocinios son importantes para conseguir que Atrápalo, como marca, pueda aparecer en medios masivos. Atrápalo debe continuar y reforzar la estrategia iniciada en el 2017 con los medios masivos, estrategia en la que Atrápalo se ha convertido en una fuente importante de informes de turismo, tendencias, comercio electrónico, tecnología, hábitos de compra, entre otros en el canal digital, por lo que ha conseguido tener apariciones de manera recurrente en medios masivos.

4.2 Fidelización (marketing relacional)

Se reforzará el uso de los puntos ganados (Atrapapuntos) por las compras realizadas en Atrápalo. A través de campañas se invitará a los usuarios a redimir sus puntos a través de vales de descuento, llamados Gift Cards Atrápalo, que serán usados como medio de pago para la compra de productos. Los puntos, como herramienta de fidelización, aportan un diferencial del mercado, ya que Atrápalo es la única agencia *online* que los tiene.

4.3 Captación

A nivel corporativo se realizarán campañas de venta de *gift card* a grandes empresas para conseguir promocionar y dar a conocer la marca y el producto de vuelos más hotel. Ser presentado por una empresa grande a sus trabajadores es una buena herramienta de promoción para Atrápalo como agencia de viaje. Además, Atrápalo puede permitirse vender *gift card* por volúmenes a precios rebajados ya que, según histórico de Atrápalo, la redención es baja (por debajo del 50%), siempre que las *gift card* tengan un monto por debajo de los US\$ 25.

5. Estrategia de personas

Para Lovelock y Wirtz (2009), los empleados de servicio son una fuente de lealtad de los clientes y constituyen una ventaja competitiva para la empresa debido a que:

- Forman parte fundamental del producto: el personal de la central telefónica es el que tiene contacto directo con el cliente. Es quien muestra y explica el producto a vender. Depende de su habilidad de presentación para realizar una venta.
- Son la empresa de servicios: debido a que, desde la perspectiva del cliente, ellos son la cara visible de la empresa.
- Son la marca: los empleados son los que determinan que la empresa cumpla con la promesa de la marca.
- Afectan las ventas: la conversión recae directamente sobre ellos.
- Determinan la productividad: los agentes ejercen definitivamente una gran influencia sobre la decisión final de la compra del cliente.

Según Lovelock y Wirtz (2009), algunas empresas rechazan las situaciones que provocan los ciclos de fracaso y mediocridad, y, en su lugar, adoptan una perspectiva de largo plazo con respecto al desempeño económico y buscan prosperar al invertir en su personal para crear un ciclo

de éxito donde se atraigan empleados de buena calidad ofreciendo salarios superiores al mercado, acompañados de un plan de capacitación continua de sus empleados para temas relacionados en atención de calidad.

Sobre el reclutamiento, se debe tener un proceso enfocado en el perfil de empleado que requiere Atrápalo. El agente de la central telefónica de ventas debe tener un perfil que permita convertir las llamadas a clientes en compras. También se prevee que los agentes de la central telefónica tendrán una bonificación que será directamente proporcional a su objetivo de ventas. Además, se concertarán bolsas extras con los aliados del tipo medio de pago, para premiar a los mejores agentes de cada trimestre.

Si toda la estrategia se aplica de manera correcta, se observará que se manejará una baja rotación de personal, ya que la rotación de personal es alta en el sector de atención al cliente en general.

El entorno de trabajo también es importante; por ello, Atrápalo ha optado por migrar a una oficina compartida que permite tener el dinamismo que un ECommerce requiere. Dichas oficinas son oficinas sencillas pero de decoración moderna y confortable. Este entorno promueve que el trabajador se sienta cómodo y con gran disposición a llevar a cabo sus labores y con menores tasas de inasistencia. También son oficinas en las que se comparten momentos de entretenimiento con otras empresas y se fomentan redes de *networking* que pueden promover alianzas y negocios entre ellas.

6. Estrategia de procesos

Los procesos más importantes en la venta cruzada serán los realizados por los agentes en la central telefónica. Para ellos, Atrápalo cuenta con herramientas que ayudan al seguimiento de métricas como porcentaje de llamadas perdidas de manera mensual, tiempo medio de atención, calificaciones de atención, conversión de llamadas, ingresos por agente, entre otros

Por otro lado, Atrápalo cuenta con nueve filiales en el mundo y se tiene como objetivo simplificar procesos y utilizar economías de grandes escalas, aprovechando recursos compartidos entre todas sus filiales. Dicho esto, para llevar a cabo la venta cruzada, será importante cerrar la compra en el menor tiempo posible, debido a que las tarifas están sujetas a cambios por parte de las aerolíneas y hoteles. Por a ello debemos brindar una mayor cobertura de atención telefónica y vía email, para dar atención 24 horas al día.

Actualmente, en Perú se brinda atención desde las 9:00 hasta las 22:00 horas de lunes a viernes, y fines de semana y feriados hasta las 20:00 horas. Debido a la inversión que puede suponer dar atención en un horario nocturno, se puede utilizar la central telefónica de Colombia que actualmente atiende las 24 horas. Parte fundamental del éxito de este proyecto radicará en formar un equipo de personas en Colombia que pueda entender el perfil de cliente peruano y la variedad de productos que prefiere.

7. Estrategia de evidencia física

Atrápalo seguirá impulsando estrategias de comunicación de la marca mediante sus logos en los *banners* de correo, página *web* de la empresa, tarjetas de clientes (como *giftcards*), entre otros. Se realizarán actividades y campañas enfocadas en el producto vuelo + hotel, como *cyberdays* (Cámara de Comercio de Lima/ IAB), para impulsar la notoriedad de la marca.

8. Estrategia de productividad y calidad

Para Lovelock y Wirtz (2009), la productividad busca el mejor resultado sin afectar la calidad. Esta última siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente, por ello:

- En Atrápalo, la calidad de servicio prestada a los clientes se seguirá midiendo mediante el indicador de NPS (lealtad del cliente).
- Indicador de calidad de atención por parte del personal que se mide de acuerdo con el procedimiento de atención.
- Se seguirá midiendo el rendimiento del sitio *web* y su funcionamiento. Se monitorea constantemente los tiempos de respuesta, disponibilidad del sistema y privacidad de datos, para brindar un buen servicio en el canal virtual, con la finalidad de tener un buen rendimiento en el proceso de compra y un buen posicionamiento en las búsquedas.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuestos

1.1 Premisas y supuestos generales

- Se toma como dato que, de los vacacionistas que viajan vía transporte aéreo, el 16% contrata paquetes turísticos y el 84% compra los servicios en pedidos separados.
- Para evaluar la cantidad de vuelos nacionales e internacionales que realiza el vacacionista anualmente se ha considerado la proporción 12% y 88%, tomando en cuenta datos históricos de Atrápalo.
- Se toma como dato el ticket promedio en soles según histórico de Atrápalo. Tres días para viajes nacionales y cuatro para internacionales, tickets de S/ 1.719 y S/ 5.767 respectivamente.
- Se estima el gasto correspondiente al alojamiento u hotel según los datos históricos de Atrápalo: 43% en los viajes nacionales, con ticket de S/ 739, y 32% en los internacionales, con ticket de S/ 1,845.
- Se toma del capítulo II (punto 5) la estimación de pedidos de 15.006 para realizar la proyección de ventas.
- Se considera un crecimiento anual del 13%, según dato tomado del informe de Visa (2016).

2. Proyección de ventas y gastos (al detalle)

Se consideran datos de la estimación de la demanda, las cuales se utilizarán para calcular las ventas anuales según las dos estrategias: (i) venta cruzada de hoteles con pedidos de vuelo y (ii) venta de paquetes de vuelo + hotel. A continuación, se muestran los criterios más relevantes para la proyección de ventas:

Tabla 31. Criterios utilizados para proyección ventas vuelo + hotel

Variables proyección de ventas				
Nº	Ítem	Q	%	Fuente
1	Pedidos potenciales	15.006		Atrápalo
2	Venta cruzada vuelo + hotel en pedidos	12.605	84%	Promperú
3	Venta paquete vuelo + hotel en pedidos	2.401	16%	Promperú
4	Vuelo + hotel - nacionales		88%	Atrápalo
5	Vuelo + hotel - internacionales		12%	Atrápalo
6	Ticket promedio de gasto para vuelo nacional (vuelo + hotel) (S/.)	S/ 1.719		Atrápalo

N°	Ítem	Q	%	Fuente
7	Ticket promedio de gasto para vuelo internacional (vuelo + hotel) (S/.)	S/ 5.767		Atrápalo
8	N° noches que permanece en el destino Internacional	4		Atrápalo
9	N° noches que permanece en el destino Nacional	3		Atrápalo
10	Gasto en alojamientos para viajes nacionales (S/)	S/ 739	43% del ticket medio	Atrápalo
11	Gasto en alojamientos para viajes Internacionales (S/.)	S/ 1.845	32% del ticket medio	Atrápalo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se muestra la proyección en unidades (pedidos de hoteles, vuelo + hotel) y unidades monetarias (S/.) para el plazo de tres años:

Tabla 32. Proyección de ventas en pedidos y unidades monetarias

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Atrápalo	Pedidos	768	7.227	8.167	9.229
	Vuelo + hotel	768	867	980	1.107
	<i>Nacional</i>	675	763	862	975
	<i>Internacional</i>	92	104	118	133
	Venta cruzada con vuelos		6.360	7.187	8.121
	<i>Nacional</i>		5.597	6.324	7.147
	<i>Internacional</i>		763	862	975
	% crecimiento	25%	13%	13%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Proyección de capacidad instalada

Se había definido, como parte de las estrategias, que se implementará un canal de ventas telefónico. Para este se tendrá que contar con un equipo que lo asista y se deberá realizar el dimensionamiento de este equipo.

Se tomarán en cuenta las siguientes variables para calcular el número de pedidos que podría realizar cada agente de venta:

Tabla 33. Métricas agente de venta - canal telefónico

Métricas de agente de venta	Valor
Tiempo medio de llamada (min)	3
Tiempo efectivo de agente x hora (%)	80%
Llamadas que puede realizar x hora	16
Ratio de conversión de llamadas	5%
Pedidos vendidos por hora	0,8
Horas trabajadas al día	8
Pedidos x día	6,40
Días trabajados al mes	24
Pedidos x mes	153,6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cada agente podrá colocar 153,6 pedidos al mes. Se consideran datos de estacionalidad y la proyección en los tres años para calcular la cantidad de agentes necesarios:

Tabla 34. Dimensionamiento del canal venta telefónico

	Criterio	Total
Año 1	Pedidos venta cruzada	6.360
	Dimensionamiento agentes	2 a 4
Año 2	Pedidos venta cruzada	7.187
	Dimensionamiento agentes	3 a 5
Año 3	Pedidos venta cruzada	8.121
	Dimensionamiento agentes	3 a 6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se logra identificar, en el corto plazo serán necesarios de 2 a 6 agentes de venta encargados de la colocación de pedidos durante los tres años. El detalle mensualizado de este dimensionamiento, así como los gastos que se generarían, se encuentran en el anexo 3. Dimensionamiento del equipo ventas telefónico.

4. Flujo de caja económico (ROI)

Se presentan las categorías de gastos más importantes consideradas para el presupuesto de gastos:

- Costo de ventas: se consideraron costos asociados a las pasarelas de pago, vales promocionales (las *giftcards* redimidas) y un porcentaje sobre el margen de ventas para la inversión digital.
- Gastos de personal: se consideraron los gastos asociados a personal directo, indirecto y el equipo de servicio de atención al cliente (SAC- *Call center*).

- Gastos de *marketing*: se considerarán los gastos asociados a *branding* y relaciones públicas.
- Gastos por fraude: se consideró un % de las ventas.
- Gastos extraordinarios: se consideraron gastos en los que incurre la empresa para poder desarrollar sus actividades de manera variable.

El detalle de los componentes de gastos considerados se muestra en el anexo 4. Flujo de caja efectivo y económico.

5. Estado de ganancia y pérdidas

En el estado de ganancias y pérdidas se presenta la información de ingresos, costos, gastos, impuestos y utilidades para los tres años planteados mediante las dos estrategias tomadas para impulsar las ventas de la categoría vuelo + hotel. Los componentes considerados se muestran en el anexo 5. Estado de ganancias y pérdidas.

6. Evaluación financiera

La inversión necesaria para iniciar el proyecto será la que corresponde al gasto en el *call center*. Esta será subvencionada en un 100% por los accionistas.

Tabla 35. Inversión canal de venta telefónico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Canal venta telefónica		-S/93.401	-S/62.029	-S/119.263

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La empresa no recurrirá a financiamiento externo para llevar a cabo el proyecto, por ello se asumirá un WACC del 15% y un COK del 15%, tasa de interés de oportunidad fijada por los accionistas.

Tabla 36. Indicadores financieros

WACC	15%
COK	15%

Flujo de caja económico		Flujo de caja financiero	
Año 0	-S/12.639	Año 0	-S/13.131
Año 1	S/55.837	Año 1	S/53.524
Año 2	S/93.556	Año 2	S/90.942
Año 3	S/71.299	Año 3	S/68.345
VAN	153.537	VAN	147.114
TIR	485%	TIR	451%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Análisis de sensibilidad

Se analizan tres posibles escenarios. Para el escenario conservador, el dato del informe de Visa (2016) a partir del crecimiento del comercio electrónico en un 13% en los tres años de la estimación, se hace una proyección de los pedidos de vuelos + hotel, y el crecimiento resulta mucho mayor para los pedidos del nuevo canal de venta telefónica, ya que este tiene una razón de 84 pedidos por cada 16 de vuelos + hotel. Para el escenario pesimista se toma este mismo dato, pero se varía a un crecimiento de 0% en el año 2. Esto debido a que se puede dar un año (similar al 2016) con problemas de lluvias y huaycos en las principales zonas de vacaciones del Perú. El escenario optimista toma los datos históricos de Atrápalo Perú. Para el desarrollo de este capítulo se han tomado los datos del escenario conservador.

Tabla 37. Escenarios

Escenarios			
Variable	Pesimista	Conservador	Optimista
Descripción de escenario	Grado de rivalidad fuerte e ingreso de nuevos competidores, potencial fenómeno del Niño	Grupo objetivo aún no logra conocer totalmente bien la propuesta: vuelo +hotel	Gran acogida del producto
Pedidos vuelo + hotel	Crecimiento de pedidos		
Año 1	842%	842%	1150%
Año 2	0%	13%	35%
Año 3	13%	13%	25%
VAN	S/124.195	S/174.114	S/204.152
TIR	429%	451%	600%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8. Control

Para esta propuesta se definieron los indicadores descritos en el capítulo III (punto 1), con los cuales se controlarán los efectos del plan de *marketing*. A través de las ventas de la categoría de vuelo + hotel (mediante las dos estrategias planteadas), la eficiencia del nuevo canal de ventas telefónico y la satisfacción del cliente, en conjunto impactarán sobre la rentabilidad.

9. Plan de contingencia

Se describen a continuación algunas acciones a tomar planteando tres escenarios:

Tabla 38. Plan de contingencia

Escenario	Situación	Indicador	Estrategia
Público objetivo no conoce la propuesta	Grupo objetivo no logra conocer bien la propuesta	Nivel de recordación de la marca. Plan de comunicación deficiente.	Crear descuentos especiales para las personas que comprarán por primera vez vuelo + hotel en Atrápalo (incentivar la compra). Impulsar con campañas exclusivas el producto vuelo + hotel.
Buen plan de comunicación y difusión, pero bajo ratio de ventas.	Problemas con el contenido de producto	Ratio de conversión de usuarios potenciales en clientes de Atrápalo	Frente a ratios de conversión bajos, se deberá revisar el contenido ofrecido (calidad de hoteles y/o aerolíneas) y el precio del producto. Revisar el ROI de las inversiones en planes de comunicación.
La propuesta se conoce, pero no cumple la promesa de servicio y calidad	Problemas con contenido del producto o problemas con los proveedores en cuanto a servicio y / o calidad.	Nivel de satisfacción	Detectar puntos de insatisfacción y realizar mejoras rápidas en la propuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- **Oportunidad de desarrollo en la categoría de vuelo + hotel**

Como resultado de la etapa de investigación exploratoria y concluyente se pudo identificar que existe una oportunidad de desarrollar propuestas atractivas en la categoría de vuelo + hotel. Existe una tendencia creciente por parte del vacacionista por armar sus paquetes de viaje de manera flexible y más personalizada, con diferentes beneficios para cada segmento. Mientras más se conozcan dichas preferencias, mejor se posicionará el producto y la marca de manera más efectiva en cada segmento. También se podría trabajar aún más otros segmentos como *millenials*, entre otros.

- **Potenciar las estrategias CRM en Atrápalo**

Se reconoció que existe la oportunidad para potenciar la gestión de bases de datos del vacacionista que compra en Atrápalo. Esto permitirá desarrollar mejores estrategias de CRM, se podrán diseñar estrategias que permitan realizar mejoras a la categorización que se está proponiendo: vacacionista soltero, con pareja y grupal. Esto permitirá obtener una base rica de preferencias y las campañas de comunicación estarán más enfocadas.

- **Medios de pago**

Se identificó la importancia de los medios de pago para incentivar la compra y la actitud positiva hacia el producto vuelo + hotel. Atrápalo deberá tratar de ofrecer una amplia variedad de métodos y facilidades de pago, así como el financiamiento (el desdoblamiento de hasta doce cuotas sin intereses termina siendo atractivo para que el vacacionista se anime a comprar varios servicios en un mismo pedido). El contar con medios de pago que brinden facilidades de financiamiento, termina convirtiéndose en un factor importante y decisor para quienes deseen acceder e incluir más servicios en su paquete de viaje (acceder a mejores propuestas de hoteles, vuelos, alargar su estadía, incrementar su frecuencia de viaje o elegir destinos con un ticket de compra más elevado).

- **Oportunidad de crecimiento para la empresa**

Desde la perspectiva financiera, se obtuvo que el VAN económico positivo de S/153.537 y el VAN financiero positivo de S/147.114 reflejan que poner en marcha la propuesta de impulsar la categoría de vuelos mediante estas dos estrategias: (i) venta cruzada de hoteles con pedidos de vuelos y (ii) venta de paquetes de vuelo + hotel, resulta muy atractiva y genera beneficios potenciales para Atrápalo.

Respecto a la TIR, esta nos indica la rentabilidad promedio anual que generará el capital que se invierta en el proyecto. Se obtendrá según los supuestos presentados dentro de un 451%. Tanto este indicador como el VAN resultan en una rentabilidad atractiva, lo que avala la implementación de la propuesta presentada.

- **Oportunidad de hacer crecer mercado**

Se identificó que se pueden potenciar mercados fuera de Lima y Callao. Las principales provincias del Perú permitirían hacer crecer la categoría y expandir el producto.

2. Recomendaciones

- **Investigación y desarrollo**

Continuar con las actividades de investigación de forma periódica para recopilar nuevas preferencias, variaciones y tendencias de los segmentos de vacacionistas que se han descrito para esta propuesta. Esto para seguir potenciando innovaciones en la categoría de vuelo + hotel, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los que ya compran en Atrápalo.

- **Venta cruzada con otros productos de Atrápalo**

Investigar el impulso de venta cruzada con otros productos ofrecidos por Atrápalo como servicios adicionales: circuitos (conjunto de actividades que se podrían realizar en un destino turístico), productos de la guía de restaurantes, alquiler de autos, entre otros. De modo que se pueda brindar una oferta con un enfoque integral para el vacacionista y hacerle la vida más fácil. El proceso de compra de vuelo + hotel, en sí resulta muy compleja

- ***Upselling***

Como resultado de la etapa de investigación, sobre todo para el segmento vacacionista que viaja en parejas (sin hijos), no solo es importante la motivación de relajarse y compartir momentos con la pareja, sino la búsqueda de *status*. Para ellos se podrían desarrollar propuestas más exclusivas y privadas (ofreciendo hoteles de lujo, habitaciones con mejores vistas o servicios adicionales, vuelos exclusivos). Estas mejoras se podrían ofrecer en el momento de la compra, destacando el diferencial de estos servicios.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [Apeim] (s.f.). “Dashboard APEIM”. En: *Portal Apeim*. Fecha de consulta: 08/06/2019. <<http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>>

Arellano Marketing. (2017). “Estudio nacional del consumidor peruano”. En: *Portal Arellano Marketing*. Fecha de consulta: 08/06/2019. <<https://www.arellano.pe/projects/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>>

Banco Central de Reserva [BCR] (2019). “Actividad Económica a enero 2019”. *Notas de estudio del BCR*. Núm. 23-21. Fecha de consulta: 08/06/2019. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-23-2019.pdf>>

Compañía de Mercado de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2017). “Evolución del mercado de smartphone y smart TV en el Perú”. *Market Report*. Fecha de consulta: 08/06/2019. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_tenencia_smartphone_smarttv_2017.pdf>

Ecommerce Foundation (2019). “América Latina Informe sobre comercio electrónico 2018”. En: *Ecommerce Foundation*. Fecha de consulta: 08/06/2019. - <<https://www.ecommercefoundation.org/free-reports>>

El Peruano (2011). *Ley de protección de datos personales. Ley N° 29733*. Fecha de consulta: 03/05/2019. <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/ley-29733.pdf>

GfK. (2019). *GfK Kit de planeamiento digital Perú 2017 (Versión corta). Perú urbano*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/05/2019. Disponible en <<https://insights.gfk.com/thank-you-descargar-digital-marketing-toolkit-peru-2?submissionGuid=0cc3b0cb-c272-44e7-b8fa-ddad48728356>>

Ipsos. (2017). *Comprador en línea*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/05/2019. Disponible en <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/EComerce.pdf>>

Instituto San Ignacio de Loyola [ISIL] (2019). *Presentación de Estudio Hábitos de Consumo Online en el Perú ISIL 2018 - ISIL - Aprende Haciendo*. Fecha de consulta: 06/05/2019. <<https://landing.isil.pe/estudio-consumo-online/>>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). “Protección al Consumidor en el Comercio Electrónico”. En: *Portal OCDE*. Fecha de consulta: 06/05/2019. <<http://www.oecd.org/internet/consumer/proteccion-al-consumidor-en-el-comercio-electronico.pdf>>

Peñaranda, César (2018). “Sector turismo representa 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos”. *La cámara*. 26 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 06/05/2019. <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf>

PromPerú. (2014). *Millennials, el turismo en cifras*. [En línea]. Lima: Promperú. Fecha de consulta: 06/05/2019. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Millennials%20-%20Turismo%20Interno&url=Uploads/publicaciones/2011/Millennials_Turismo_Interno_2014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publi>

PromPerú (2015). *Conociendo al segmento familias en el Perú. El Turismo en cifras 2015*.

PromPerú. (2016). “Perfil del Vacacionista Nacional que pertenece al segmento Solteros – 2016”. En: *Portal PromPerú*. Fecha de consulta: 06/05/2019. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1038_tips_2191_Solteros.pdf>

PromPerú. (2017). “Parejas viajeras sin hijos en el Perú 2017”. En: *Portal PromPerú*. Fecha de consulta: 06/05/2019. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Parejas%20viajeras%20sin%20hijos%20en%20el%20Per%C3%BA%202017&url=~/Uploads/mercados_y_segmen tos/segmentos/1026/ParejasViajerasSin>

PromPerú. (2017). “Perfil del vacacionista nacional”. En: *Portal PromPerú*. Fecha de consulta: 06/05/2019. <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Va>

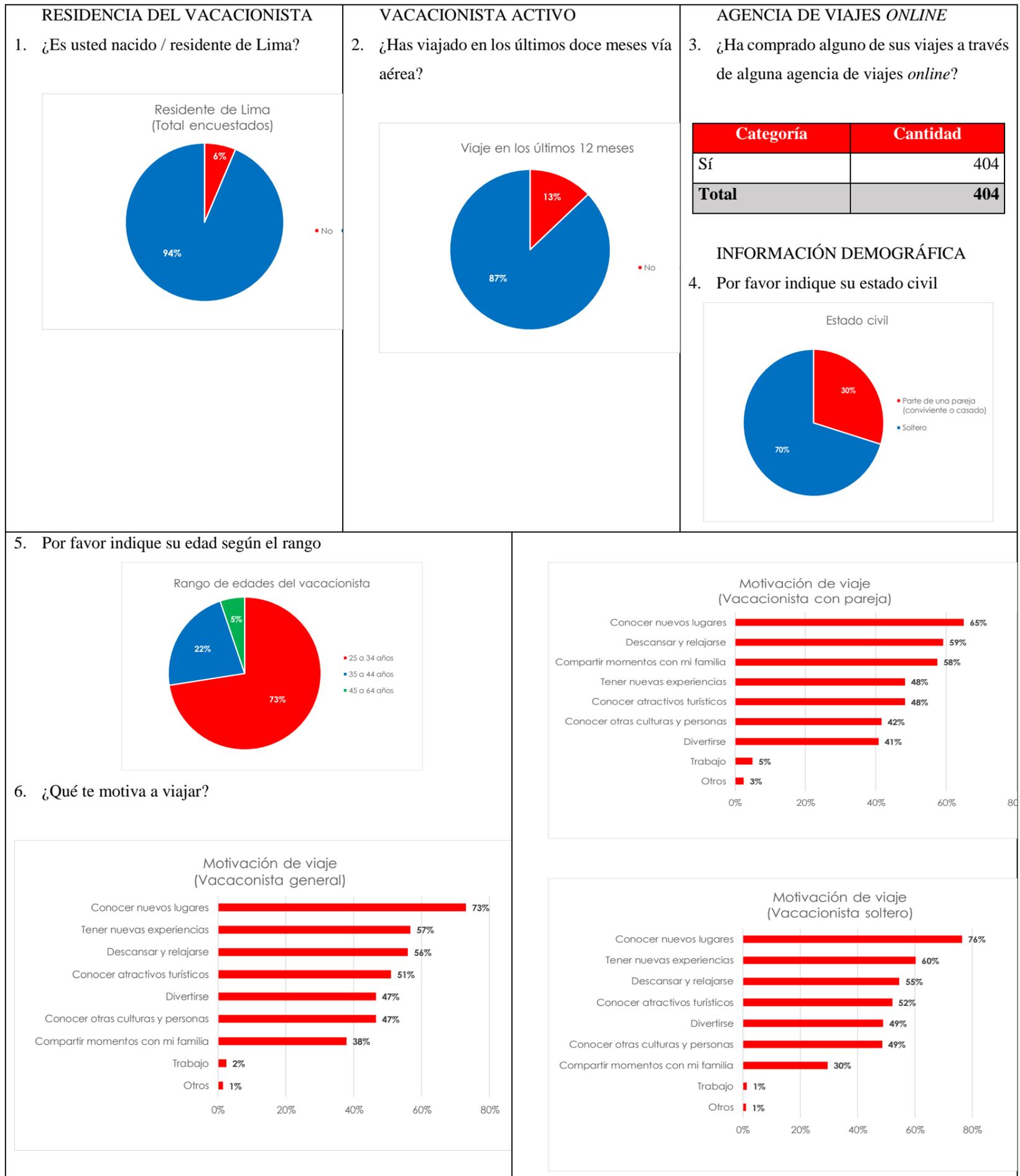
cacionista%20Nacional%202017&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1039/PVN17.pdf&nomb
Objeto=PerfVacacionistaNac&back=/Tur>

PromPerú. (2018). “Áreas Naturales Protegidas del Perú más visitadas en el 2018”. En: *Portal PromPerú*. Fecha de consulta: 06/05/2019.
<<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=%C3%81reas%20Naturales%20Protegidas%20del%20Per%C3%BA%20m%C3%A1s%20visitadas%20en%20el%202018&url=Uploads/infografias/1071/026ANPsm%C3%A1svisitadas2018.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0>>

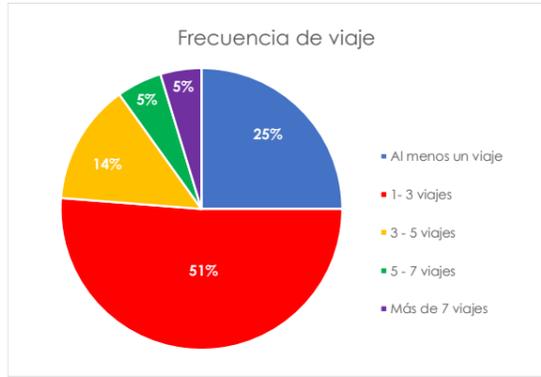
Visa. (2016). “Informe sobre e-Readiness en Latinoamérica”. En: *Portal Visa*. Fecha de consulta: 06/05/2019.
<<https://www.visa.com.pe/dam/VCOM/regional/lac/SPA/Default/Documents/PDFs/ereadiness-spanish-latinoamerica1.pdf>>

Anexos

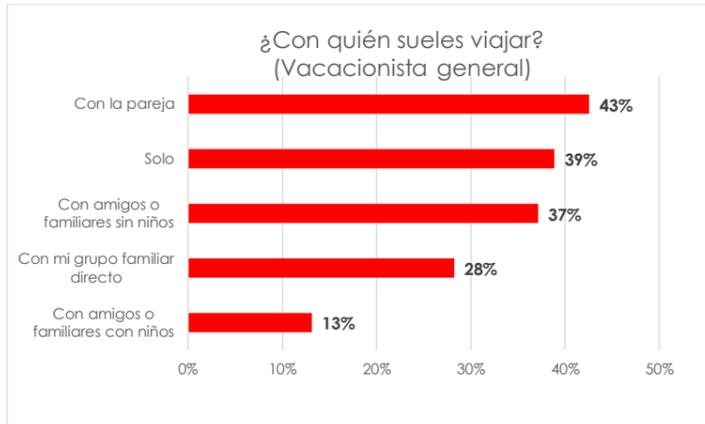
Anexo 1. Resultados encuesta vacacionista limeño



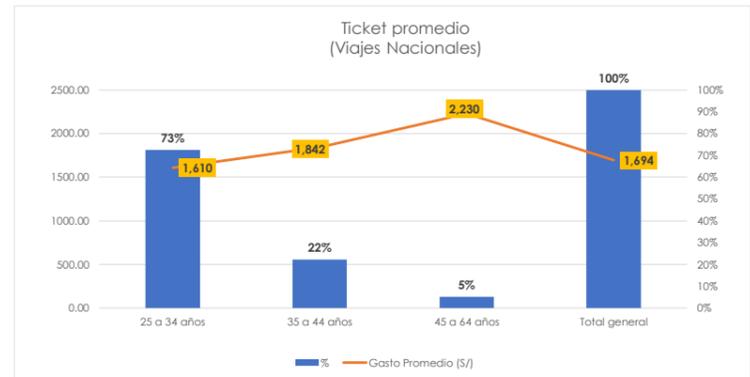
7. ¿Con qué frecuencia viajas al año?



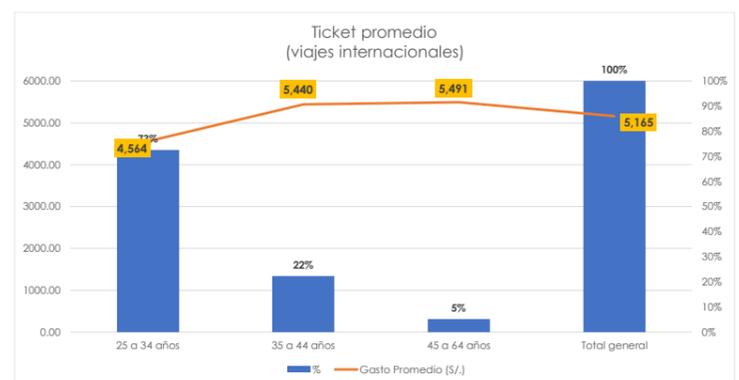
8. ¿Con quiénes sueles viajar?



9. ¿Cuál es su gasto promedio (vuelo + hotel) en S/. por persona para un viaje nacional de cinco días? No incluir comida, traslados y adicionales.



10. ¿Cuál es su gasto promedio (vuelo + hotel) en S/. por persona para un viaje internacional de cinco días? No incluir comida, traslados y adicionales.



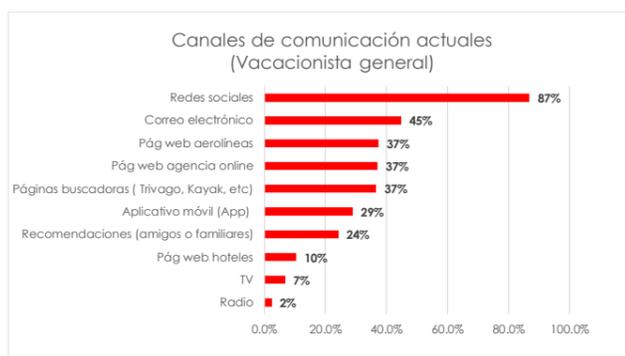
INFORMACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL VIAJE

11. ¿Con cuánta antelación planifica su viaje?



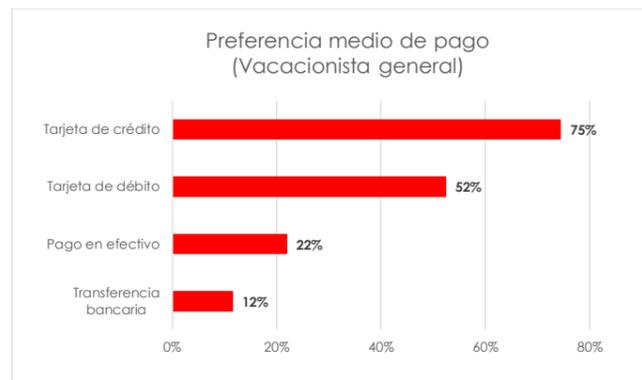
INFORMACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

12. ¿Por qué medios te enteras de las promociones, ofertas y novedades en relación con vuelos y hoteles?

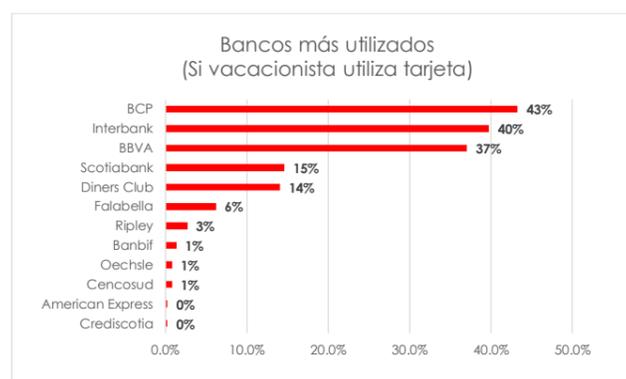


INFORMACIÓN DE MEDIOS DE PAGO

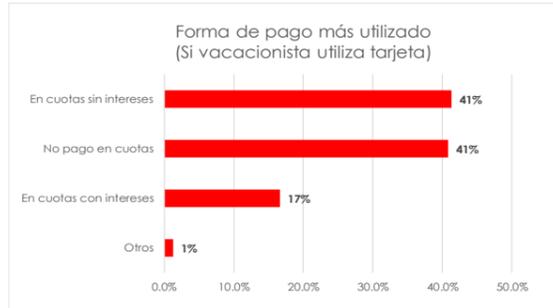
13. ¿Qué medios de pago utiliza para realizar su compra?



14. Si compra con tarjeta de crédito. ¿Qué banco utiliza? Puede seleccionar varias alternativas.

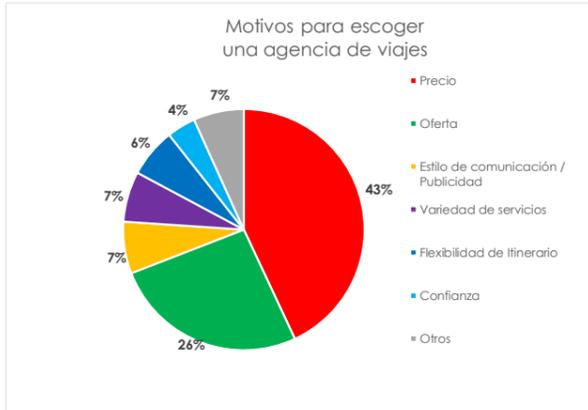


15. Si compra con tarjeta de crédito. ¿Cómo realiza el pago?

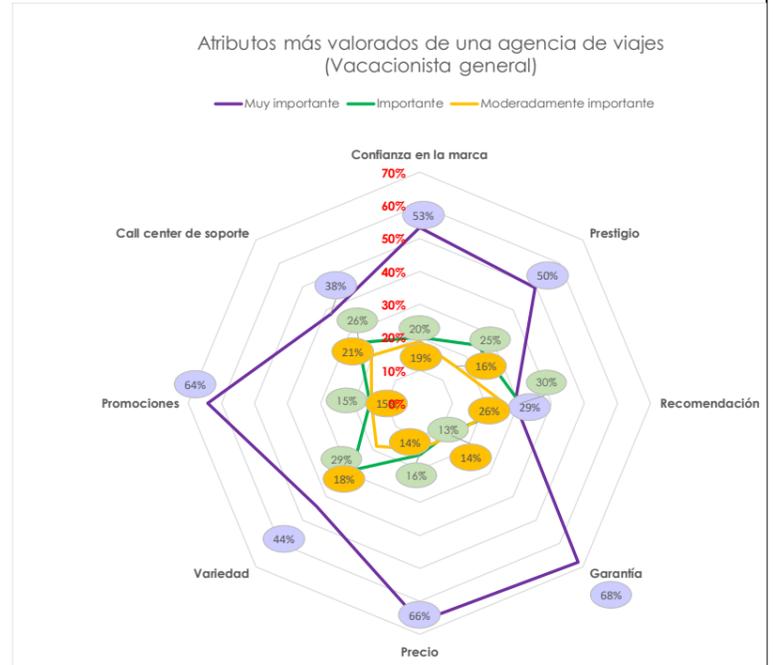


PREFERENCIAS EN LA AGENCIA

16. ¿Qué lo motivó a escoger la agencia de viajes donde compró?

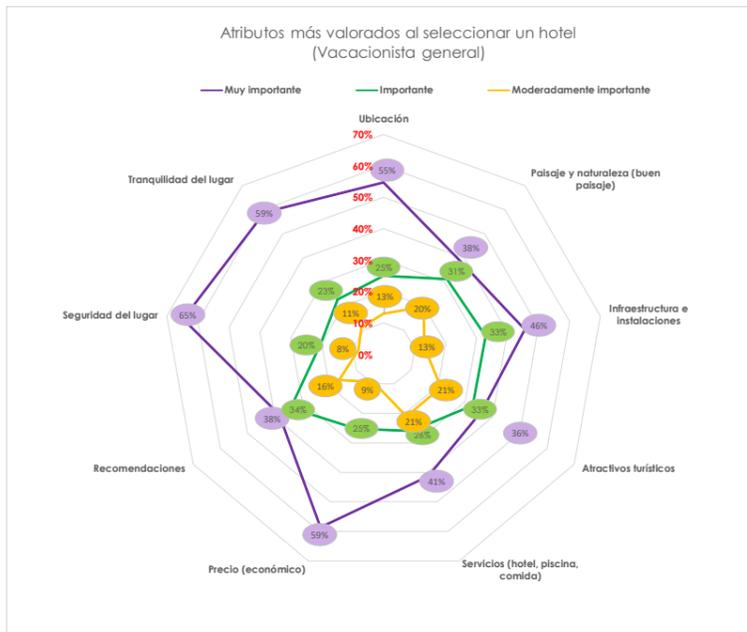


17. Evalúe la importancia de los siguientes atributos a la hora de seleccionar una agencia de viajes. Considere la siguiente escala: 1 = poco importante y 5 =muy importante)

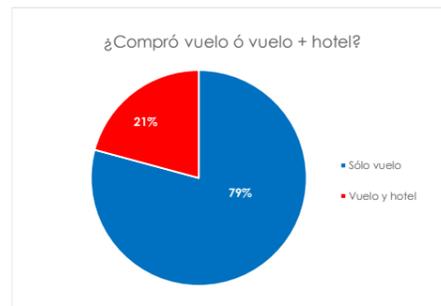


PREFERENCIAS EN EL HOTEL

18. Evalúe la importancia de los siguientes atributos a la hora de seleccionar un hotel. Considere la siguiente escala: 1 = poco importante y 5 =muy importante)

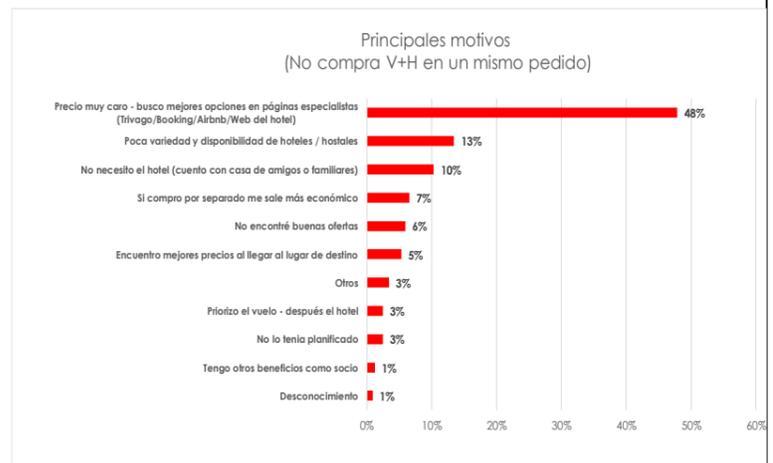


19. ¿Compró su vuelo y hotel en la agencia online en un mismo pedido?

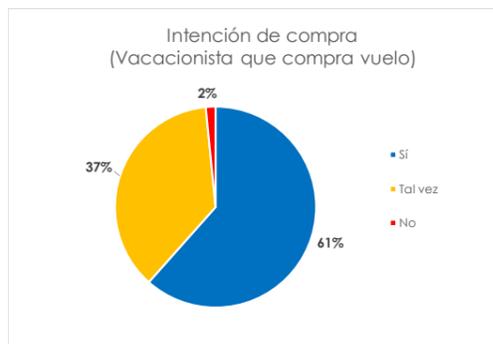


COMPRADOR DE VUELOS

20. ¿Por qué no compró también el alojamiento en el mismo momento de compra del vuelo?



21. Si su compra de vuelo más hotel le ofreciera un ahorro de hasta 35% de descuento ¿Haría la compra de ambos servicios en un mismo pedido?

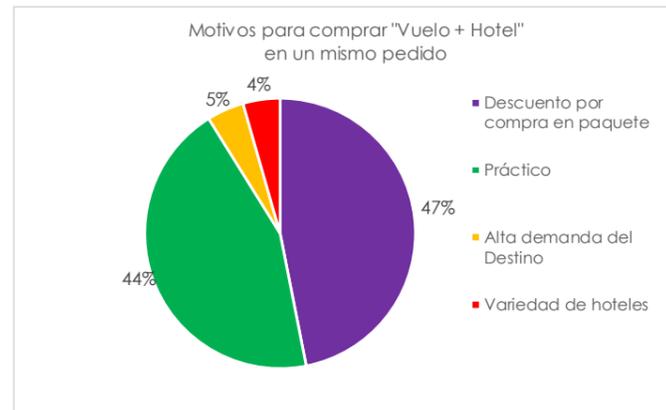


22. Si tu respuesta fue no, cuéntanos por qué no te animarías a comprar el producto vuelo + hotel.

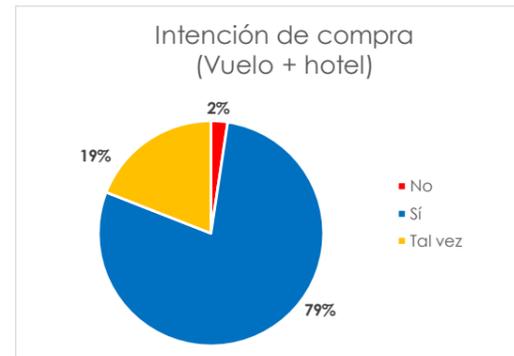
Motivos
Me hospedo en casa de (familiares/amistades)
La empresa me da alojamiento (Viaje por trabajo)
Utilizo otros servicios de experiencia (Airbnb)

COMPRADOR DE VUELOS + HOTEL

23. ¿Qué lo motivó a comprar vuelo + hotel en un mismo pedido?



24. ¿Volvería a comprar ambos servicios para un futuro viaje?



25. Si tu respuesta fue no, cuéntanos por qué no te animarías a comprar nuevamente el producto vuelo + hotel.

Motivos
Depende de la oferta
Comparo precios en otras páginas

VACACIONISTA ES DE ATRÁPALO

26. ¿Ha comprado alguna vez en Atrápalo.pe?



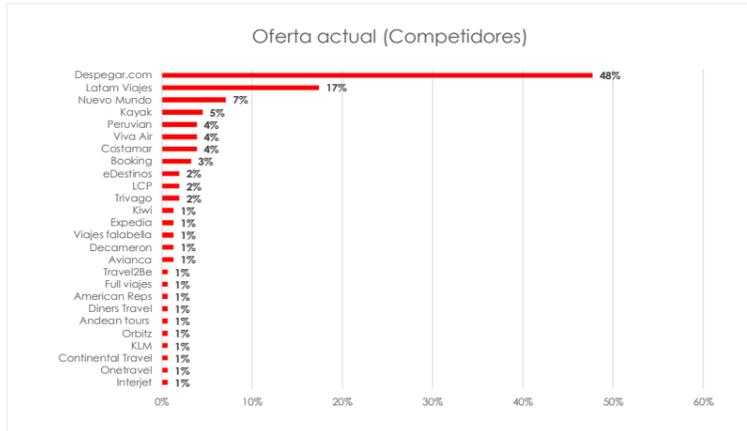
NOTORIEDAD DE MARCA

27. ¿Con qué atributo(s) relacionas a Atrápalo.pe?

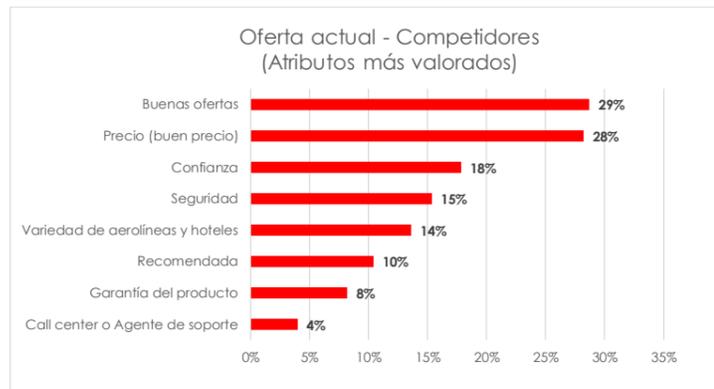


OFERTA ACTUAL

28. ¿En qué agencia *online* compró?



29. ¿Qué es lo que más le llamó la atención acerca de esa agencia?

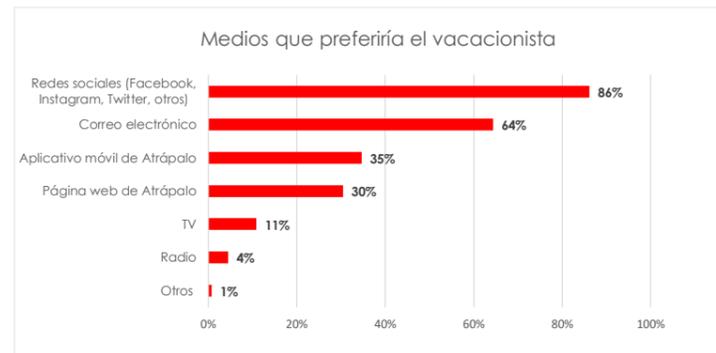


OPORTUNIDADES DE MEJORA

30. Solo si conoces Atrápalo. ¿En qué crees que podría mejorar Atrápalo como marca?



31. ¿A través de qué medios te gustaría enterarte de las promociones, ofertas y novedades de vuelos y hoteles?



Anexo 2. Nuevos criterios de segmentación - vacacionista de Atrápalo

Vacacionista	Soltero	Con pareja (sin hijos)	Grupal (con amigos familiares)
Demográficas			
Zona	Lima urbana	Lima urbana	Lima urbana
Edades	25 - 44 años	25 - 64 años	35 - 64 años
Genero	M/F/ Indistinto	M/F/ Indistinto	M/F/ Indistinto
Ocupación	Profesional, técnico, negocio propio, dueño de una empresa	Profesional, técnico, negocio propio, dueño de una empresa	Profesional, técnico, negocio propio, dueño de una empresa
Nivel de educación	Superior técnica, superior universitaria, postgrado, maestría	Superior técnica, superior universitaria, postgrado, maestría	Superior técnica, superior universitaria, postgrado, maestría
Estado civil	Soltero	Parejas casadas o convivientes sin hijos	Grupos familiares, parejas casadas o convivientes con hijos
Gasto promedio (vuelo + hotel)	Viaje nacional: S/ 1.610, viaje internacional: S/ 4.564	Viaje nacional: S/ 1.842, viaje internacional: S/ 5.440	Viaje nacional: S/2.230, viaje internacional: S/ 5.491
Psicográficas			
NSE	A/B	A/B	A/B
Estilo de vida	Buscan conocer nuevos lugares, conocer atractivos turísticos, descansar o relajarse, diversión, salir de la rutina.	Buscan compartir momentos con la pareja, descansar y relajarse. Adicionalmente, buscan <i>status</i> y mostrar sus experiencias por redes sociales.	Buscan compartir actividades juntos, crear recuerdos familiares o en grupo, descansar, relajarse y desconectarse de la rutina, tranquilidad y seguridad.
Medios de preferencia	Comentarios y experiencias de familiares y amigos, internet, programas de viajes en TV	Internet, recomendación de amigos, blog de viajes	Comentarios y experiencias de familiares, amigos, internet, programas y reportes de viaje
Personalidad	Son aventureros, tienen interés por realizar actividades con interacción con la gente local y vida cotidiana del destino. Gustan de explorar nuevos lugares y tener nuevas experiencias.	Son prudentes en sus gastos, pero están dispuestos a pagar más por calidad y mayor experiencia. Buscan grandes momentos en pareja. Gustan de explorar actividades urbanas, de cultura, naturaleza y aventura, en las que puedan compartir tiempo con la pareja.	Son de estilo cómodo, buscan seguridad y organización (eso les brinda tranquilidad en el viaje). Además, buscan rendimiento, le dan importancia a la calidad y el precio. Les atraen los destinos que ofrezcan variedad de atractivos turísticos y gastronómica.

Vacacionista	Soltero	Con pareja (sin hijos)	Grupal (con amigos familiares)
Conductuales			
Ocasiones	En cualquier momento, feriados, vacaciones, festivos nacionales, fines de semanas largos.	En cualquier momento, feriados, vacaciones, festivos nacionales, fines de semanas largos.	Vacaciones escolares de los hijos, vacaciones de los amigos, festivos nacionales y feriados.
Beneficios esperados	Ahorro en costos de viaje para disfrutar máxima experiencia. Esperan una oferta variada para conocer y divertirse.	Equilibrio entre precio versus experiencia. Esperan un paquete de servicio de calidad a precio razonable.	Comodidad y tranquilidad para compartir en familia o entre grupo. Esperan una oferta con precio accesible y de calidad con servicios incluidos.
Actividades realizadas (Tipo de turismo)	Turismo de diversión y entretenimiento, turismo urbano, turismo de naturaleza, turismo cultural, turismo de sol y playa.	Turismo de naturaleza, turismo urbano, turismo cultural, turismo de sol y playa y turismo de aventura.	Turismo de naturaleza, turismo de diversión y entretenimiento, turismo urbano y turismo cultural.
Tipo alojamiento utilizado	Hoteles, hostales, casa de amigos o familiares, casa de hospedajes, albergues.	Hoteles, hostales, casa de familiares	Hospedajes, hoteles, hostales, casa de amigos o familiares.
Antelación para planificar el viaje	Planifican con 1- 4 meses de antelación sus viajes	Planifican con 1 a 3 meses de antelación sus viajes.	Planifican de 1 a 4 meses.
Financiamiento del viaje	Ahorros o mediante el financiamiento de algún banco. Prefieren utilizar los medios de pago en el siguiente orden: tarjeta de crédito, de débito, pago en efectivo y transferencia bancaria.		
Preferencias en la agencia de viajes	Garantía, precio, promociones, confianza en la marca, prestigio, variedad (itinerarios de aerolíneas y hoteles).		
Preferencias en el hotel	Seguridad del lugar, precio, tranquilidad, ubicación, infraestructura, servicios (piscina, comida)		
Frecuencia de viaje	1 - 4 viajes al año	1 - 3 viajes al año	1 - 3 viajes al año
Situación de lealtad	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Actitud hacia el producto	Positiva	Positiva	Positiva

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Dimensionamiento del equipo de ventas telefónicas

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2020													
% Distribución	8%	6%	8%	8%	7%	7%	9%	7%	10%	10%	11%	10%	100%
Pedidos venta cruzada	501	361	494	492	454	469	553	475	618	636	683	625	6.360
Dimensionamiento Agentes	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3
Incentivos (10% margen ventas)	4.328	3.113	4.265	4.243	3.917	4.046	4.769	4.100	5.337	5.488	5.892	5.395	54.893
Salario Fijo	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930
Incentivo por agente	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326
Salario Total x Agente	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	27.068
Salario Total x Call	7.364	5.297	7.257	7.219	6.664	6.884	8.115	6.977	9.081	9.339	10.025	9.180	93.401
Pedidos venta cruzada	567	408	558	555	513	530	624	537	699	719	771	706	7.187
Dimensionamiento Agentes	4	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	3,9
Incentivos (10% margen ventas)	4.890	3.518	4.819	4.794	4.426	4.572	5.389	4.633	6.031	6.202	6.658	6.096	62.029
Salario Fijo	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930
Incentivo por agente	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326
Salario Total x Agente	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	27.068
Salario Total x Call	4.890	3.518	4.819	4.794	4.426	4.572	5.389	4.633	6.031	6.202	6.658	6.096	62.029
Pedidos venta cruzada	640	461	631	628	579	599	706	607	790	812	872	798	8.121
Dimensionamiento Agentes	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	6	5	4
Incentivos (10% margen ventas)	5.526	3.975	5.446	5.418	5.001	5.166	6.090	5.236	6.815	7.008	7.523	6.889	70.092
Salario Fijo	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930
Incentivo por agente	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326
Salario Total x Agente	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	2.256	27.068
Salario Total x Call	9.403	6.764	9.266	9.218	8.509	8.791	10.361	8.909	11.595	11.924	12.800	11.722	119.263
2022													

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Flujo de caja efectivo y económico

Flujo de efectivo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		S/155.997	S/732.966	S/828.252	S/935.924
Vuelos más Hotel		S/155.997	S/176.277	S/199.193	S/225.088
	<i>Ingresos</i> 9,1%	S/153.967	S/173.983	S/196.601	S/222.159
	<i>Otros ingresos</i> 0,12%	S/2.030	S/2.294	S/2.593	S/2.930
Venta cruzada hoteles con vuelos		S/0	S/556.689	S/629.058	S/710.836
	<i>Ingresos</i> 9,9%		S/548.926	S/620.287	S/700.924
	<i>Otros ingresos</i> 0,14%		S/7.763	S/8.772	S/9.912
Costo de ventas		-S/40.776	-S/259.931	-S/250.208	-S/331.906
Vuelos más hotel		-S/40.776	-S/55.636	-S/62.869	-S/71.042
	<i>Costes de pasarela</i> 1,5%	-S/25.379	-S/28.678	-S/32.407	-S/36.620
	<i>Vales promocionales</i> 0,5%		-S/9.559	-S/10.802	-S/12.207
	<i>Inversión digital</i> 10,0%	-S/15.397	-S/17.398	-S/19.660	-S/22.216
Venta cruzada hoteles con vuelos		S/0	-S/204.295	-S/187.339	-S/260.864
	<i>Costes de pasarela</i> 1,5%		-S/83.171	-S/93.983	-S/106.201
	<i>Vales promocionales</i> 0,5%		-S/27.724	-S/31.328	-S/35.400
	<i>Canal venta telefónica</i>		-S/93.401	-S/62.029	-S/119.263
Gastos generales		-S/5.922	-S/6.692	-S/7.562	-S/8.545
Gasto de ventas		-S/87.453	-S/199.090	-S/224.972	-S/254.218
	<i>Personal directo</i>	-S/12.500	-S/14.125	-S/15.961	-S/18.036
	<i>Personal no directo</i>	-S/15.000	-S/16.950	-S/19.154	-S/21.643
	<i>Personal SAC</i>	-S/25.400	-S/28.702	-S/32.433	-S/36.650
	<i>Branding + RRPP</i>	-S/5.000	-S/5.650	-S/6.385	-S/7.214
	<i>Fraude (1,04% ventas)</i> 1,04%	-S/17.596	-S/77.549	-S/87.630	-S/99.022
	<i>Gastos extraordinarios (1,03% ventas)</i> 1,03%	-S/11.956	-S/56.114	-S/63.409	-S/71.652
	Pago de IGV 18%	-S/28.080	-S/131.934	-S/149.085	-S/168.466
	IR (30%) 30%	-S/6.406	-S/79.482	-S/102.869	-S/101.491
FLUJO ECONÓMICO		-S/ 12.639	S/ 55.837	S/ 93.556	S/ 71.299
Gastos financieros		-S/493	-S/2.313	-S/2.614	-S/2.954
FLUJO CAJA FINANCIERO		-S/ 13.131	S/ 53.524	S/ 90.942	S/ 68.345

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Anexo 5. Estado de ganancias y pérdidas

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Vuelos más hotel					
% crecimiento			13%	13%	13%
Pedidos		768	867	980	1.107
	Nacional	675	763	862	975
	Internacional	92	104	118	133
Precio medio		S/3.743	S/3.743	S/3.743	S/3.743
	Nacional	S/1.719	S/1.719	S/1.719	S/1.719
	Internacional	S/5.767	S/5.767	S/5.767	S/5.767
Ventas		S/1.691.947	S/1.911.900	S/2.160.447	S/2.441.305
	Nacional	S/1.160.811	S/1.311.716	S/1.482.240	S/1.674.931
	Internacional	S/531.136	S/600.183	S/678.207	S/766.374
Margen de ventas (9,1% ventas)	9,1%	S/153.967	S/173.983	S/196.601	S/222.159
Otros ingresos (0,12% ventas)	0,12%	S/2.030	S/2.294	S/2.593	S/2.930
Costo de ventas		-S/40.776	-S/55.636	-S/62.869	-S/71.042
	Costes de pasarela (1,5% ventas)	1,5%	-S/25.379	-S/28.678	-S/32.407
	Vales promocionales (0,5% ventas)	0,50%	-S/9.559	-S/10.802	-S/12.207
	Inversión digital (10% margen)	10%	-S/15.397	-S/17.398	-S/19.660
UTILIDAD BRUTA		S/115.222	S/120.641	S/136.324	S/154.046
Venta cruzada Hoteles con vuelos					
Pedidos			6.360	7.187	8.121
	Nacional		5.597	6.324	7.147
	Internacional		763	862	975
Precio Medio			S/1.292	S/1.292	S/1.292
	Nacional		S/739	S/739	S/739
	Internacional		S/1.845	S/1.845	S/1.845
Ventas			S/5.544.709	S/6.265.521	S/7.080.039
	Nacional		S/4.136.279	S/4.673.996	S/5.281.615
	Internacional		S/1.408.430	S/1.591.526	S/1.798.424
Margen de ventas (9,9%)	9,9%		S/548.926	S/620.287	S/700.924
Otros ingresos (0,14% ventas)	0,14%		S/7.763	S/8.772	S/9.912
Costo de ventas			-S/204.295	-S/187.339	-S/260.864
	Costes de pasarela (1,5% ventas)	1,5%	-S/83.171	-S/93.983	-S/106.201
	Vales promocionales (0,5% ventas)	0,50%	-S/27.724	-S/31.328	-S/35.400
	Canal venta telefónica		-S/93.401	-S/62.029	-S/119.263
UTILIDAD BRUTA			S/352.394	S/441.719	S/449.972
UTILIDAD BRUTA		115.222	473.035	578.043	604.018
Gastos generales		-5.922	-6.692	-7.562	-8.545
Personal directo		-12.500	-14.125	-15.961	-18.036
Personal no directo		-15.000	-16.950	-19.154	-21.643
Personal SAC		-25.400	-28.702	-32.433	-36.650
Branding + RRPP		-5.000	-5.650	-6.385	-7.214
Fraude (1,04% ventas)	1,04%	-17.596	-77.549	-87.630	-99.022
Gastos extraordinarios (1,03% ventas)	1,03%	-11.956	-56.114	-63.409	-71.652
UTILIDAD OPERATIVA		21.847	267.253	345.510	341.256
Gastos Financieros (0,32% Margen de ventas)	0,32%	-493	-2.313	-2.614	-2.954
UTILIDAD FINANCIERA		21.354	264.940	342.896	338.302
IR (30%)	30%	-6.406	-79.482	-102.869	-101.491
UTILIDAD NETA		14.948	185.458	240.027	236.811
UTILIDAD NETA ACUMULADA			200.406	425.485	476.838

Fuente: Elaboración propia. 2019.

Notas biográficas

Greta Cecilia Armestar Urbina

Nació en Lima, el 4 de setiembre de 1981. Ingeniera informática egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cursó módulos en Comunicación, Marketing y Negocios Web en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Su formación y experiencia la han llevado a desarrollar su carrera en el sector de comercio electrónico, donde se ha especializado en turismo y entretenimiento. Hace ocho años ocupa el cargo de gerente general de Atrápalo Perú, filial del grupo español Atrápalo.com. agencia de viajes *online*.

Lizzett Nataly Seminario Huamaní

Nació en Ica. el 29 de junio de 1985. Ingeniera informática egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con experiencia en mejora y optimización de procesos, innovación y experiencia del cliente para empresas del sector comercio, telecomunicaciones, producción, salud y servicios.

Posee más de ocho años de experiencia en consultoría de proyectos, especializada en Business Process Management BPM y marcos metodológicos para gobierno y estrategia de tecnologías de información. Actualmente, se desempeña como líder *senior* de proyectos de manera independiente.