



**«PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE CANAL
FÍSICO DE ASESORÍA Y VENTAS PARA LA MARCA
DESPEGAR»**

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

Presentado por

Sr. César Hugo Kiwaki González

Srta. Diana Karin Luque Vela

Sra. Silvia Marcela Urteaga Fuentes

Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva

2019

Dedico esta investigación a mi familia, que siempre me apoyó e incentivó a seguir desarrollándome profesional y personalmente. También a mis compañeros con quienes formamos un increíble equipo (César Kiwaki).

Dedicado a mi familia, principalmente a mis padres que siempre me han impulsado a seguir estudiando, enseñándome desde pequeña a disfrutar del aprendizaje. Asimismo, a compañeros tan maravillosos que puedo llamar amigos (Diana Luque).

Dedico este trabajo a mi familia por su apoyo incondicional, sobre todo a mis hijos Franco y Rafaella que entendieron muchas ausencias siempre con una sonrisa; a Despegar, a mis jefes por su confianza y la disposición de información sin la cual este trabajo no hubiera sido posible (Marcela Urteaga).

Agradecemos a nuestra asesora Carla Pennano, por acompañarnos con la mejor actitud en todo este proceso.

Resumen ejecutivo

«Plan de Marketing para la creación de canal físico de asesoría y ventas para la marca Despegar» tiene como objetivo desarrollar un canal físico de venta y asesoría que le permita a Despegar llegar a clientes de segmento tradicional y con esto aportar al logro de los objetivos planteados para la operación de Perú: crecimiento en *marketshare* y rentabilización de la operación.

Despegar es la empresa de viajes líder en Latinoamérica, opera en veintiún países, su propuesta es 100% digital y tiene un modelo de negocio que pone a disposición la oferta más accesible del mercado para que el cliente autogestione su compra. Despegar es la tercera agencia del mercado intermediario en el Perú, por lo que su objetivo hasta el 2018 era maximizar el volumen de ventas, teniendo la posibilidad de tener ebit negativo «controlado». A partir del 2019 este objetivo ha variado, por lo que se tiene que mantener un crecimiento interanual de ventas, pero aportando con ebit a la operación general de la compañía.

Actualmente el mix de productos en web y *mobile* está centrado en la venta de vuelos con un 80%, seguido por paquetes (13%) y alojamientos (7%). En contraposición, el producto de menor margen de contribución es vuelos (4%), a diferencia del resto de productos que está entre 8% y 13%. Esta situación impacta en la rentabilidad de la operación directamente. La problemática nos lleva a plantear una estrategia que nos ayude a crecer en la venta de paquetes, mejorando la participación en el mix del producto y en consecuencia de la rentabilidad general.

Como parte de este trabajo, realizamos una investigación de mercado para entender al mercado y sus consumidores. Como resultado encontramos que una de las principales barreras para nuestro cambio de mix de ventas es que el cliente que compra paquetes espera asesoramiento, no solo en los adultos mayores de 40 años, sino también en *targets* más jóvenes y digitalizados. También se evaluó que el canal de asesoramiento favorito y el de mayor votación fue el asesoramiento presencial.

Con este hallazgo, proponemos la creación de un nuevo canal de ventas físico cuyo principal diferencial deberá ser el asesoramiento, enfocado a la venta de paquetes que nos permitiría capturar un *target* que actualmente no es cliente de Despegar. El modelo que se ha elegido es el de franquicia, considerando las ventajas de reducción del riesgo económico de la empresa, pero también considerando el modelo de bajo anclaje que tiene la compañía.

En esta investigación estableceremos todo el modelo de franquicia y realizaremos la evaluación económica-financiera de ambas partes: el aporte incremental que puede darle a Despegar y la rentabilidad del proyecto para un posible franquiciado.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno: PESTEG	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno tecnológico	4
1.4 Entorno sociocultural	5
1.5 Conclusiones	5
2. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter	6
2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (media).....	6
2.2 Poder de negociación de los proveedores (alto).....	6
2.3 Amenaza de nuevos competidores o entrantes (medio-alto).....	9
2.4 Amenaza de productos sustitutos (medio)	9
2.5 Grado de rivalidad entre competidores (alto).....	9
2.6 Conclusiones	10
3. Análisis interno: la empresa	11
3.1 Historia y evolución	11
3.2 Visión y misión	12
3.3 Objetivos estratégicos	12
3.4 Cadena de valor de Despegar	13
3.5 Estrategias FODA	15

4. Situación actual de la empresa Despegar Perú.....	16
Capítulo II. Investigación de mercado	17
1. Objetivo general.....	17
2. Objetivos específicos	17
2.1 Conocer la industria	17
2.2 Conocer los diferentes perfiles de viajero.....	17
2.3 Conocer los atributos más valorados en agencias de viaje tradicionales y <i>online</i>	18
2.4 Validar la propuesta de Despegar	18
2.5 Estimar la demanda.....	18
3. Metodología de la investigación	18
3.1 Investigación exploratoria.....	18
3.1.1 Fuentes secundarias.....	18
3.1.2 Entrevistas a profundidad.....	19
3.1.3 <i>Focus group</i>	20
3.2 Investigación concluyente.....	22
3.3 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente	23
4. Estimación de la demanda.....	26
Capítulo III. Planeamiento estratégico	30
1. Definición de los objetivos de marketing.....	30
2. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	31
3. Estrategia de segmentación de mercado	31
4. Estrategia de posicionamiento.....	33
5. Estrategia de <i>targeting</i>	34
6. Estrategia competitiva.....	34
7. Estrategia de marca	35
8. Estrategia de cliente	35

Capítulo IV. Tácticas de marketing	37
1. Estrategia de producto.....	37
2. Estrategia de canal	37
3. Estrategia de precio	38
4. Estrategia de promoción.....	39
5. Estrategia de personas	40
5.1 Reclutamiento	41
5.2 Entrenamiento	41
5.3 Recompensas.....	42
5.4 Venta consultiva.....	42
6. Procesos	43
7. Evidencia física	43
Capítulo V. Finanzas.....	46
1. Presupuestos.....	46
1.1 Presupuesto de inversiones	46
1.2 Proyección de ventas.....	47
1.3 Presupuesto de gastos.....	48
1.4 Presupuesto de amortizaciones	49
2. Financiamiento	50
3. Estados financieros	50
3.1 Estado de resultados.....	50
3.2 Flujo de caja.....	52
4. Evaluación financiera.....	53
4.1 Análisis de sensibilidad.....	55
5. Plan de Contingencia	56

Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía	59
Anexos	62
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político	2
Tabla 2. Entorno económico	3
Tabla 3. Entorno tecnológico	4
Tabla 4. Entorno sociocultural	5
Tabla 5. FODA.....	14
Tabla 6. Gerentes que participaron en las entrevistas a profundidad.....	19
Tabla 7. Cantidad de visitantes al año por centro comercial.....	26
Tabla 8. Intención de compra.....	27
Tabla 9. Estimación de demanda para módulo de Mega Plaza.....	28
Tabla 10. Objetivos de marketing	30
Tabla 11. Perfiles de clientes	32
Tabla 12. Cómo ayudar al cliente a comprar: unas pocas dimensiones.....	42
Tabla 13. Presupuesto de inversiones de Despegar	46
Tabla 14. Presupuesto de inversiones del franquiciado	47
Tabla 15. Proyección de ventas.....	48
Tabla 16. Gastos de Despegar.....	48
Tabla 17. Gastos del franquiciado.....	49
Tabla 18. Depreciación	49
Tabla 19. Financiamiento.....	50
Tabla 20. Estado de resultado general de Despegar 2018.....	51
Tabla 21. Estado de resultado proyectado para Despegar.....	51
Tabla 22. Estado de resultado proyectado para el franquiciado.....	52
Tabla 23. Flujo de caja proyectado para Despegar	52
Tabla 24. Flujo de caja proyectado para el franquiciado	53
Tabla 25. Análisis financiero del flujo de caja económico	54
Tabla 26. Análisis financiero del flujo de financiero.....	54

Tabla 27. Análisis de sensibilidad.....	55
Tabla 28. Plan de Contingencia	56
Tabla 29. Pregunta 1	68
Tabla 30. Pregunta 2	68
Tabla 31. Pregunta 3	69
Tabla 32. Pregunta 4	69
Tabla 33. Pregunta 5	70
Tabla 34. Pregunta 6	70
Tabla 35. Pregunta 7	71
Tabla 36. Pregunta 8	71
Tabla 37. Pregunta 9	72
Tabla 38. Pregunta 10	72
Tabla 39. Pregunta 11	73
Tabla 40. Pregunta 12	73
Tabla 41. Pregunta 13	74
Tabla 42. Pregunta 14	74
Tabla 43. Pregunta 15	75
Tabla 44. Pregunta 16	75
Tabla 45. Pregunta 17	76
Tabla 46. Pregunta 18	76
Tabla 47. Pregunta 19	77
Tabla 48. Pregunta 20	77
Tabla 49. Pregunta 21	78
Tabla 50. Pregunta 22	78
Tabla 51. Pregunta 23	79
Tabla 52. Pregunta 24	79
Tabla 53. Pregunta 25	80
Tabla 54. Estimación de demanda para módulo Mega Plaza.....	82

Tabla 55. Estimación de demanda para módulo Jockey Plaza.....	82
Tabla 56. Estimación de demanda para módulo San Miguel.....	83
Tabla 57. Estimación de demanda para módulo Salaverry	83
Tabla 58. Estimación de demanda para módulo Open Plaza	84
Tabla 59. Estimación de demanda para módulo La Rambla.....	84
Tabla 60. Estimación de demanda para módulo Mall del Sur	85
Tabla 61. Estimación de demanda para módulo Real Plaza - Piura.....	85

Índice de gráficos

Gráfico 1. Industria de vuelos domésticos	7
Gráfico 2. Despegar (vuelos domésticos)	7
Gráfico 3. Industria (vuelos internacionales)	8
Gráfico 4. Despegar (vuelos internacionales)	8
Gráfico 5. <i>Market share</i> del mercado intermediario (Perú, 2018)	9
Gráfico 6. Cadena de valor	13
Gráfico 7. Edad del viajero	23
Gráfico 8. Promedio de gasto al viajar	23
Gráfico 9. Formas de asesoría más valoradas	24
Gráfico 10. Bull's eye de Despegar	34
Gráfico 11. Procesos para la venta y asesoramiento en módulos físicos	43
Gráfico 12. Vista principal módulo Despegar.....	44
Gráfico 13. Vista posterior módulo despegar	44
Gráfico 14. Vista lateral módulo Despegar.....	45
Gráfico 15. Vista interior módulo Despegar	45

Índice de anexos

Anexo 1. Mapa de empatía.....	63
Anexo 2. Cuestionario de encuesta	64
Anexo 3. Resultados de preguntas de encuesta.....	68
Anexo 4. Universo Saba.....	81
Anexo 5. Estimación de demanda para cada uno de los módulos físicos	82
Anexo 6. Cronograma de actividades de marketing	86

Introducción

El trabajo de investigación busca contribuir a los objetivos estratégicos de Despegar a través de generar rentabilidad y ganar *market share* mediante la implementación de un canal físico de venta y asesoría para Despegar mediante el modelo de franquicia.

En el Capítulo I se realizó un análisis y diagnóstico situacional con el fin de identificar y monitorear aquellos factores macroambientales que puedan tener un impacto en la empresa. Estos resultados serán la base para identificar amenazas y debilidades que después se utilizarán para completar un análisis FODA. Asimismo, en este capítulo se analiza el microentorno de la empresa a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos permite analizar el nivel de competencia de Despegar dentro del sector de agencias de viaje, lo que facilita la generación de estrategias para aprovechar las oportunidades que nos brinda el mercado.

Una vez conocido el mercado y la empresa, se realizó una investigación de mercado, la cual se detalla en el Capítulo II. Para poder conocer más a profundidad el entorno en que se desarrolla Despegar, se recurrió a la investigación exploratoria mediante fuentes secundarias, entrevistas a expertos y *focus groups*. Gracias a la información de la investigación exploratoria se pudieron delinear los objetivos de la investigación concluyente, que se realizó a través de una encuesta cuantitativa por conveniencia. Este capítulo finaliza con la estimación de la demanda para el proyecto, lo que determinará o no su viabilidad.

Luego de la fase del estudio de mercado, pasamos al planeamiento estratégico, desarrollado en el Capítulo III. Este plan estratégico establece los objetivos del proyecto y muestra de manera clara el rumbo de la organización para cada uno de los aspectos más relevantes en cuanto a las estrategias de crecimiento, posicionamiento, marca, clientes, entre otras.

Teniendo claros los objetivos, en el Capítulo IV, se explican los pormenores de la mezcla de marketing adecuada para este proyecto. Al tratarse de un servicio, además de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, se detallan las estrategias de personas, procesos y evidencia física.

En el Capítulo V se procede a analizar la viabilidad financiera del proyecto. Se muestran las proyecciones de venta, los presupuestos de inversiones, estados financieros y flujos de caja tanto para Despegar como para el franquiciado para demostrar que el proyecto no solamente es viable, sino atractivo para ambas partes. Asimismo, se describen los planes de contingencia.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno: PESTEG

Se procederá a explicar el macroentorno de Despegar, a través del análisis PESTEG, donde se mencionan los puntos relevantes acerca del entorno político, económico, sociocultural y tecnológico.

1.1. Entorno político

Tabla 1. Entorno político

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Conflicto de poderes (Ejecutivo versus Legislativo)	FP y sus eventuales aliados mantienen una «capacidad de veto», pues para aprobar una ley orgánica se requiere de la mitad más uno de los votos (66), por lo que se hace difícil lograr acuerdos	<i>Diario Oficial El Peruano</i>	A	Monitoreo de las variables políticas que podrían afectar nuestro modelo de negocio
Incertidumbre política	Constantes destapes de corrupción y cambio de autoridades	Apoyo Consultoría	A	
Desaprobación generalizada de las instituciones del Estado	Nivel de aprobación bajo de los tres poderes del Estado	Servicio de Asesoría Empresarial (SAE)	A	
Nuevo Gabinete	El nuevo Gabinete es percibido como de mayor confianza, por lo que traerá consigo estabilidad política	Apoyo Consultoría	O	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

No es saludable para la economía el nivel de conflictividad al que ha llegado la política (por los enfrentamientos entre el Congreso y el Ejecutivo, el desprestigio del sistema judicial y los constantes destapes de corrupción), es sorprendente que este terremoto político no haya desatado un caos económico. Esto probablemente se deba a la autonomía del Banco Central de

Reserva (cuyas autoridades permanecerán sin cambios hasta el 2021) y a la estrategia de crecimiento abierta al mercado (cuyos pilares permanecen más allá de la coyuntura política). Por otra parte, pese a que la economía se mantiene sólida, es necesario mantenerse alerta a los constantes cambios políticos que podrían afectar la economía de la empresa y el poder adquisitivo de los consumidores.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Recuperación de inversión privada	Para el 2019 se estima un crecimiento de 6,9% impulsado principalmente por la inversión minera	Apoyo Consultoría	O	Monitoreo de las variables económicas que puedan afectar nuestro modelo de negocio
Consumo privado	Proyección de 4,2% de crecimiento para el 2019	<i>Semana Económica</i>	O	
Ventas por <i>retail</i> moderno	Proyección de 6% de crecimiento para el 2018	Empresas, Superintendencia del Mercado de valores, Apoyo consultoría	O	
PBI	Proyección de 4,2% de crecimiento gracias a la demanda interna. En el 2019 la mayor inversión privada y las exportaciones compensarán el menor gasto público asociado a la consolidación fiscal y al cambio de autoridades subnacionales	<i>Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020</i> (Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva del Perú)	O	Comparar las variaciones de las variables económicas con las variaciones de demanda de Despegar para ver el impacto que podrían causar a nuestro negocio
Familias que ingresaron a la clase media	La clase media emergente pasó de 19 a 25 millones de hogares entre el 2007 y 2017	BBVA	O	
Optimismo en el consumo general	El 51% de los hogares peruanos piensa que en el 2019 su situación personal mejorará y el 41% que se mantendrá igual. Esto indica un nivel de optimismo hacia los ingresos individuales que se trasladarán al consumo general	Kantar World Panel	O	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A pesar de la incertidumbre política que continúa, y de la cual no se sabe cuándo saldremos, las variables económicas se muestran positivas e impactan en diferentes sectores como el *retail* moderno (que proyecta cifras de 6% de crecimiento para el 2019).

1.3 Entorno tecnológico

Tabla 3. Entorno tecnológico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Baja competitividad digital	De un total de 63 países analizados, el Perú ocupó la posición 60, según el ranking de competitividad digital	Institute for Management Development (IMD) junto a Centrum Católica como socio local	O	Las decisiones en materia digital no están en manos de Despegar.com Perú, por lo que la empresa se ve beneficiada del <i>know-how</i> global de Despegar
Tendencia: inteligencia artificial	La IA es una serie de tecnologías que permiten emular procesos cognitivos humanos	Revista <i>Forbes</i>	O	La aplicación de plataformas de inteligencia artificial contribuye a la reducción de costos operativos para atender grandes volúmenes de consultas simples y deja que los ejecutivos de servicio al cliente se enfoquen en dar atención especializada y experta a aquellas consultas más complejas de los usuarios
Penetración de <i>e-commerce</i>	31% de penetración de <i>e-commerce</i>	Kantar TNZ	O	Ver la baja penetración del <i>e-commerce</i> como una oportunidad y reto para Despegar
Penetración de <i>e-commerce</i>	69% nunca han comprado por un <i>e-commerce</i>	Kantar TNZ	O	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Si bien tecnológicamente hablando, el Perú se encuentra rezagado, también muestra interés por adoptar nuevas tecnologías. Se debe aprovechar este interés y la disposición de nuevas tecnologías para fomentar una cultura digital en las personas; al tener acceso a más servicios de

manera más rápida y eficiente, podrán mejorar su calidad de vida. El Perú cuenta con un potencial de crecimiento importante en lo referido al *e-commerce*, por lo que el éxito de Despegar radicará en detectar lo que necesitan las personas para convertirse en compradores *online*.

1.4 Entorno sociocultural

Tabla 4. Entorno sociocultural

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Compra <i>online</i>	21% de los que compran en <i>e-commerce</i> comienzan <i>offline</i>	Kantar TNZ	O	Generar eventos de industria con ofertas atractivas para atraer a nuevos consumidores
Desconfianza de pago	40% de la gente que no compra <i>online</i> es por desconfianza en el método de pago	Kantar TNZ	A	Adecuarnos a las preferencias de pago de los clientes: crédito, débito, pago en efectivo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las variables socioculturales propias del peruano, que afectan de alguna manera el modelo de negocio de Despegar, dejan espacio para la implementación de nuevos servicios que busquen eliminar todos aquellos factores por los cuales las personas sienten desconfianza al comprar en un *e-commerce*.

1.5 Conclusiones

- En general, el Perú presenta un panorama favorable y con potencial para Despegar. Si bien las variables políticas se ven como una amenaza en su mayoría, el impacto en las variables económicas, socioculturales y tecnológicas no es proporcional, lo cual brinda oportunidades en estas últimas.
- Se puede notar que son las variables socioculturales y tecnológicas las que por el momento tienen más impacto en el negocio de Despegar. Es importante poder descifrar las barreras que encuentra el comprador *offline* que le impiden ser *online*. Luego quedará buscar soluciones que destruyan las barreras o permitan aprovechar ese 69% de compradores *offline* acercándolos a la marca y, con el tiempo, ayudándolos a migrar a las compras *online*.

2. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter

2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (media)

En el canal *online* los precios no son negociables por volumen, ya que la oferta está construida con base en la disponibilidad que los proveedores cargan en la plataforma. El poder del cliente radica en la comparación de la oferta lo cual resulta muy sencillo de hacer gracias al desarrollo de metabuscadores que consolida ofertas de un gran número de proveedores, así como también los canales de venta online de aerolíneas, proveedores indirectos como Despegar, hoteles como Booking, alojamientos como Airbnb, etc. También se observa que una de las categorías de mayor búsqueda en Google es Travel, lo mismo que está pasando en Youtube.

Para la industria *e-commerce* en el Perú es importante considerar las barreras de digitalización y confianza que aún existen en el mercado, ya que eso limita su crecimiento. Según el último estudio de Kantar sobre la industria de *e-commerce*, tenemos los siguientes datos:

- La penetración de Internet a nivel nacional solo alcanza al 43% de los hogares. En el caso del *mobile* la penetración es de 80%.
- Solo el 31% de los internautas ha realizado alguna compra *online*.
- La bancarización solo alcanza al 38,6% de los peruanos económicamente activos.

2.2 Poder de negociación de los proveedores (alto)

Despegar es un canal intermediario, por lo que depende de la negociación y las condiciones que se logran con los proveedores, sobre todo en el producto aéreo que tiene el mayor peso sobre la venta (75%).

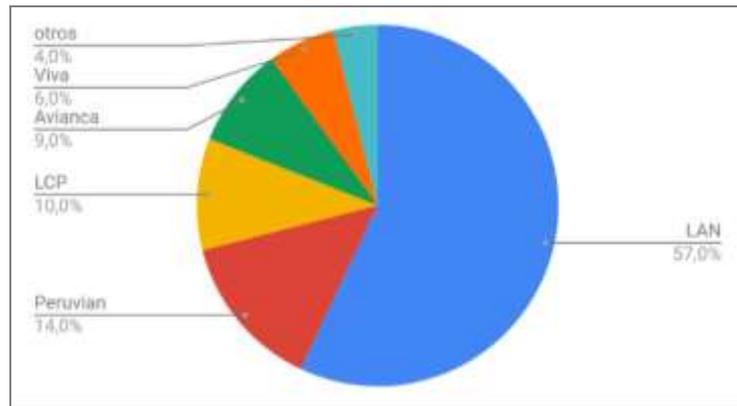
Adicionalmente, los proveedores aéreos tienen canales de venta *online* directos que se van potenciando con tarifas exclusivas y tarifas cero, que dejan por fuera a los intermediarios. La importancia y la dependencia de los proveedores dependen de su peso en la industria y en Despegar.

Es importante recalcar que la industria doméstica está muy competitiva y cambiante actualmente:

- LCP entró en quiebra y perdió permiso de vuelo por pago de seguros.
- Viva ha consolidado su operación en los primeros meses del 2019, pesando actualmente ya 24% en las ventas de Despegar.

- Sky (aerolínea chilena) acaba de entrar al Perú con una propuesta *low cost* para poder arrebatar *share* a Latam y Peruvian.
- Avianca ha reducido sus rutas de vuelo por temas de rentabilidad y la imposibilidad de competir con los formatos *low cost*.

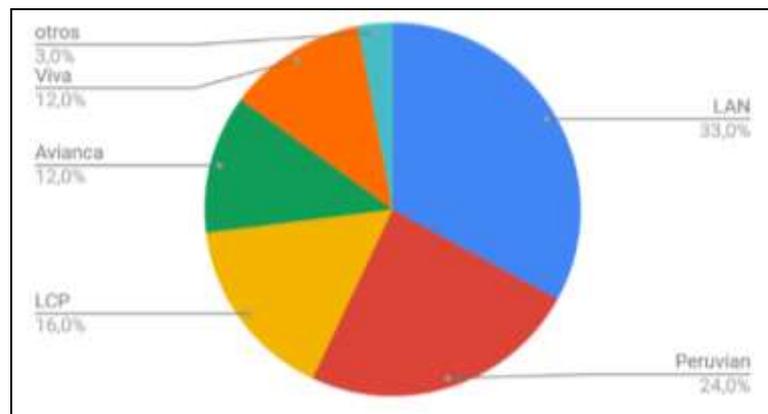
Gráfico 1. Industria de vuelos domésticos



Fuente ADSP, enero a noviembre 2018.

Se puede observar que el share de aerolíneas es más parejo debido a que aerolíneas Lan no tienen la mayor participación y dan espacio a aerolíneas como Viva y LCP.

Gráfico 2. Despegar (vuelos domésticos)

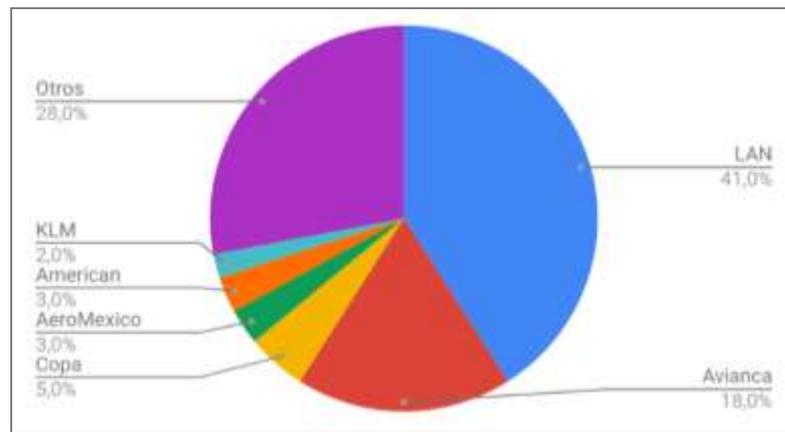


Fuente ADSP, enero a noviembre 2018.

En la industria internacional el panorama es más estable con grandes *players* regionales y mundiales. Pero aun así Lan y Avianca son las empresas con mayor peso en el mercado debido a que el tráfico de viajeros en su mayoría se mueve dentro del continente americano.

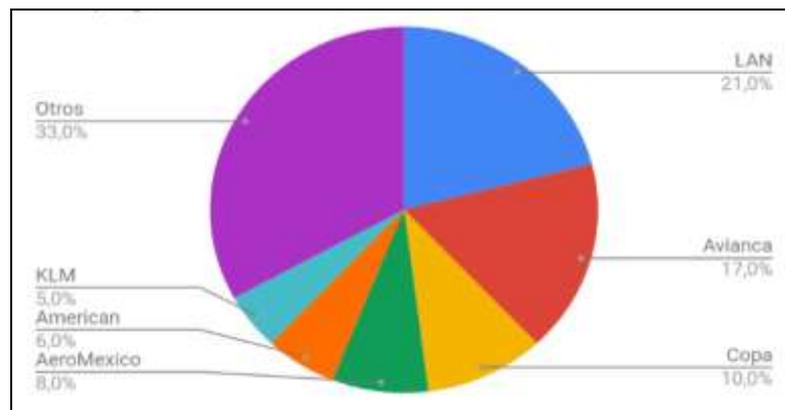
Para Despegar el peso de estos *players* es menor debido a que entre nuestros clientes tenemos perfiles de viajeros internacionales que hacen que otras aerolíneas ganen mayor peso.

Gráfico 3. Industria (vuelos internacionales)



Fuente ADSP, enero a noviembre 2018.

Gráfico 4. Despegar (vuelos internacionales)



Fuente: Ventas de Despegar, enero a noviembre 2018.

2.3 Amenaza de nuevos competidores o entrantes (medio-alto)

Se consideran las empresas de viaje regionales que quieran incursionar en el mercado peruano.

Entre ellas encontramos a tres:

- **Bestday.com (Colombia):** modelo de negocio similar a Despegar, con operación en Argentina, Chile, Colombia, México, EE. UU. y Uruguay.
- **PriceTravel (Colombia):** agencia con un modelo omnicanal, con fuerte presencia en puntos de venta físicos y atención vía *call center*. Cuenta con operaciones en Colombia, México y EE. UU.
- **AlMundo.com (Argentina):** modelo de negocio similar a Despegar, pero que ya inició su venta física en los principales puntos de los países en donde opera: Argentina, México, Colombia y Brasil.

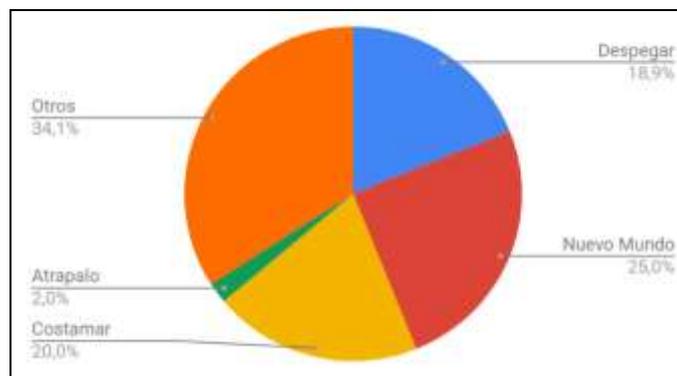
2.4 Amenaza de productos sustitutos (medio)

El principal sustituto de Despegar, son los canales de venta directa de aerolíneas e intermediarios para arrendamientos de alojamientos. Los principales *players* en Latinoamérica son Latam.com, Avianca.com y Airbnb.

2.5 Grado de rivalidad entre competidores (alto)

Despegar ha logrado en los dos últimos años un sólido tercer lugar (con un 18,9%) en la industria de turismo intermediario. Los primeros lugares los tiene Costa Mar y Nuevo Mundo, con un modelo de negocio tradicional, enfocado en cupos y negociaciones al mayoreo con tour operadores, además de manejar también la venta de turismo corporativo.

Gráfico 5. Market share del mercado intermediario (Perú, 2018)



Fuente: ADSP, 2018.

El crecimiento de Despegar en la industria intermediaria está por encima del promedio (30%), mientras que Nuevo Mundo y Costamar crecen a ritmo de 10% a 12%, respectivamente. Despegar tiene como objetivo ser líder de esta categoría en tres años, para lo cual se debe plantear ampliar canales de contacto con clientes (omnicanalidad).

En una segunda revisión a la composición del mercado podemos también inferir que la industria intermediaria tradicional/física es de casi 78%, considerando que Despegar y Atrápalo son las únicas OTA (*online travel agencies*) 100% *online*. Costamar y Nuevo Mundo tienen canales *online*, pero aún son muy incipientes y no tienen una gran participación en su total de ventas.

2.6 Conclusiones

En conclusión, con base en el análisis de Porter, podemos establecer algunas decisiones estratégicas:

- **Fuerza de los compradores o clientes:** tenemos un cliente cada vez más empoderado a través de la data que está a su disposición. Es muy importante desarrollar una estrategia de segmentación que nos permita establecer una oferta *ad hoc* al tipo de cliente y su estadio de compra. De esta manera será posible conectar más rápido con sus necesidades. La segmentación hará un mix entre estas variables:
 - **Perfil psicográfico del viajero (ingresos y frecuencia de viaje):** Cliente High, Cliente Middle, Cliente Low.
 - **Estadio de *journey* del viajero:** Searcher, Buyer, PreTrip, InTrip, Post Viaje.
- **Fuerza de los proveedores:** Latam es el gran *player* del mercado, tanto en el mercado doméstico como en el internacional. Despegar, en la región, no tiene una buena relación comercial con este proveedor porque le ha quitado mercado a Latam.com, a pesar de que somos un canal importante de ventas para ellos. En esta situación y siendo el mercado doméstico el más importante para definir el *market share* (se mide según el volumen de órdenes), debemos establecer alianzas comerciales con Viva Air y Sky que están entrando con un formato de *low cost* (priorización de aparición en la web, manejo de tarifas ajustadas, tarifas exclusivas, etc.).
- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** es importante mantener el crecimiento acelerado de Despegar (+30% interanual) para consolidar en el 2021 el primer lugar en el mercado y de esta manera recibir a los nuevos entrantes del mercado en una mejor posición y más afianzados en las preferencias del consumidor peruano.

- **Amenaza de productos sustitutos:** es importante desarrollar y afianzar beneficios diferenciales como formas de pago: cuotas sin intereses, descuento a través de alianzas financieras (fondos promocionales) y el uso de la app Despegar, que cuenta con las mismas funcionalidades del *site*, con lo cual la tendencia de uso del móvil puede ser muy bien aprovechada.
- **Grado de rivalidad entre competidores:** para poder ganar *market share* y estar en las primeras posiciones en el mercado, tenemos que seguir ampliando y reforzando canales de venta:
 - *Share mobile.*
 - *Call center.*
 - Ventas *off* (islas de ventas).

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Historia y evolución

Despegar fue fundada en agosto de 1999 por Roberto Souviron (26 años) y cuatro amigos inversores con un capital de US\$ 60.000. El portal estuvo en línea el 11 de noviembre de ese año, en plena explosión digital en Argentina.

El modelo de compra *online* de turismo fue pionero en la región y estuvo fundamentado en el conocimiento del sector, el desarrollo tecnológico de la plataforma y la venta de tickets aéreos, que le permitía al usuario obtener una cotización comparativa de toda la oferta del mercado y terminar su operación en menos de diez minutos.

Recién en el 2000 recibieron a sus primeros inversionistas, con lo cual rápidamente ingresaron a cuatro países más de la región: Brasil, Colombia, Chile y Uruguay. En el 2001 se suma EE. UU. y Venezuela; en el 2007 se abren las oficinas en el Perú. En el 2009 comienza a operar en el resto de Latinoamérica: Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Panamá y Puerto Rico. En el 2009 también se sumó un nuevo servicio: la reserva de hoteles desde el portal. Con la inversión de Expedia en el 2015 se consolidó la oferta.

Las incorporaciones de servicios prosiguieron y en 2012 se agregaron a la oferta paquetes, cruceros y alquileres de autos. En este año también se lanzó la aplicación móvil (primera en el mercado turístico de Latinoamérica y desarrollada íntegramente por el equipo IT de la empresa). Para el 2013 se sumaron los alquileres temporales y servicios en destino. En el 2015 se creó el programa de afiliados y asistencia al viajero.

El 19 de setiembre del 2017 Despegar hizo su debut en la Bolsa de Valores de Nueva York. La cotización que alcanzó fue de unos US\$ 2.000 millones. Con este debut, Despegar pasó a ser conocida como uno de los «unicornios» de América Latina, es decir, compañías valoradas en más de US\$ 1.000 millones.

Actualmente es la agencia *online* #1 de América Latina, tiene más de 28 millones de visitantes al mes y 30 millones de usuarios únicos.

Despegar es una empresa en continuo cambio y evolución. Actualmente planea cómo enfrentar los próximos cinco años, con conocimiento que el modelo disruptivo inicial ya es copiado por muchos competidores y es necesario dar un paso hacia adelante. El foco estará centrado en el cliente y su conocimiento (segmentación) para mejorar su propuesta de valor, ampliar sus canales de contacto y siempre tener como *core* la innovación como diferencial.

3.2 Visión y misión

- **Misión:** «Creamos experiencias de viaje que enriquecen tu vida».
- **Visión:** «Revolucionamos la industria de viajes en Latinoamérica. Nuestro equipo es reconocido en el mundo por el valor que entrega al cliente, su capacidad de innovación y excelencia de ejecución».

3.3 Objetivos estratégicos

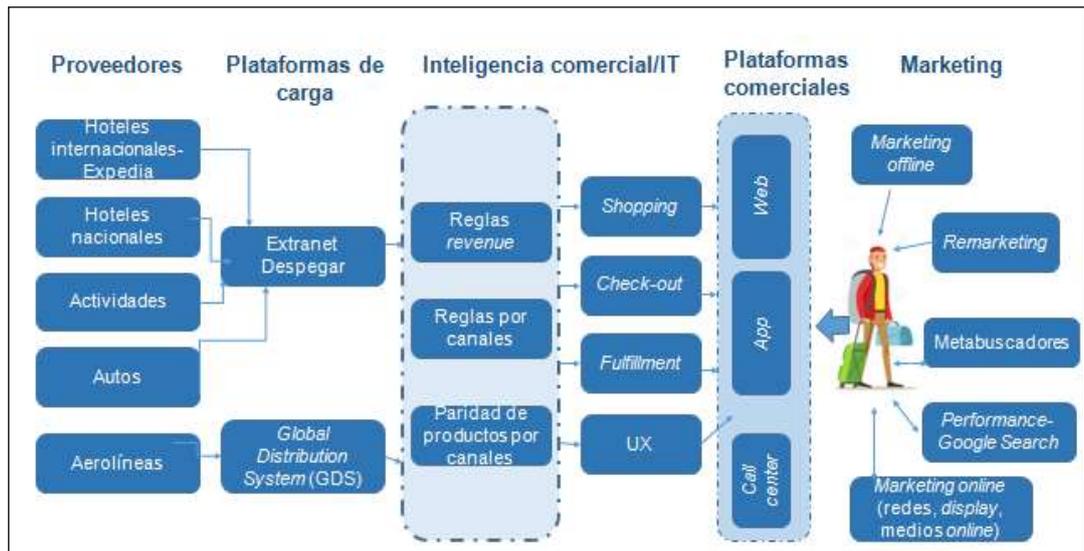
- Nueva propuesta de valor que tenga como centro al cliente. Despegar conoce que su crecimiento en la región se debió a una propuesta innovadora basada en tecnología, precio y accesibilidad. El cliente actual es mucho más exigente y demanda más personalización y busca más acompañamiento. Por eso el giro que se busca es pasar de concentrarnos en la transacción a estar presentes en todo el *journey* del cliente.
- Mantener liderazgo en la región, potenciando y rentabilizando (rentabilidad) los mercados de Brasil y México y hacer crecer los mercados emergentes como Perú, Ecuador, Chile (volumen + rentabilidad).
- Modelo de omnicanalidad: desarrollo de nuevos canales para cubrir demanda y perfiles de cliente. Siendo siempre el Core el *online*.

3.4 Cadena de valor de Despegar

Los puntos diferenciales en la cadena de valor de la empresa se encuentran en dos etapas:

- **UX & IT (desarrollo tecnológico y usabilidad):** permite tener plataformas de venta de fácil uso y que leen en qué etapa del *journey* de compra está el cliente, amoldándose a sus necesidades rápidamente. El *site* lee tu IP, con lo cual puede identificar tus últimas búsquedas de destinos o la última compra realizada. Por ejemplo, si el cliente realizó una compra de vuelo a Miami, el *site* le ofrecerá directamente completar el viaje con alojamiento, auto, actividades, etc.
- **Marketing online:** el desarrollo de mediciones propias y proceso de data del cliente nos permite generar campañas de marketing efectivas a través de performances (*search*, metabuscadores, *remarketing*) medidas y armadas con base en el retorno de inversión esperado por producto y país.

Gráfico 6. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 5. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Somos una marca regional con presencia en veintiún países, lo cual nos da un <i>know-how</i> operacional muy sólido	1. El mercado de turismo crece en el país a una tasa de 30% anual (promedio)
2. Contamos con una plataforma de <i>e-commerce</i> muy potente (generación de data de cara al cliente, información diaria de ventas, tráfico, conversión por producto o destino, aerolínea, etc.)	2. El nuevo consumidor joven (de 20 a 30 años) busca ampliar su experiencia de vida a través de los viajes
3. Oferta completa de viajes (tickets, hoteles, seguro, renta de autos, paquetes, etc.)	3. El nuevo consumidor busca muchas ofertas y todo el tiempo está comparando precios (no solo <i>online</i> , sino también <i>offline</i>)
4. Desarrollo de plataforma de pagos (tarjeta de crédito, tarjeta de débito, pago efectivo, fraccionamiento en cuotas)	4. Existen iniciativas de diferentes asociaciones para impulsar el crecimiento de la industria (<i>e-commerce</i>) como Cyber Days, Cyber Wow, Black Friday, etc.
5. Alianzas estratégicas con bancos para poder dar un descuento adicional y fraccionamiento del monto sobre el precio base	5. El mercado tradicional de viajes es de gran tamaño, lo que se traduce en una oportunidad para incursionar en este canal
6. Rapidez y practicidad de compra	6. Aprovechar nuevas tendencias tecnológicas como la inteligencia artificial como los chats box
7. <i>App mobile</i> (tiene las mismas funcionalidades que el <i>site</i>) que permite comprar tu viaje desde cualquier lugar	7. 31% de penetración en <i>e-commerce</i>
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. La compra de paquetes tiene una mayor complejidad porque exige que el cliente los arme y los autogestione	1. Si continúa la inestabilidad de las instituciones gubernamentales y esto trae consigo una ralentización de la economía, los viajes presentarían una contracción en sus ventas (son un deseo, no una necesidad)
2. Al ser una plataforma digital, es más vulnerable a errores de sistema (errores en precios, caídas parciales en sitio o <i>app mobile</i>)	2. Desarrollo de las proveedoras de segmento directo con una oferta completa de viajes (por ejemplo: Latam Travel)
3. El manejo de la empresa está muy centralizada en el <i>hub</i> de Argentina y esto quita flexibilidad a la toma de decisiones	3. Las aerolíneas de mayor peso en el mercado están ajustando condiciones de comisión para frenar el canal indirecto de turismo
4. El modelo de negocio genera una dependencia de los proveedores, ya que no se negocia por volumen como lo hacen las agencias tradicionales	4. Que los proveedores primarios y secundarios aumenten las comisiones para los canales indirectos
5. No cuenta con una canal de asesoría para gestionar tu viaje	6. El 40% de la gente que no compra <i>online</i> es por desconfianza en el método de pago
	7. Videar entre empresas (comprar términos de marca en <i>search</i> para generar tráfico hacia tu web)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.5 Estrategias FODA

- **Oportunidades con fortalezas**

- (O1, F1) Aprovechar el crecimiento que tiene el sector para seguir potenciando la marca.
- (O2, F7) Potenciar el canal *mobile* como diferencial con la competencia y darle una facilidad de compra.
- (O5, F3) Desarrollar una estrategia para ganar este público que compra en agencias tradicionales.
- (O6, F2) Seguir complementado la página web e incursionar en las nuevas tendencias digitales.
- (O7, F5) Aprovechar la poca penetración con el *e-commerce* para brindar un diferencial que sea muy potente que ayude a la penetración del *e-commerce*.

- **Oportunidad con debilidades**

- (O5, D1) Investigar el mercado tradicional para ver qué busca y generar una estrategia para poder ganar un poco en este mercado.
- (O6, D5) Incursionar en los canales de asesoría integrando las nuevas tendencias digitales.

- **Amenazas con fortalezas**

- (A2, F5) Consolidar las alianzas estratégicas con los bancos para poder diferenciarse del sector directo.
- (A2, F3) Que nuestra oferta sea más atractiva y más variada para poder diferenciarse del canal directo.
- (A3, F5) Consolidar las alianzas estratégicas con los bancos para que la oferta siga siendo atractiva incluso cuando la empresa intente incrementar sus comisiones.

- **Amenazas con debilidades**

- (A2, D1) Desarrollar una oferta de paquetes personalizada que deje fuera de la competencia a los canales de venta directa.

4. Situación actual de la empresa Despegar Perú

Despegar Perú opera desde hace once años en el mercado intermediario de turismo. Enfrenta un mercado liderado por empresas tradicionales de muchos años de operación como Costamar y Nuevo Mundo con un modelo que incluye venta B2C, B2B y cupos comprados a operadoras de turismo internacional, que le permiten tener fechas confirmadas de viaje, pero que no deja que el cliente posea autogestión.

Actualmente es la tercera agencia del mercado con 18,4% de participación con un modelo *online* y de autogestión que disponibiliza toda la oferta del mercado a través de tres plataformas de venta y su respectivo *share* de ventas: *site* 68%, *mobile* 30% y *call center* 2%.

Despegar Perú comercializa vuelos, hoteles y alojamientos, paquetes, alquiler de autos, actividades y seguros de viajero. El mix de ventas aún está muy concentrado en vuelos, ya que representa el 80% del GB, seguido por ONA (*Other products non air*) con 13% y hoteles-alojamiento con 7%. Sin embargo, el producto de mayor margen neto es alojamientos con 10,86%, seguido de paquetes con 8,53% y vuelos con 4,7%, dando un promedio anual de 5,77%.

El 2018 cerró con una venta de US\$ 150 millones que representó un 33% de crecimiento versus el 2017, en donde el lineamiento era el crecimiento en volumen, pero no la rentabilidad, por lo que se tuvo un cierre con una utilidad neta negativa de -US\$ 715.000.

Para el 2019 el objetivo de la operación es seguir ganando *market share*, pero de forma rentable poniendo un objetivo de crecimiento de 27% versus el año anterior y utilidades netas positivas.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivo general

La investigación de mercados del presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo validar el modelo de franquicia propuesto para Despegar.

2. Objetivos específicos

2.1 Conocer la industria

- Validar el porcentaje de crecimiento del sector.
- Conocer cuáles serían los *players* más importantes del mercado.
- Saber cuál es su proceso de negociación con proveedores.
- Conocer cuál es el mix de producto del canal tradicional.
- Saber cuáles son los márgenes de estos canales tradicionales.
- Tener la estructura general de costos.
- Medir el volumen de mercado tradicional.

2.2 Conocer los diferentes perfiles de viajero

Tener conocimiento del viajero según:

- El proceso de compra.
- Los lugares de compra.
- La frecuencia de compra.
- Las características psicográficas.
- El motivo de viaje.
- Viaje solo o acompañado.
- Las ventajas de comprar en una agencia tradicional
- Las ventajas de comprar en una agencia online.
- Cómo elige su agencia de viajes.
- La actitud que tiene hacia las compras *online*.

2.3 Conocer los atributos más valorados en agencias de viaje tradicionales y online

- Conocer las ventajas de comprar en una agencia tradicional
- Saber las ventajas de comprar en una agencia *online*.
- Entender la importancia de la asesoría para los diferentes productos de la oferta.
- Conocer la forma de asesoría favorita para el cliente.
- Estar al tanto de los atributos más importantes de la persona que brinda la asesoría.

2.4 Validar la propuesta de Despegar

- Frecuencia de compra.
- Atributos más valorados de Despegar.
- Factores que desaniman la compra en Despegar.
- Intención de compra si Despegar tuviera módulos de venta físicos.

2.5 Estimar la demanda

- Conocer el ratio de clientes potenciales.
- Saber qué tipo de producto compra.

3. Metodología de la investigación

La investigación tuvo dos etapas:

3.1 Investigación exploratoria

En la primera etapa de la investigación de mercados se realizó una investigación exploratoria como un método cualitativo no probabilístico para obtener conocimientos preliminares que nos brinden una mejor perspectiva de las variables que intervienen en la solución del problema que representa a Despegar la baja conversión en la compra de paquetes. Este tipo de investigación también sirvió para poder definir los objetivos específicos de la investigación concluyente, así como para establecer hipótesis preliminares. Las herramientas utilizadas en esta etapa fueron las siguientes:

3.1.1 Fuentes secundarias

- Medios informativos: *El Comercio*, *Gestión*, *Semana Económica*, entre otros.

- Organismos nacionales: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (Mincetur), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú).
- Estudios de consumidor: Kantar, Euromonitor, Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP).
- Informes internos de Despegar.

Principales hallazgos:

- El *e-commerce* en Perú se encuentra en una posición emergente. El 31% de la población peruana compra *online*, lo cual demuestra una oportunidad de crecimiento importante para conquistar ese 69% restante.
- En cuanto a los perfiles demográficos, nos encontramos con unos perfiles de comprador *online* claramente definidos y que atienden a una brecha digital marcada por el poder económico y la edad.
- De acuerdo con la *Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes*, realizada por el Mincetur, la población viajera en el Perú es de casi 10.700.000.
- Se espera que el movimiento económico generado durante el año pasado crezca 3,8%, llegando a la cifra de 1,4 billones de dólares. Este incremento será impulsado, principalmente, por el gasto promedio de los turistas chinos, mexicanos, indios y estadounidenses. Además Euromonitor señala que el gasto promedio personal será de US\$ 1.038.
- Los centros comerciales son un espacio para vivir experiencias que exceden las fronteras de lugar físico de compras; se enmarcan como un espacio social donde las personas interactúan y donde además encuentran las bondades de la unicidad: un único espacio para hacer todo.

3.1.2 Entrevistas a profundidad

Tabla 6. Gerentes que participaron en las entrevistas a profundidad

Agencia	Persona entrevistada
Premium Travel	Daniel Ríos (gerente comercial)
Peruvian Travel	David Correa (gerente general)
Paracas Tours	Patricia Llong (gerente general)
Dominicos Tours	Naty Francesca Horna (gerente general)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entre los hallazgos más relevantes encontramos:

- Coincidencia en el mix de productos para agencia tradicional: paquetes 80% y vuelos 20%. Este mix tan diferente a la realidad de Despegar está basado en que el perfil del cliente que visita una agencia física/tradicional es un cliente aún no muy digitalizado, es decir, no está listo para la autogestión completa de su viaje.
- Los clientes que visitan estas agencias están buscando asesoría y su tiempo de atención es más largo (se estima que puede llegar a una hora y media).
- Es un cliente que busca precio, pero también opciones, por lo que solicita varias cotizaciones y pueden revisarlas en el camino, dependiendo cuál sea el monto del viaje y si es familiar o de grupo de amigos (en estos casos es más compleja la decisión).
- Los entrevistados refieren que la mayoría de las veces el cierre de la venta necesita entre dos o tres contactos con el asesor. Igualmente indican que no necesariamente vuelven a la tienda, sino que el cierre termina haciéndose telefónicamente o por correo electrónico.
- Los atributos más valorados por sus clientes son confianza, rapidez y disponibilidad de asesoría. El responsable directo de la venta finalmente es el asesor y su habilidad para transmitir confianza al cliente y las herramientas para poder ofrecerle un buen producto son clave.

3.1.3 Focus group

Este método fue utilizado con el objetivo de revelar necesidades, actitudes, sentimientos, emociones y expectativas por parte de clientes y potenciales clientes. Ver el Anexo 1.

Se realizaron cuatro *focus groups* de ocho a diez personas cada uno. Dos grupos fueron conformados por hombres y mujeres de 41 a 55 años que al menos realizan un viaje al año. Los otros dos grupos fueron conformados por hombres y mujeres de 28 a 40 años que realizan por lo menos un viaje al año.

Hallazgos del grupo 1 (hombres y mujeres de 41 a 55 años):

- En este grupo se encontró una mayor resistencia a la «tecnología», que generó miedo a la hora de querer hacer compras *online*. Sin embargo, la mayoría consiguió hacer las compras *online* con la ayuda de algún familiar.
- Cuando buscan un viaje familiar o un paquete de viajes, buscan la asesoría de un conocedor, normalmente recomendado por algún familiar o amigo.
- Quieren ser atendidos por un ejecutivo de forma exclusiva. Afirman: «No queremos ir repitiendo lo que necesitamos a varias personas».

- Al momento de cotizar quieren tener opciones y refieren hacer «varios» cambios antes de decidir cerrar la venta.
- El destino es predefinido antes de ir a una agencia o comprar *online*, pero sí aceptan una propuesta diferente si es que consiguen mayores beneficios en destinos similares a los que eligieron inicialmente.
- Encontramos un alto reconocimiento de la marca Despegar, hasta podemos indicar que 50% de los participantes indicó haber realizado alguna compra a través del *site*, pero a través de algún familiar (ya sea el hijo o el esposo).
- Cuando introducimos el concepto de asesoría de Despegar, no fue específico si fue físico u *online*. La mayoría indicó que eso podía hacerlos más confiados al momento de hacer una compra y poder definir un paquete.

Hallazgos del grupo 2 (hombres y mujeres de 28 a 40 años):

- Para este grupo la «digitalización» no es una barrera de compra. Quienes integran el grupo 2 indican que compran *online* normalmente, no solo en el rubro de viajes. Mencionan muchos metabuscadores como referencia para poder cotizar los diferentes ítems de sus viajes: vuelos, alojamientos, seguros, actividades, etc. Por ejemplo, se hizo mención a Kayak, Trivago, Airbnb y también a Despegar.
- Este grupo afirma que en algún momento también ha comprado en agencias tradicionales/físicas y lo más importante que rescatan del servicio es el asesoramiento para armar el paquete. Su requerimiento de asesoramiento no solo pasa por la selección de vuelos o de hotel, sino que solicitan asesoramiento turístico del destino a elegir y actividades. Uno de los participantes pidió una recomendación para su pedida de mano, afirmó que «quería un destino que tuviera una playa perfecta para pedir matrimonio».
- Al consultar sobre el asesoramiento que ellos quieren, indicaron que los mecanismos ideales para ellos serían el correo electrónico, WhatsApp, *online (chatbot)* o presencial. El *call center* les parece poco práctico y hasta invasivo, ya que los estarían llamando a sus teléfonos personales.
- Con respecto al conocimiento de marca Despegar, el 100% de los participantes conocía la marca, más del 60% había realizado una compra en algún momento, pero no todos eran clientes recurrentes, ya que utilizaban más de una plataforma para cotizar vuelos o alojamientos.
- De estos compradores la mayoría había comprado solo uno o dos productos, pero por separado, para poder adaptar la compra a sus necesidades. Indicaron que los paquetes podían ser atractivos por el precio.

- Uno de los temas que más resaltaron los entrevistados es que esperaban claridad en los precios que se les ofrecen *online*, es decir, que el precio a ofertarse debía ser el «precio final» para no tener sorpresas.
- Algunos de los entrevistados consideraban que la imagen de Despegar se les hacía algo «antigua», así como complicada para poder armar el paquete en el *site*. Manifestaron que «es poco clara sobre los pasos, poco amigable».

3.2 Investigación concluyente

Esta metodología cuantitativa se utilizó para validar las hipótesis levantadas en la primera etapa a través de encuestas *online* realizadas a grupos de potenciales consumidores del público objetivo:

- **Tipo de muestreo a utilizar:** se utilizará el método de la encuesta cuantitativa por conveniencia. Se elaborará un cuestionario donde se tengan preguntas con respuestas de opción múltiple, respuestas cerradas (sí o no) y respuestas para valorar la importancia.
- **Diseño de la muestra:** se determinará el grupo de potenciales usuarios a través de referidos de los integrantes del trabajo de investigación. Las preguntas filtro iniciales son edad y si es o no viajero. Si pasan las preguntas filtro, se prosigue con la encuesta; de lo contrario, se cierra la encuesta porque la persona no cumple con los requisitos necesarios.

La encuesta se realizó con preguntas cerradas, opción múltiple y de valoración de importancia que permitieron conocer las principales características de los potenciales clientes, su frecuencia de compra, gasto por viaje y preferencias dentro del rubro. Ver el Anexo 2. Se aplicó la fórmula que se presenta a continuación:

- **Tamaño de muestra para una población infinita:**

Donde:

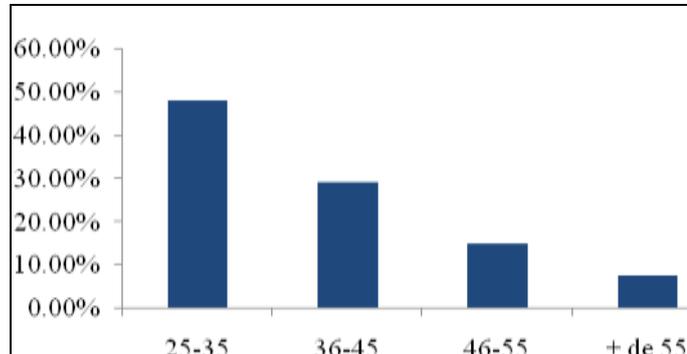
- n = tamaño de la muestra
- $Z\alpha = 1,96$ al cuadrado (con una seguridad del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso $5\% = 0,05$)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0,05 = 0,95$)
- e = margen de error (en esta investigación se usará un $5\% = 0,05$)

El resultado dio una muestra de 385 personas. Estas deberían estar dentro del rango de 25 a 65 años de edad, pertenecer al NSE ABC y que viajar por lo menos una vez al año.

3.3 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente

A continuación, vamos a mostrar algunos hallazgos obtenidos de nuestra encuesta:

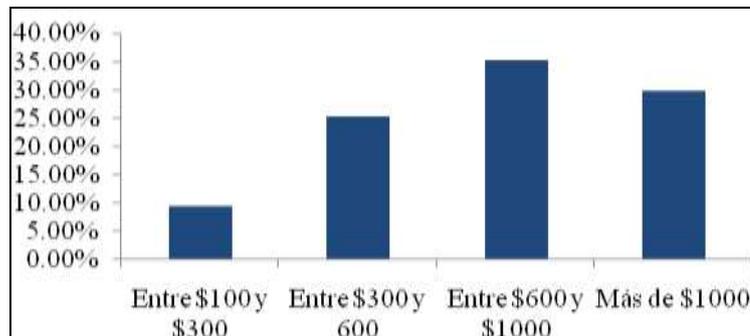
Gráfico 7. Edad del viajero



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Del total de nuestros encuestados, vemos que el 48% se encuentra en el rango de 25 a 35 años, seguido del rango de 36 a 45 años con un 29%.
- Del total de nuestros encuestados, vemos que el 65% gasta en promedio US\$ 600 por viaje. Asimismo, el 35% gasta más de US\$ 1.000 por viaje y el 54% de viaja más de dos veces al año.

Gráfico 8. Promedio de gasto al viajar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Lo viajes son tanto dentro como fuera del país y el motivo principal de viaje es el turismo (89%). Además suelen estar acompañados en más del 50% de los casos por familia, amigos y parejas.

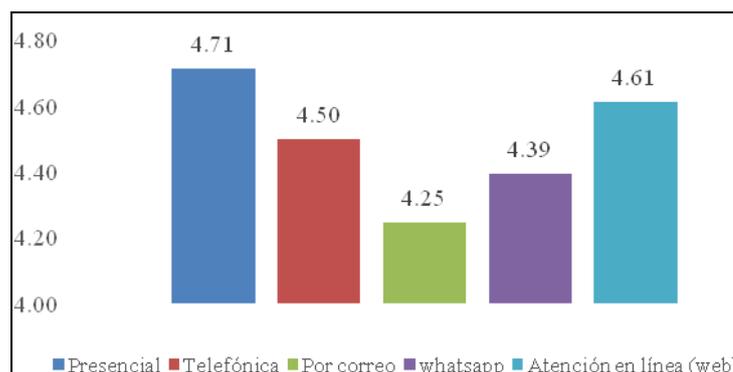
Compra en agencia tradicional

- Como dato importante, se observó que más del 50% de los encuestados alguna vez compró en una agencia tradicional y el producto más comprado fueron los paquetes (61%), seguido por los tickets aéreos (50%).
- El atributo más valorado por las personas que han usado una agencia tradicional es la garantía, el 88% lo calificó entre importante y muy importante. Como segundo atributo más valorado está la asesoría personalizada: el 82% la calificó entre importante y muy importante.

Compra en agencia *online*

- El 91% de los encuestados ha comprado de manera *online*. Los encuestados utilizaron las páginas web de las aerolíneas (82%) y las agencias de viaje *online* (56%).
- Los productos más comprados son tickets aéreos con 90%, seguido de hoteles con 57%. Luego encontramos paquetes con 48% y actividades con 18%.
- Entre los atributos más valorados en la compra *online*, se encuentra el precio con un 91%, seguridad con un 86%, prestigio con un 79% y asesoría con un 50%.
- Al preguntarles cuánto valoran la asesoría en este tipo de compra, encontramos que al 71% del público encuestado le parece un atributo entre importante y muy importante.
- Por otra parte, se encontró que, dentro de todos los productos, la compra de paquetes es donde mayor valoración hay en el tema de asesoría.

Gráfico 9. Formas de asesoría más valoradas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- A la hora de evaluar el tipo de asesoría favorita, se obtuvo que la asesoría más valorada es de manera presencial, seguida de la asesoría en línea (web).

- En cuanto a los atributos que más valoran en el asesor, se obtuvo como resultado que la rapidez es el atributo más valorado (90%), seguido de la amabilidad (88%) y el conocimiento de los destinos (86%).

Propuesta de Despegar

- El 94% de los encuestados afirma conocer Despegar, de ellos el 59% compró al menos una vez.
- El 68% de los encuestados estaría dispuesto a comprar en un módulo de venta si Despegar contara con uno.
- En cuanto a la frecuencia de compra en Despegar, en los últimos doce meses el 72% compró una vez, el 22% compró entre dos y tres veces y el 5% compró más de tres veces.
- Entre los productos más comprados, se encuentran los tickets aéreos con un 85%, seguido de hoteles con un 20%, paquetes con un 10% y finalmente actividades con un 3%.
- De los encuestados, el 65% estaría dispuesto a comprar en Despegar.
- El 28% de encuestados estaría dispuesto a comprar en los próximos doce meses si Despegar tuviera módulos físicos de venta, seguido de un 40% que tal vez compraría y un 32% que no lo haría.
- Sobre los atributos que más valoran de Despegar, el precio y las ofertas son los más valorados, obteniendo resultados por encima del 60%.
- Entre lo más resaltante en esta sección de la encuesta, encontramos que el factor que más desanimaría a la compra, con un 53%, es que Despegar no cuenta con un canal de asesoría personalizada.

Conclusiones generales

- Dentro de los atributos más valorados en la compra *online* se encuentran el precio, la seguridad y la asesoría. Despegar obtuvo buenos resultados en precio y seguridad, por lo que la asesoría sería uno de los puntos a mejorar dentro de su propuesta de valor.
- En la compra *online* el producto para el cual la asesoría es más valorada son los paquetes (61%). Si este dato lo contrastamos con el mix de compra de productos en Despegar según los encuestados (vuelos 85%, hoteles 20%, paquetes 10%, actividades 3%), podemos inferir por qué paquetes es uno de los de menor participación.
- Lo que busca el cliente en general es asesoría, la preferencia por el canal no es tan marcada. Pero si nos fijamos en la calificación de mayor preferencia, obtenemos que las más importantes serían la presencial y la atención web.

- Ahondando en el servicio de asesoría, los atributos más valorados son la rapidez de respuesta y la amabilidad. Estos atributos son fácilmente percibidos justamente en los tipos de asesoría que la gente prefiere: presencial y *online*.
- Se puede observar todo el detalle de los resultados de la encuesta en el Anexo 3.

4. Estimación de la demanda

Premisas para el cálculo de la demanda

- **Premisa 1:** considerando que el trabajo de investigación tiene como propuesta implementar módulos de asesoría y venta en los principales centros comerciales de Lima y provincias, el universo inicial o base está dado por el tráfico de visitantes de estos.
- **Premisa 2:** castigar el tráfico total del centro comercial por la cantidad de visitantes de la zona donde se instalará el módulo en cuestión. Para esta estimación estamos calculando que solo el 25% del tráfico estaría expuesto al módulo de venta/asesoría. Este porcentaje fue sacado de una entrevista a una especialista del sector: Jharyn Briones Sánchez (gerente del Centro Comercial de Cencosud).

Tabla 7. Cantidad de visitantes al año por centro comercial

Centros comerciales	Cantidad de visitantes (M)	Cantidad de visitantes zona (M)
Jockey Plaza	46,3	11,58
San Miguel	41,7	10,42
Mega Plaza	40,3	10,08
Salaverry	34,7	8,68
Open Plaza	24	6
Mall del Sur	21,6	5,4
La Rambla	15,6	3,9
Piura - Real Plaza	4,8	1,2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de ACCEP, 2019.

- **Premisa 3:** se debe considerar la frecuencia de visitas que hace una persona en promedio a dichos centros comerciales. Según el reporte de GFK (*Growth from knowledge*), *La experiencia de los centros comerciales 2016*, se estima que en promedio una persona visita tres veces un centro comercial cada mes.
- **Premisa 4:** continuando con el cálculo de la demanda, se aplicó el filtro de perfil sociodemográfico utilizado por Despegar, el cual incluye variables tales como:

- Edad: de 25 a 65 años.
- NSE: A, B, C.
- Ingresos promedio.
- Acceso a Internet.
- **Premisa 5:** tomaremos en cuenta la intención de compra resultante de la investigación concluyente.

Tabla 8. Intención de compra

Intención de compra	48%	
Opciones de respuesta	Respuestas en porcentaje	Intención de compra
Sí	28%	28%
Tal vez	40%	20%
No	32%	
Total	100%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para efectos de cálculo se ha definido los siguientes criterios:

- Se considerará el 100% de los encuestados que eligieron la opción «Sí compraría».
- De los que eligieron «Tal vez compraría», solo se considerará el 50%.
- Lo que nos da un resultado de 48% de intención de compra.
- **Premisa 6:** para hacer un cálculo base de ventas, aplicaremos el ratio de conversión promedio (1%, resultante del tráfico de visitantes únicos entre el total de ventas) que tiene Despegar en sus otras plataformas. Así se llegará a un volumen de venta anual, mensual y diaria.

A continuación, usaremos como ejemplo inicial el cálculo que utilizamos para el primer módulo de ventas que sería instalado en el centro comercial Mega Plaza, en donde detallamos la aplicación de las seis premisas antes explicadas.

Tabla 9. Estimación de demanda para módulo de Mega Plaza

Año 1	
Total centro comercial	40.320.000
Tráfico en zona de módulo	10.080.000
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3
Visitantes zonas de modulo	3.360.000
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%
Mercado disponible	639.267
Intención de compra	48%
Público objetivo	306.848
Conversión de venta	1%
Ventas anuales	3.068
Venta mensual	256
Venta diaria	9

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el Anexo 5 se incluirá la estimación que realizamos por cada centro comercial para cada año:

Año 1: cuatro módulos en los siguientes centros comerciales:

- Módulo en Mega Plaza.
- Módulo en Jockey Plaza.
- Módulo en Salaverry.
- Módulo en San Miguel.

Año 2: se adicionarán dos módulos a la operación inicial, en donde también estamos agregando un incremento al tráfico anual de los centros comerciales de 5%, que es lo que calcula el ACCEP.

- Módulo en Mega Plaza.
- Módulo en Jockey Plaza.
- Módulo en Salaverry.
- Módulo en San Miguel.
- Módulo en Open Plaza.
- Módulo en La Rambla.

Año 3: se agregarán dos módulos adicionales y se alcanzará un total de ocho módulos. Uno de ellos se instalará en Piura, que es uno de los departamentos en donde Despegar actualmente muestra mayor crecimiento de ventas y en donde genera un 5% de la venta total de sus plataformas digitales.

- Módulo en Mega Plaza.
- Módulo en Jockey Plaza.
- Módulo en Salaverry.
- Módulo en San Miguel.
- Módulo en Open Plaza.
- Módulo en La Rambla.
- Módulo Mall del Sur.
- Módulo Piura - Real Plaza.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Tabla 10. Objetivos de marketing

Objetivo	Primer año	Segundo año	Tercer año	Indicador
Mix de ventas del canal off	<p>El mix esperado para este canal debe ser inverso al de los canales digitales. Enfocado a venta de paquetes, por lo que el mix debe mantenerse desde el año 1</p> <p>Mix esperado: Paquetes:85% Vuelos:8% Hoteles:7%</p>	<p>El mix esperado para este canal debe ser inverso al de los canales digitales. Enfocado a venta de paquetes, por lo que el mix debe mantenerse desde el año 1</p> <p>Mix esperado: Paquetes: 85% Vuelos: 8% Hoteles: 7%</p>	<p>El mix esperado para este canal debe ser inverso al de los canales digitales. Enfocado a venta de paquetes, por lo que el mix debe mantenerse desde el año 1</p> <p>Mix esperado: Paquetes: 85% Vuelos: 8% Hoteles: 7%</p>	<p>Porcentaje de ventas entre productos vs el total anual</p>
Rentabilidad	<p>El primer año el canal aportará US\$ 250.000 a la línea final de ebit de la operación Perú</p>	<p>El segundo año el canal aportará US\$ 440.000 a la línea final de ebit de la operación Perú</p>	<p>En el tercer año el canal aportará US\$ 590.000 a la línea final de ebit de la operación Perú</p>	<p>P&L del canal con ebit positivo</p>
Satisfacción de cliente en el canal off	<p>Se medirá calidad de servicio de los asesores</p> <p>Nivel de satisfacción esperado: 70%</p>	<p>Nivel de satisfacción esperado: 80%</p>	<p>Nivel de satisfacción esperado: 85%</p>	<p>NPS-Encuesta a cliente luego de la atención. Calificación del 1 al 5 (donde 5 es totalmente satisfecho)</p>
Mix de canales de venta	<p>Se calcula que para el primer año el canal tendrá una participación de 3,7% sobre el total de ventas</p>	<p>Crecimiento de participación a 4,8% sobre el total de las ventas</p>	<p>Crecimiento de participación a 5,5% sobre el total de las ventas</p>	<p>Porcentaje de participación de las ventas totales brutas</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

Con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sostenible, existen tres estrategias genéricas propuestas por Porter (1982): liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. El trabajo de investigación propone la estrategia de diferenciación por enfoque para el proyecto incremental de módulos físicos. Este trabajo surgió debido a que la investigación de mercados demostró claramente que para incrementar la compra de paquetes, había que tomar en cuenta el hecho de que los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas. Estas necesidades y preferencias radican básicamente en la asesoría para poder pedir información *in situ* y poder resolver dudas antes de concretar la compra de un producto complejo como los paquetes. Dicha asesoría es justamente el aspecto diferenciador que agregará valor a los clientes.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, la matriz de Ansoff (1957) relaciona los productos con el mercado e indica que las empresas pueden basar su crecimiento en una de cuatro estrategias de las cuales posteriormente se derivaran acciones tácticas para lograr un crecimiento efectivo: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Tomando en cuenta los objetivos de marketing, la estrategia más adecuada es un mix de la estrategia de penetración de mercados y desarrollo de nuevos mercados. En el corto y mediano plazo se trabajará una estrategia de penetración de mercados, realizando acciones para aumentar el consumo de los clientes, llevando al cliente habitual de ser un comprador únicamente de vuelos a ser un comprador de paquetes. Adicionalmente en el desarrollo de nuevos mercados, se buscará atraer a clientes que hasta el momento no han tenido una relación con la marca, pero que sí tienen conocimiento de ella. Si bien esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos en mercados que también conocemos, la propuesta no deja de ser innovadora: la empresa puramente *online* ahora apostará por ampliar sus canales para adecuarse a los clientes que no están 100% digitalizados.

3. Estrategia de segmentación de mercado

La segmentación de mercados constituye una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos. En este sentido, Despegar comprende la importancia

de la segmentación, a través de la cual busca identificar las necesidades de cada segmento para brindarles una experiencia única y homogénea en todos los puntos de contacto con la empresa.

Para la segmentación se toman en cuenta las siguientes variables:

- Frecuencia de viaje.
- Ingresos (ticket promedio y tipo de tarjeta con la que se realiza el pago).
- Perfil de viajero.

Estas variables nos dan como resultado tres perfiles de clientes:

Tabla 11. Perfiles de clientes

LOW Juan El ahorrador	MIDDLE Guadalupe La smart shopper	HIGH Norberto El que sabe lo que quiere
<ul style="list-style-type: none"> • Menos viajes (un viaje al año) • Viajes mayormente al interior del país <ul style="list-style-type: none"> • Mucho <i>research</i> • Vuelos, paquetes y buses 	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje entre dos y tres veces al año • Viajes nacionales e internacionales • Le interesa viajar cómoda al precio justo • Le interesan los paquetes y los alojamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Viaja más de tres veces al año • El mayor ticket promedio <ul style="list-style-type: none"> • Viajes mayormente internacionales • Paga un precio superior siempre que lo encuentre justificado • Le importa la calidad y la comodidad en todos los productos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el nuevo canal físico, la segmentación será la misma pero enfocada en aquellos clientes que necesitan más asesoría. Es preciso señalar que, en un mercado donde los cambios de consumo son tan cambiantes y donde existe una amplia oferta, Despegar debe mantenerse vigilante y someter su estrategia de segmentación a revisiones periódicas para verificar que no hayan quedado obsoletas.

4. Estrategia de posicionamiento

Como Kotler y Keller afirman (2012: 276): «Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que estos son generados». En este sentido, un buen posicionamiento debe ser aspiracional para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar.

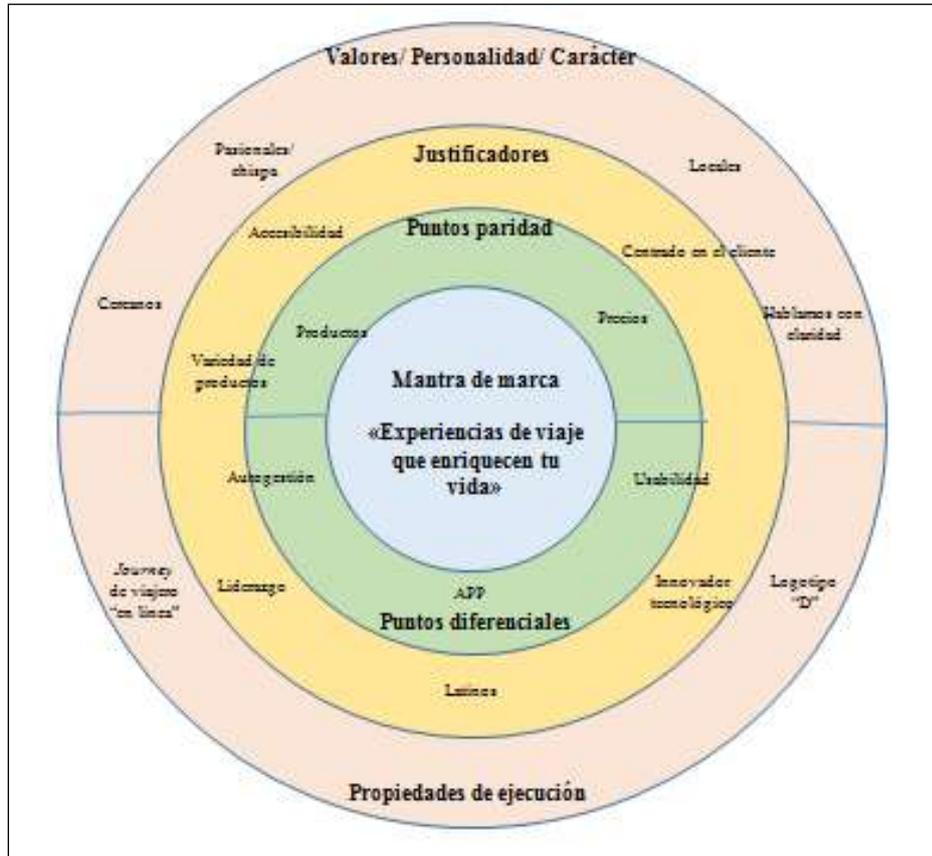
Es así que el posicionamiento de Despegar ha evolucionado en el tiempo. En sus inicios Despegar estaba posicionada como una empresa de tecnología en el rubro de viajes que ponía a disposición del viajero toda la oferta existente a los mejores precios, al mismo tiempo que garantizaba una transacción fácil, rápida y segura. Con su eslogan de ese momento «El mejor precio para tu viaje» o el de «Viajar es posible», Despegar se enfocaba principalmente en la parte transaccional de la operación.

En su reciente lanzamiento de cambio de identidad (abril del 2019), Despegar busca posicionarse como referente de experiencias de viajes al acompañar al viajero en cada etapa del viaje. Para esto lanzó una campaña bajo el *claim* «Vivir viajando». Así lo expresa Andrés Patetta, CMO de Despegar: «Los viajes son experiencias que comienzan mucho antes del viaje en sí mismo. Desde el mismo momento en que aparece la idea, la intención o el deseo, Despegar está al lado del viajero para ayudarlo, asistirlo, darle opciones y promociones y acercarle la mejor propuesta posible».

El resultado es la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón mucho más convincente por la cual el mercado meta debe adquirir el producto. Como lo plantea Kotler y Keller (2012) para definir el posicionamiento fue necesario:

- Determinar un marco de referencia mediante la identificación del mercado meta y la competencia.
- Reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de la marca a partir de ese marco de referencia.
- Crear un mantra de marca que resuma el posicionamiento y esencia de marca.

Gráfico 10. Bull's eye de Despegar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Estrategia de targeting

La estrategia de *targeting* de los módulos de venta físicos está enfocada en atender principalmente al segmento *middle o smart shopper*, ya que este perfil de cliente es más propenso a adquirir paquetes.

6. Estrategia competitiva

Como señalan Ries y Trout (1986), las estrategias competitivas se basan en el comportamiento que sume la empresa frente a sus competidores dentro del sector que se desenvuelve. Según estas estrategias, las empresas pueden ser líderes, retadoras, seguidoras o especializadas.

Despegar se desempeña como líder del sector en Latinoamérica, puesto que no solo cuenta con la mayor participación de mercado, sino que también sobresale por su cobertura geográfica

(América Latina) y tiene precios competitivos. Si bien en el Perú Despegar se sitúa en tercer lugar en cuanto a *market share* (18,9%) en la categoría de turismo intermediario, después de Nuevo Mundo (25%) y Costamar (20%), la estrategia competitiva sigue siendo la de líder de mercado porque en el modelo de negocio *online* de viajes se corona como líder absoluto. Para mantener su posición de líder, Despegar opta por la estrategia del incremento de la demanda y la innovación continua. Es por eso que para aumentar sus ventas, los módulos de venta físicos buscan captar una mayor demanda al ampliar la compra de los clientes de vuelos a paquetes, así como también captar nuevos clientes.

7. Estrategia de marca

Como menciona Lane Keller (2008), la distinción entre estrategias de desarrollo de marcas se basa en si la empresa debe emplear una marca de familia o una marca corporativa paraguas para todos sus productos («marca monolítica») o un conjunto de marcas individuales.

Al tener Despegar un alto capital de marca, la estrategia de marca desarrollada, en función de los objetivos, recursos y características de los productos de la compañía es la de marca corporativa o modelo monolítico. De esta manera se busca promover la eficiencia al apalancarse de la imagen positiva de la marca corporativa.

La implementación de módulos de venta físicos constituye la apertura de un nuevo canal de venta y la estrategia de marca deberá aplicarse según los lineamientos específicos del manual de marca.

8. Estrategia de cliente

Según Brown (2009), para poder definir una adecuada estrategia de clientes, se debe tener claro conocimiento de la lealtad y rentabilidad del cliente con la finalidad de reforzar la lealtad y el período de vida de clientes. Este autor indica que en la relación con el cliente existen cuatro situaciones básicas:

- El cliente es leal y redituable.
- El cliente es leal pero no redituable.
- El cliente es redituable pero no leal.
- El cliente no es leal ni redituable.

Despegar, gracias a su segmentación de clientes, tiene bien establecidos sus perfiles, con lo cual puede distinguir entre aquellos que le son más redituables de los que no lo son. Los perfiles no solo toman en cuenta las necesidades de los clientes, ya que como lo indica Thompson (2016), las necesidades de diferentes grupos podrían ser similares, pero sus prioridades pueden ser bastante diferentes. Es por eso que Despegar basa su segmentación de clientes en las prioridades que tienen estos a la hora de emprender un viaje.

En el presente no se cuenta con una estrategia de CRM; sin embargo, con el nuevo posicionamiento y teniendo como foco la experiencia del cliente, Despegar tiene muy presente que los puntos de contacto con el cliente proporcionan interacciones con el personal, los procesos y los canales de la empresa. Estos puntos de contacto representan la mayor oportunidad para tener un impacto en la lealtad del cliente con iniciativas que no se relacionan con el producto. Por tanto, el mayor beneficio se obtiene al diseñar una experiencia consistente, perdurable y personalizada con el cliente a través de los múltiples procesos, canales y organizaciones que existen dentro de la organización.

Adicionalmente la empresa se encuentra en proceso de desarrollar una estrategia de CRM tomando en cuenta el *lifetime value* de los clientes, donde los clientes pertenecientes al segmento *High* serán los primeros beneficiados.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

Este capítulo estará enfocado en las estrategias tácticas que aplicaremos para poder desarrollar este nuevo canal de asesoría/venta propuesto:

1. Estrategia de producto

La oferta de productos de los módulos físicos es la misma que se ofrece en la plataforma *online* y consta de:

- Vuelos: vuelos domésticos e internacionales.
- Paquetes: nacionales e internacionales.
- Otros: hoteles, actividades y seguros.

Sin embargo, al ser el foco la venta de paquetes, se espera que el mix de productos original cambie y la venta de paquetes sea de un 85%.

Como resultante de las encuestas, se puede concluir que para que este cambio en el mix de productos pueda darse, los clientes necesitan ser asesorados de manera presencial, ya que los viajes son un producto de alto valor y complejidad; por tanto, la venta transaccional no es suficiente.

2. Estrategia de canal

Al optar por la implementación de módulos físicos de venta, la estrategia de Despegar se torna multicanal, multiplicando así la cantidad de canales de penetración en el mercado.

Este nuevo canal físico está dirigido a un segmento diferente de compradores que prefieren realizar su compra principalmente de paquetes teniendo una asesoría *in situ* y personalizada.

Para la implementación del canal físico se propone un sistema de franquicias. Este sistema presenta diferentes ventajas para Despegar, entre las cuales destacan:

- Rapidez de crecimiento.
- Menor necesidad de aumentar la cantidad de personal.
- Menor inversión.
- Reducción de riesgo comercial y financiero.
- Obtención de economías de escala.
- Mejor gestión del punto de venta.

Por su parte, el franquiciado, obtiene el capital de marca de Despegar y todo lo que esta conlleva.

La licencia de franquicia se otorgará únicamente a un franquiciado por país, quien deberá estar dispuesto a cumplir con los objetivos de expansión impuestos por el país.

El franquiciador, Despegar, quien es propietario de la marca, concede una licencia a los franquiciados a cambio del pago de una cuota de franquicia.

El franquiciador, en este caso, Despegar, proporciona al franquiciado la plataforma *online* para que se pueda realizar la venta de los productos. La plataforma a utilizar será la misma a la que los consumidores pueden acceder en la web. Esto se realiza con el objetivo que los clientes se familiaricen con la plataforma y eventualmente puedan también comprar *online* directamente.

Respecto a la ubicación física de los módulos de venta, estos se instalarán en los centros comerciales con mayor afluencia y que cuenten forzosamente con tiendas denominadas ancla.

Para el piloto de este nuevo proyecto se escogió el Mega Plaza ubicado en el distrito de Independencia que ha sido categorizado como zona 2 junto a los distritos de Los Olivos y San Martín de Porras, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim). Allí, donde habita el 12,2% de la población total de Lima, serán instalados cuatro módulos el primer año, dos más el segundo año y dos últimos se instalarán en provincia para el tercer año.

3. Estrategia de precio

El nuevo canal de ventas replicará en líneas generales la estrategia de precios que utiliza Despegar para todos sus canales (*site* y *mobile*), ya que la gestión de los asesores/vendedores se realizará sobre la misma plataforma de venta donde se cargan la disponibilidad, precio y características de todos los productos y de donde se alimentan los otros canales.

En general Despegar utiliza una estrategia de comisiones para definir el precio final hacia el consumidor que varía entre 2,5% a 4% dependiendo del producto y de la situación competitiva puntual de la semana. La industria es realmente muy dinámica y la estrategia de *pricing* de todos los proveedores es de acuerdo al manejo de ocupabilidad de los servicios. Las comisiones pueden variar semanalmente, según las ventas. Según ese indicador, se mueven los destinos que se ralentizan o en los que la competencia está ganando *market share*.

Por ejemplo, en eventos de industria como los Cyber Days las comisiones varían por horas y evaluando cómo van las ventas por destino, pero siempre tienen un promedio menor a la de una semana normal de venta.

En general el nuevo canal propuesto en el trabajo de investigación deber enfocarse en la venta de paquetes y este producto debería ser el de mayor *share* dentro del mix de productos (85% paquetes). Esto se lograría gracias a la gestión del asesor de ventas cuya función es fundamental para evidenciar los beneficios de la compra de paquetes en Despegar. En general si un cliente cotiza en *site* o *mobile* por separado un vuelo y luego un alojamiento, el precio resultante es mayor al que logra en la misma plataforma cotizándolo directamente como paquete, pero como los canales son de autogestión, esto no queda tan evidenciado.

Este precio diferenciado del paquete se logra haciendo un mix de los márgenes de vuelos y alojamientos, en donde se «sacrifica» el margen de alojamientos para lograr un precio diferencial.

4. Estrategia de promoción

Este nuevo canal de ventas/asesoría será comunicado dentro del *site* de Despegar, pero no dentro de la comunicación masiva de la marca, ya que está centrada a impulsar los canales *core* del negocio: *site* y *mobile*. Por este motivo, el canal tendrá una estrategia de promoción BTL en los mismos puntos de venta, que serán definidos con base en la afluencia de público que tienen los centros comerciales en Lima.

Se planteará un cronograma de acciones considerando:

- Las campañas de venta de Despegar para poder unificar esfuerzos de comunicación, cruzando información con eventos y campañas de los centros comerciales.
- Los eventos de industria del sector turístico: Cyber Days, Cyber Wow.
- Las campañas temáticas de los centros comerciales: Día del Shopping, Día de la Madre, Navidad, Fiestas Patrias, etc.
- Acciones conjuntas con aerolíneas: Semana de Avianca, Sky, Viva.

Dentro de los gastos de marketing hay que considerar los que Despegar y el franquiciado deben tener como responsabilidad. Despegar se hará responsable de lo siguiente:

- **Gráfica:** Despegar cuenta con un equipo de diseño gráfico *in-house* y tendrá la responsabilidad de generar la gráfica para las campañas temáticas de Despegar y de los eventos de industria, ya que estos materiales se incluirán dentro de la lista de materiales de campaña.

- **Reel de materiales para los módulos:** Despegar produce esto centralizadamente con una agencia productora, por lo que se incluirá dentro de los pedidos mensuales a producirse. Esto sí contemplara un gasto de producción que será incluido en los gastos operacionales.

El franquiciado se hará responsable de:

- **Producción:** de volantes entregados por Despegar para las campañas temáticas o actividades dentro del centro comercial
- **Contratación:** se encargará de la contratación de volanteadores o anfitrionas para las acciones BTL.
- **Negociaciones con los centros comerciales:** para coordinar el uso de los espacios de exposición.

Para poder mantener la ejecución correcta de la marca, se entregará un manual de marca al franquiciado. Para el arranque de las operaciones se solicitará la aprobación de todas las piezas hasta que el manejo de marca sea correcta. Luego se tendrá que hacer una auditoría trimestral de materiales. Para más detalles del cronograma y presupuesto de actividades, ver el Anexo 6.

5. Estrategia de personas

Como lo definen Zeithml y Bitner (2012) las personas en los servicios son «todos los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio».

Una de las características más obvias de los servicios es que son procesos dinámicos y varían de acuerdo a cada cliente y a cada situación. Un mismo servicio no puede ser replicado exactamente de la misma manera, ya que cada cliente es diferente en cuanto a sus necesidades. Esto puede desencadenar en que el mismo servicio cumpla las expectativas de un cliente y sea un completo fracaso para otro, por lo que, en este caso, el asesor turístico debe desarrollar la habilidad de darse cuenta de las diferencias en las necesidades de cada cliente y proporcionar el servicio con esas características particulares. Desde este punto de vista, un servicio heterogéneo es positivo y necesario.

Sin embargo, se debe ser cuidadoso con la heterogeneidad aleatoria. Este es el caso en el que la calidad del servicio depende de factores como el empeño de un empleado o su grado de capacitación. Este tipo de heterogeneidad significa que la empresa es incapaz de prestar un buen servicio de manera consistente debido a la falta control, la falta estandarización o la falta de cultura de servicio.

En este sentido, el grado de heterogeneidad y homogeneidad en la calidad del servicio influye directamente sobre las cinco dimensiones de la calidad valoradas en los servicios: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

La heterogeneidad del servicio escapa a una gestión de marketing e incluso de las operaciones. Y como lo menciona Lescano (2014), exige una disciplina distinta que pueden transmitir los directivos y mandos medios con estilos orientados al servicio en una organización que se enfoca esencialmente en tres elementos clave: la incorporación de empleados idóneos, proporcionar adecuada capacitación, y establecer políticas adecuadas y ejercer estilos de dirección coherentes.

Para lograr una elevada homogeneidad en la calidad del servicio se debe tener especial atención en algunos procesos donde se ven implicadas las personas que prestan el servicio, en este caso los asesores turísticos:

5.1 Reclutamiento

El reclutamiento de los asesores turísticos se dará por parte del franquiciado; sin embargo, Despegar establecerá el perfil que el asesor turístico deberá tener:

- Ser extrovertido, mostrar buena disposición, cortesía y espíritu de servicio.
- Confianza en sí mismo.
- Amplio conocimiento de los elementos del sistema turístico. Experiencia comprobada en el sector turístico.
- Buen conocimiento de la geografía turística nacional e internacional.
- Cultura general.
- Capacidad de negociación.
- Conocimiento del mercado turístico.
- Capacidad de decisión, retención y síntesis.
- Facilidad de expresión.
- Buena presentación.
- Responsabilidad.
- Inglés (nivel básico).
- Manejo de equipo de cómputo y algunos programas (Excel, Word).

5.2 Entrenamiento

Los programas de capacitación estarán a cargo de Despegar con el objetivo de que el servicio sea lo más homogéneo posible.

En la capacitación inicial se abordarán temas de facturación, cotización, así como también técnicas de venta consultiva.

5.3 Recompensas

Con el objetivo de favorecer la excelencia en el servicio de calidad, los sistemas de recompensa deberán estar vinculados a la visión de la organización. Se tendrá especial cuidado a la hora de escoger los métodos de evaluación para que no vayan en contra del objetivo deseado: brindar una asesoría de calidad.

Uno de los métodos propuestos son las encuestas telefónicas aleatorias a clientes para que puedan evaluar la calidad del servicio de asesoría recibido por parte de los asesores turísticos.

Entre los incentivos, se proponen viajes a los destinos turísticos más populares con el objetivo que los asesores conozcan de primera mano los lugares y puedan hacer mejores recomendaciones a los clientes.

5.4 Venta consultiva

Dado el foco en la asesoría personalizada, los asesores turísticos resultan una pieza clave a la hora de hablar de calidad. Ellos son el servicio y representan a la organización ante los ojos de los clientes. La principal consigna de los asesores turísticos será la de ayudar a los clientes a comprar, dejando atrás las técnicas de venta tradicionales y orientando su estrategia de venta hacia una venta de tipo consultiva.

Tabla 12. Cómo ayudar al cliente a comprar: unas pocas dimensiones

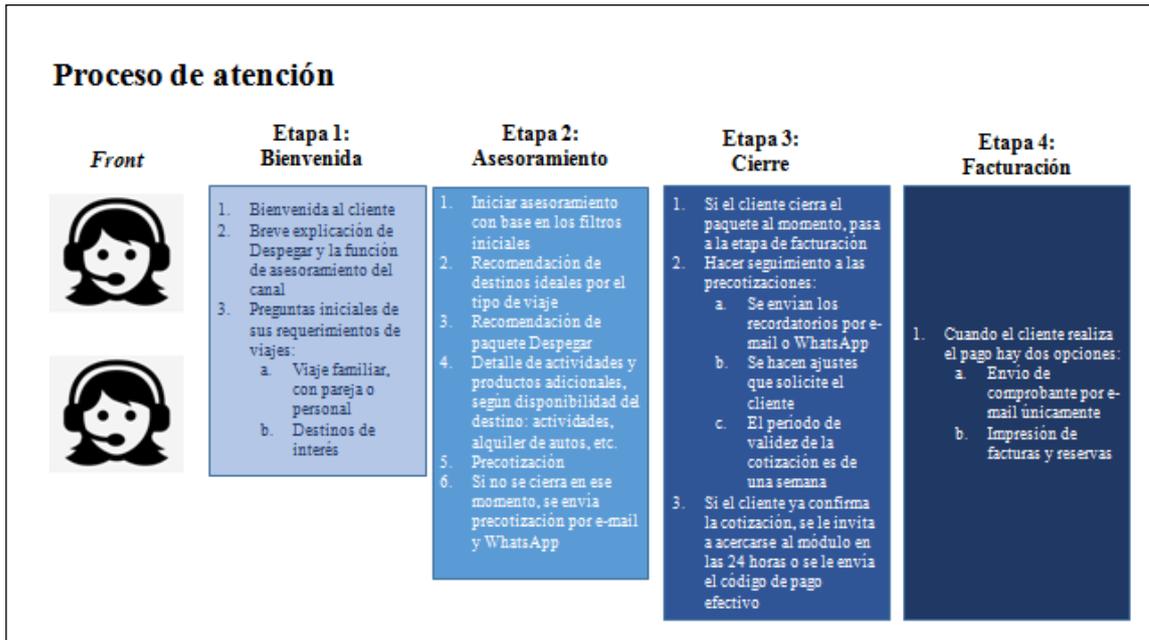
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Análisis de la situación del cliente.• Ayudar al cliente a identificar las necesidades.• Volver a formular las necesidades en un lenguaje que entienda el cliente.• Conocer las soluciones existentes anteriormente para satisfacer estas necesidades y el grado de satisfacción que ofrecieron dichas soluciones.• Ayudar al cliente a explicitar sus objetivos o criterios de elección.• Hacer propuestas a los clientes que sean fáciles de comprender y aceptar.• Ayudar a reducir los temores, incertidumbres y dudas del cliente ofreciéndole referencias, testimonios, etc.• Ayudar al cliente a encontrar al proveedor adecuado, incluso si no somos nosotros.• Ayudar al cliente en su proceso de toma de decisiones.• Preparar un análisis de elecciones en caso algunas opciones no ofrezcan los mismos resultados, pero presenten otras ventajas.• Ofrecer una recomendación personal cuando el cliente no es capaz de tomar una decisión o cuando su elección no parece adecuada a sus necesidades. |
|--|

Fuente: Jacques Horovitz. Los secretos del servicio al cliente. 2006.

6. Procesos

Con el objetivo de lograr una buena gestión de procesos es necesario analizarlos de forma independiente. Teniendo un mapeo de todos los procesos de la operación, es posible clasificarlos para que de esta manera se pueda dar prioridad a aquellos que se consideren más importantes, logrando buenos índices de calidad y productividad.

Gráfico 11. Procesos para la venta y asesoramiento en módulos físicos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Evidencia física

Elementos principales:

- El módulo de atención estará alineado a la línea gráfica de Despegar, con logo visible y colores de la marca.
- El logo de Despegar coronará el módulo en todos sus ángulos.
- Habrá simplicidad en el diseño y la arquitectura será minimalista, al igual que todos los elementos en la barra de atención.
- Habrá pantallas dobles para los asesores para que el cliente pueda ver cómo cotiza el asesor y sea evidente el fácil uso de la plataforma para armar un paquete o generar una compra.
- Los destinos y campañas temáticas vigentes se mostrarán en la pantalla central.

Gráfico 12. Vista principal módulo Despegar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 13. Vista posterior módulo despegar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 14. Vista lateral módulo Despegar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 15. Vista interior módulo Despegar



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Otros elementos visibles:

- Uniformes de los asesores: serán sencillos y modernos. El uniforme será un polo que llevará en el cuello el logo de Despegar y un jean azul.
- *Merchandising*: lapiceros, USB.

Capítulo V. Finanzas

1. Presupuestos

A continuación, algunos supuestos generales para la elaboración de este capítulo:

- La propuesta realizada esta centrada en generar un modelo de negocio tipo franquicia; por tanto, todas las estimaciones financieras han sido calculadas tanto para Despegar como para el franquiciado. De esta manera estamos buscando validar la viabilidad y rentabilidad económica de ambas partes.
- Para la estimación económica estamos tomando los tres primeros años de operación, considerando que para el primer año tendremos cuatro módulos operando, dos más para el segundo año y finalmente dos adicionales para el tercer año. Se concluirá con ocho módulos al término del tercer año.
- Por motivos de simplicidad se empleará el supuesto económico *ceteris paribus* para el resto de variables económicas que no competen al ejercicio financiero de este proyecto.

1.1 Presupuesto de inversiones

La principal razón por la que Despegar optó por un modelo de franquicias para desarrollar su canal físico de venta fue el hecho de no exigirle a la empresa un capital inicial importante para conseguir el crecimiento esperado. Se optó por que esta expansión sea financiada por los franquiciados.

Para iniciar con el desarrollo de este nuevo canal, Despegar no necesita realizar una inversión inicial importante, ya que por el momento cuenta con el personal de Marketing y Operaciones necesario. Sin embargo, se propone contratar un consultor en franquicias para el arranque inicial.

Tabla 13. Presupuesto de inversiones de Despegar

INVERSIÓN DESPEGAR (US\$)	
Concepto	AÑO 0
Consultoría para la implementación de la franquicia	25.000
TOTAL	25.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La mayor inversión corre por parte del franquiciado. El rubro más importante es la compra de la licencia de marca, por la cual se deberá pagar una cuota única e inicial de franquicia que asciende a los US\$ 50.000.

Tabla 14. Presupuesto de inversiones del franquiciado

INVERSIONES FRANQUICIADO (US\$)	
Concepto	AÑO 0
INVERSIÓN EN EQUIPOS ELECTRÓNICOS	10.400
Computadoras	6.400
Pantallas de TV	4.000
INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPOS FÍSICOS	2.800
Mobiliario (sillas)	2.800
INVERSIÓN EN EDIFICACIONES Y CONSTRUCCIÓN	40.000
Construcción de módulos	40.000
GARANTÍA DE ALQUILER	12.000
Garantía de alquiler	12.000
DERECHO DE FRANQUICIA	50.000
Licencia de la franquicia	50.000
CAPITAL DE TRABAJO	64.500
TOTAL	179.700

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas realizada aplica tanto para Despegar como para el franquiciado.

El cálculo está basado en la estimación de la demanda y se toma un ticket promedio de US\$ 589, que es el resultante de una estimación de venta que incluye un mix de productos enfocada en venta de paquetes (85% paquetes, 8% vuelos y 7% hoteles). Despegar ya ha realizado algunas acciones de venta física a través de ferias turísticas en alianza con el BBVA. Como resultado se tuvo una venta total de más de US\$ 600.000 con un mix de productos de 91% de paquetes, 8% de vuelos y 1% de hoteles con un ticket promedio de US\$ 918, base sobre la cual estamos validando el nuevo mix que debería tener este nuevo canal.

El crecimiento de las ventas año a año se da como ya se mencionó anteriormente por la implementación de nuevos módulos, un crecimiento de 5% del sector de centros comerciales (para el cálculo de la demanda) y un crecimiento del índice de conversión de ventas.

Tabla 15. Proyección de ventas

Estimación de la demanda	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total centro comercial	163.028.250	214.838.663	256.141.896
Tráfico zona de módulo	40.757.063	53.709.666	64.035.474
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3	3
Visitantes zonas de módulo	13.585.688	17.903.222	21.345.158
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%	19,03%
Mercado disponible	2.584.787	3.406.232	4.061.088
Intención de compra	48%	48 %	48%
Publico objetivo	1.240.698	1.634.992	1.949.322
Conversión de venta	1%	1,2%	1,3%
Órdenes anuales	12.407	19.620	25.341
Órdenes mensuales	1.034	1.635	2.112
Órdenes diarias	34	54	70

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.3 Presupuesto de gastos

En cuanto a los gastos propios de la operación, se muestran las estimaciones para Despegar y el franquiciado.

Al ser un esquema de franquicia, para Despegar no representa un mayor gasto operacional en la primera etapa del proyecto: fuera de las comisiones del 3% que paga al franquiciado por las ventas, no se requiere la contratación de nuevo personal, puesto que el proyecto sería asumido por la Gerencia de Canales Físicos que ya está implementada. Los gastos de marketing serán incorporados dentro de la estructura actual, considerando que Despegar tiene *in-house* el proceso de diseño y una productora general para todos los países. Inicialmente, los gastos calculados para este proyecto son mínimos.

Tabla 16. Gastos de Despegar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos	57.636	57.636	57.636
Marketing	36.000	36.000	36.000
Comisión pasarela de pagos	73.077	115.561	149.260
Comisión de venta (3%)	219.231	346.684	447.779
Total de gastos (US\$)	385.944	555.881	690.674
Gasto por módulo (US\$)	96.486	92.647	86.334

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para efectos de cuantificar los sueldos del personal, se tomó en cuenta un aproximado de horas laborales que el personal dedicaría a coordinar y supervisar la operación. A esto se le sumó la contratación de un coordinador y un asistente dedicados únicamente al área de franquicias.

Concerniente al franquiciado, quien lleva la operación, los gastos operacionales previstos son los siguientes:

Tabla 17. Gastos del franquiciado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad local	48.000	72.000	96.000
Sueldos	100.800	151.200	201.600
Contabilidad	3.600	3.600	3.600
Alquiler módulo	72.000	108.000	144.000
Mantenimiento del local	9.600	14.400	19.200
Teléfono e Internet	4.800	7.200	9.600
Uniformes	4.800	7.200	9.600
Otros	14.400	21.600	28.800
Implementación de nuevos módulos		32.600	32.600
Total de gastos (US\$)	258.000	417.800	545.000
Gasto por módulo (US\$)	64.500	69.633	68.125

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el cálculo de los sueldos, se están tomando en cuenta tres empleados por módulo con un sueldo promedio de US\$ 800. Como se puede observar en la tabla anterior, la inversión necesaria para la implementación de los nuevos módulos del año 2 y 3 se puso como gasto con el objetivo de que el dinero salga del flujo de caja de la operación.

1.4 Presupuesto de amortizaciones

Tabla 18. Depreciación

Concepto	Años de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3
Computadoras	5	1.280	1.920	2.560
Pantallas de TV	5	800	1.200	1.600
Módulos	5	8.000	12.000	16.000
Licencia de la franquicia	10	5.000	5.000	5.000
Total de depreciación/valor residual		15.080	20.120	25.160

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Financiamiento

Para el proyecto se asume que el franquiciado optará por financiar el monto de la inversión para el año 1 al 50% con un préstamo bancario. Las condiciones del financiamiento bancario son las siguientes:

- Tasa anual: 8,63%¹.
- Número de meses: 36.
- Tipo de plan: cuota constante.

La inversión del año 2 y 3 será financiada por el flujo de caja resultante propio de la operación.

Tabla 19. Financiamiento

	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	89.850	62.342	32.461
Amortización	27.508	29.882	32.461
Intereses	6.432	4.058	1.479
Cuota	33.939	33.939	33.939
Saldo final	62.342	32.461	0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Estados financieros

Los estados financieros pondrán en evidencia la viabilidad de este proyecto, mostrando el comportamiento de las operaciones necesarias para su puesta en marcha y visualizando su crecimiento en el tiempo.

3.1 Estado de resultados

Como punto de partida estamos tomando el estado de resultados de Despegar 2018, pero para este proyecto realizaremos uno exclusivo del proyecto y el resultante se sumará directamente a la última línea del estado de resultados de la empresa. Teniendo como contexto el 2018, el lineamiento que tuvo la operación del Perú es que se debía maximizar el volumen de ventas, pero no la rentabilidad. Es por esto que el estado de resultados del 2018 muestra una utilidad neta negativa. La estrategia estuvo centrada en incentivar venta con base en el financiamiento

¹ *Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional* de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (información sobre las pequeñas empresas, préstamos a más de 360 días, valor promedio). Enlace: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

(descuento de *partners* financieros y cuotas sin interés) y el pago del posterior COI financiero, lo que reducía el margen de ganancias aún más.

Tabla 20. Estado de resultado general de Despegar 2018

Concepto	2018
Ventas netas	14.096.634
Costo de ventas	5.298.083
Utilidad bruta	8.798.550
Gastos de ventas	6.743.459
Marketing	5.078.502
Personal de Marketing & otros	929.863
Comisión de afiliados	735.094
Tecnología y contenido	1.443.681
General y administrativo	1.356.899
Gasto de amortización	30.093
Utilidad operativa	-715.396
Gastos financieros	0
Utilidad antes de IR	-715.396
Impuesto a la renta	0
Utilidad neta	-715.396

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación se presentan los estados de resultados del proyecto para Despegar y el franquiciado.

Tabla 21. Estado de resultado proyectado para Despegar

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	7.307.709	11.556.120	14.925.962
Paquetes	6.220.315	9.836.558	12.704.964
Vuelos	581.584	919.693	1.187.882
Hoteles	505.811	799.869	1.033.116
Costo de ventas	6.554.666	10.365.289	13.387.876
Utilidad bruta	753.042	1.190.831	1.538.086
Gastos de ventas	385.944	555.881	690.674
Sueldos	57.636	57.636	57.636
Marketing	36.000	36.000	36.000
Comisión pasarela de pagos	73.077	115.561	149.260
Comisión de venta franquiciado (3%)	219.231	346.684	447.779
Utilidad operativa	367.098	634.951	847.411
Gastos financieros	0	0	0
Utilidad antes de IR	367.098	634.951	847.411
Impuesto a la renta	110.129	190.485	254.223
Utilidad neta	256.969	444.465	593.188

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 22. Estado de resultado proyectado para el franquiciado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	405.336	640.982	827.897
Ingreso de la comisión de Despegar	219.231	346.684	447.779
Ingreso de la comisión del cliente	186.105	294.298	380.118
Costo de ventas	0	0	0
Utilidad bruta	405.336	640.982	827.897
Gastos de ventas	258.000	417.800	545.000
Publicidad local	48.000	72.000	96.000
Sueldos	100.800	151.200	201.600
Contabilidad	3.600	3.600	3.600
Alquiler de módulo	72.000	108.000	144.000
Mantenimiento del local	9.600	14.400	19.200
Teléfono e Internet	4.800	7.200	9.600
Uniformes	4.800	7.200	9.600
Otros	14.400	21.600	28.800
Implementación de nuevos módulos	0	32.600	32.600
Gasto de amortización	15.080	20.120	25.160
Utilidad operativa	132.256	203.062	257.737
Gastos financieros	6.432	4.058	1.479
Utilidad antes de IR	125.824	199.004	256.258
Impuesto a la renta	37.747	59.701	76.877
Utilidad neta	88.077	139.303	179.380

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Flujo de caja

Se muestran los flujos de caja proyectados en un horizonte temporal de tres años. Los ingresos y egresos mostrados son solo aquellos que se derivan directamente de este proyecto.

Tabla 23. Flujo de caja proyectado para Despegar

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos		7.307.709	11.556.120	14.925.962
Total egresos		7.050.740	11.111.655	14.332.774
Costo de ventas		6.554.666	10.365.289	13.387.876
Gasto de venta		385.944	555.881	690.674
Impuesto a la renta		110.129	190.485	254.223
Inversión	25.000			
FC Económico	-25.000	256.969	444.465	593.188

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 24. Flujo de caja proyectado para el franquiciado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos		405.336	640.982	827.897
Total egresos		329.246	530.475	690.299
Costo de ventas		0	0	0
Gasto de venta		258.000	417.800	545.000
Pago de IGV		33.499	52.974	68.421
Impuesto a la renta		37.747	59.701	76.877
Inversión	179.700			
FC Económico	-179.700	76.090	110.507	137.598
Financiamiento neto	89.850	-32.010	-32.722	-33.496
Préstamo bancario (+)	89.850			
Amortizaciones de capital (-)		27.508	29.882	32.461
Gastos financieros (-)		6.432	4.058	1.479
Escudo tributario (+)		1.930	1.217	444
FC Financiero	-89.850	44.080	77.785	104.102

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los resultados de los flujos de caja son positivos, lo que resulta atractivo para el banco que otorgue el préstamo al franquiciado, ya que demuestra que el proyecto está en capacidad de generar suficiente efectivo para pagar la totalidad de gastos operativos y cubrir también los costos de financiamiento.

4. Evaluación financiera

Dada la naturaleza del proyecto, procederemos a analizar el VANE Y TIRE para examinar si el proyecto en sí mismo genera rentabilidad. Asimismo, analizaremos el VANF y TIRF debido a que asumiremos que el franquiciado requerirá de un crédito para su financiamiento.

En el VAN económico, aplicando una tasa de descuento (WACC) de 12%, se puede observar que el valor de los beneficios en años futuros es positivo, por lo que además de cumplir con el requerimiento mínimo del 12%, el proyecto genera adicionalmente la cantidad de US\$ 66.315.

La tasa de descuento usada es la indicada por Despegar, la cual está basada en la rentabilidad esperada en la industria de turismo (que oscila entre 8% y 12%).

Respecto al VAN financiero, para el franquiciado, la tasa de descuento se traduce en el costo de oportunidad (COK) de obtener igual o mayor rendimiento que la inversión en otro proyecto

alternativo de riesgo similar. Se aplicó un COK de 12% (igual al WACC) con la intención de ser un poco ácidos si se toma en cuenta los depósitos a plazo fijo que rondan los cinco puntos porcentuales de interés. Como resultado tenemos un VAN financiero positivo de US\$ 76.442 después de pagar los gastos de operación, la amortización del préstamo obtenido y los intereses del crédito. Por lo tanto, es recomendable la ejecución del proyecto para el posible franquiciado.

Si comparamos los resultados del VAN económico y VAN financiero, se puede observar que el VANF es mayor que el VANE; esto se debe al efecto del apalancamiento financiero, es decir, el uso de la deuda incrementa la rentabilidad del proyecto.

En cuanto al TIR económico, nos muestra una rentabilidad del 32%, lo cual no solo sobrepasa la tasa de descuento del 12% sino que es superior a la media del sector de franquicias, como indica la consultora Feher & Feher, la cual oscila entre el 25% y 30% para el rubro de servicios.

Tabla 25. Análisis financiero del flujo de caja económico

Flujo de caja económico	
Año 0	-179.700
Año 1	76.090
Año 2	110.507
Año 3	137.598
VAN	66.315
TIR	32%
WACC	12%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 26. Análisis financiero del flujo de financiero

Flujo de caja financiero	
Año 0	-89.850
Año 1	44.080
Año 2	77.785
Año 3	104.102
VAN	76.442
TIR	54%
WACC	12%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Adicionalmente se puede apreciar que el tiempo de recuperación de la inversión para el franquiciado es de 23 meses, período que se encuentra dentro del promedio aceptable que es de 18 a 36 meses.

4.1 Análisis de sensibilidad

A continuación, se puede observar de qué manera se verían afectados los resultados si el escenario resultara pesimista u optimista. Consideraremos que las variables que afectarían positiva o negativamente en los resultados esperados son el ticket promedio y la conversión de ventas.

Tabla 27. Análisis de sensibilidad

Resumen del escenario		Favorable	Moderado	Pesimista
Celdas cambiantes:				
	Conversión de venta Año 1	1,1%	1%	1%
	Conversión de venta Año 2	1,25%	1,2%	1,15%
	Conversión de venta Año 3	1,4%	1,3%	1,3%
	Ticket promedio	598	589	580
Celdas de resultado:				
	VAN	108.391	66.315	24.880
	TIR	44%	32%	20%

Nota: la columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el informe *Resumen de escenario*. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Plan de Contingencia

Con el objetivo de lograr con éxito la implementación de un nuevo canal, se deben tener claras las variables críticas, las herramientas de control y la frecuencia con la que se monitorearán para poder ser oportunos en la toma de decisiones y asegurar la continuidad de la operación.

Tabla 28. Plan de Contingencia

Escenario	Herramienta de control	Frecuencia de monitoreo	Estrategia
Una menor ratio de conversión al esperado	Facturación	Mensual	Revisión de la propuesta de nuestro producto y de la competencia. Posibilidad de ofrecer descuentos adicionales en la financiación con tarjetas de crédito
Baja satisfacción de clientes	Quejas/encuestas de satisfacción aleatorias	Mensual	Revisión del proceso de compra para identificar la etapa que causa el problema. Implementación de cliente incógnito
Incumplimiento del franquiciado en la implementación de módulos para los años 2 y 3	No aplica	Anual	El contrato con el franquiciado deberá incluir penalidades para este tipo de problemas
Falta de control de los módulos por parte de Despegar	No aplica	Trimestral	Implementación de un proceso de auditoría con entrega de resultados trimestrales. Posible implementación de un área especializada para las franquicias al año 3

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Despegar necesita rentabilizar su operación en el Perú y una de las grandes palancas para poder realizar este cambio es hacer una modificación en el mix del producto. Por lo que resulta imprescindible incrementar la venta de paquetes, que es el producto de mayor ticket promedio y mayor margen de contribución.
- El mercado tradicional de viaje es aún muy grande, como hemos visto en la composición del *market share* de agencias intermediarias, por la baja digitalización del país. Esto se debe a que existen algunas barreras que impiden que un comprador pase del *offline* al *online*. Estas barreras se relacionan fundamentalmente con la desconfianza en los pagos y la necesidad de asesoría. Así, podemos concluir que la implementación de un canal físico para una empresa nacida digital sí resulta atractivo (al menos para los próximos años).
- Despegar tiene la visión estratégica de desarrollar una estrategia de omnicanalidad, con el espíritu de estar donde está el cliente y acelerar su crecimiento.
- Por los márgenes pequeños de la operación y la política de bajo anclaje, el modelo de franquicia resulta adecuado.
- Los centros comerciales resultan el lugar ideal para situar los módulos, puesto que naturalmente atraen a todo tipo de perfiles de clientes. De ese modo, Despegar puede llegar a todos sus perfiles en un mismo lugar.
- Financieramente el proyecto es atractivo tanto para Despegar como para el franquiciado, como lo demuestra el VAN y el TIR. Despegar gana un socio de negocio con la experiencia y espíritu emprendedor y se podrá desarrollar una relación ganar-ganar.
- Los resultados monetarios del proyecto contribuyen directamente a la rentabilidad de la operación de Despegar en el Perú; de tener resultados negativos hasta el momento pasaría a tener resultados positivos, sin que esto signifique una inversión importante para la empresa.
- Aún sensibilizando variables como el ticket promedio o el ratio de conversión de ventas, se puede concluir que el proyecto es rentable en los tres escenarios propuestos.

2. Recomendaciones

- Si bien la asesoría presencial fue la favorita por los encuestados, Despegar debería también implementar a corto plazo la asesoría web a través de un *chatbot*. Este tipo de asesoría fue la segunda favorita y, dadas las tendencias tecnológicas y el posicionamiento de la empresa, esta opción se vuelve urgente.
- En la asesoría presencial la mayoría de las veces no siempre la venta se cierra en la primera visita, por lo que es importante que el cliente sea atendido por el mismo asesor para darle fluidez al proceso de compra y evitar que tenga que retomar repetidas veces la comunicación.
- Debido al modelo de negocio tipo franquicia, la necesidad de un estricto control es imprescindible para no poder en riesgo la marca y lograr transmitir la visión de la empresa. La creación de un buen manual de franquicia es importante para esto.
- Al momento de escoger al franquiciado, este deberá contar con experiencia en el manejo de agencias de viaje tradicionales para que contribuya con su *know-how* en este nuevo reto para Despegar.
- En la estrategia de marketing se debe incidir en los siguientes puntos:
 - Personas: con perfil de amplio conocimiento del sector turístico complementado con un perfil digital.
 - Procesos: desarrollar un protocolo de atención y seguimiento de clientes que aporte a la conversión de ventas.
 - Promoción: cronograma de acciones constantes para generar tráfico de clientes potenciales al módulo.

Bibliografía

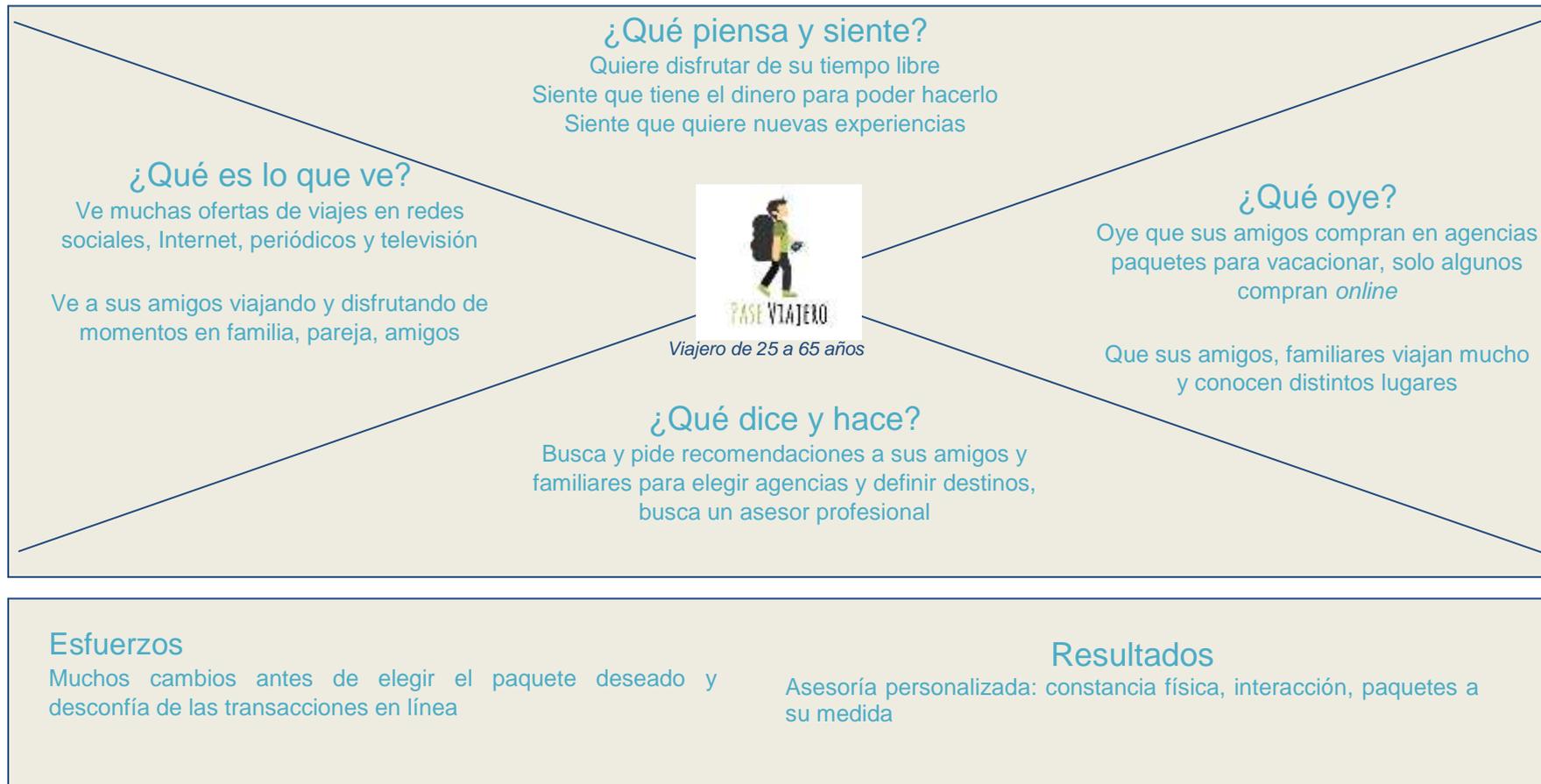
- Alcázar, Joaquín (2019). “Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos”. En: *Semana Económica*. 25 de Febrero del 2019. Fecha de consulta: 2/3/2019. <<https://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el-2019>>.
- Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy: An analytics approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- BBVA (2018). “Perú: situación del *retail* moderno 2018”. En: *BBVA*. Octubre del 2018. Fecha de consulta: 20/01/2019. <<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>>.
- Bermúdez, Pilar (2016). “Una mirada prospectiva de los resultados obtenidos por el *retail* moderno”. En: *Growth from knowledge*. 18 de marzo del 2016. Fecha de consulta: 15/2/2019. <https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/PE/Presentacion_GfK_Retail_2016.pdf>.
- Brown, Andrew (2009). *Gestión de la atención al cliente*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Castillo, Nicolás (2018). “El Perú sigue rezagado en tecnología”. En: *Diario El Comercio*. 20 de junio del 2018. Fecha de consulta: 11/1/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251>>.

- Kantar Talks (2018). “Estudio: ¿Qué oportunidades tenemos para crecer el e-commerce en el Perú?”. En: *Kantar World Panel*. Fecha de consulta: 22/1/2019. <<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Eventos/Kantar-Talks-2018-Creciendo-en-lugares-incomodos>>.
- Kantar Worldpanel (2019). “¿Cuáles son las tendencias que reactivarán el consumo en el 2019?”. En: *Perú Retail*. Fecha de consulta: 21/1/2019. <www.peru-retail.com>.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Maza, Katherine (2019). “Mejoran las expectativas económicas, pero no la confianza en Lima Metropolitana”. En: *Diario El Comercio*. 6 de enero del 2019. Fecha de consulta: 11/1/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/mejoran-expectativas-economicas-confianza-lima-metropolitana-noticia-594501>>.
- Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Ries, Al y Trout, Jack (1986). *La batalla del marketing se libra en la mente*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Távora, Gerardo (2019). “Un nuevo Congreso”. En: *Diario El Peruano*. Fecha de consulta: 28/4/2019. <<https://elperuano.pe/noticia-un-nuevo-congreso-75637.aspx>>.
- Thompson, Harvey (2016). *¿Quién se ha llevado a mi cliente? Estrategias clave para fidelizar a los clientes*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Velarde, Julio (2018). “Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 15/12/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018-presentacion.pdf>>.
- Weder, Ricardo (2018). “*Machine learning* y auge de inteligencia artificial”. En: *Revista Forbes*. 22 de noviembre del 2018. Fecha de consulta: 11/1/2019. <<https://www.forbes.com.mx/machine-learning-y-auge-de-inteligencia-artificial>>.
- Zeithaml, Valerie y Bitner, Mary Jo (2012). *Marketing de servicios*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Cuestionario de encuesta

Filtros:

Sexo:

Hombre / Mujer

Edad:

Profesión / Puesto

Viajas: Sí / No

Perfil de viajero:

1. ¿Cuál es tu gasto promedio cuando viajas?

- a. Entre US\$ 100 y US\$ 300
- b. Entre US\$ 300 y US\$ 600
- c. Entre US\$ 600 y US\$ 1.000
- d. Más de US\$ 1.000

2. ¿Cuántas veces viajas al año?

- a. Una vez al año
- b. De dos a tres veces al año
- c. Más de tres veces al año

3. ¿A dónde viajas?

- a. Dentro del país
- b. Extranjero

4. Motivo de viaje

- a. Trabajo
- b. Turismo
- c. Visita a familiares

5. **¿Con quién viajas? (Marcar más de una)**
- Solo
 - En pareja
 - Con amigos
 - Con familia
 - Otros. Especificar: _____
6. **¿Has comprado tu viaje alguna vez en una agencia tradicional? Nota: agencia de viajes física.**
- Sí (si contesta que sí, pasa a la siguiente pregunta)
 - No (si contesta que no, pasa directamente a la pregunta 8)
7. **¿Qué compraste o compras en la agencia tradicional?**
- Pasajes aéreos
 - Hoteles
 - Tours
 - Paquetes (pasajes, tours y hoteles)
8. **¿Qué valora más al comprar en una agencia tradicional? (Escala de valoración)**
- Asesoría personalizada
 - Precio
 - Garantía
 - Otro: Especificar: _____
9. **¿Has comprado alguna vez o compras tus viajes de manera *online*?**
- Sí (si contesta que sí, pasa a la siguiente pregunta)
 - No (si contesta que no, pasa a un mensaje de agradecimiento por participar en la encuesta)
10. **¿Dónde realizaste tu compra *online*?**
- Agencias de viaje *online* (como Despegar, Atrápalo, etc.)
 - Páginas web de aerolíneas
 - Otras páginas: Especificar _____
11. **¿Qué productos compraste de manera *online*?**
- Ticket aéreo
 - Hoteles
 - Tours
 - Paquetes(vuelos, tours y hotel)
12. **¿Qué valoras en la compra de tus viajes (Poner escala de valoración del 1 al 5)**
- Rapidez
 - Seguridad
 - Asesoría
 - Precio
 - Prestigio de la empresa
 - Otros: Especificar _____

13. ¿Qué tan importante te parece la asesoría al momento de tu compra? (Poner escala de valoración del 1 al 5)

- a. Muy importante
- b. Importante
- c. Medianamente importante
- d. Poco importante
- e. No es importante

14. ¿Para cuál de las siguientes opciones valorarías más una asesoría?

- a. Compra de vuelo
- b. Compra de paquete
- c. Elección del destino
- d. Cambios de itinerario

15. Califica las opciones del 1 al 5 en base a tu preferencia (Siendo el 1 la forma de asesoría favorita)

- a. Presencial
- b. Telefónica
- c. Por correo
- d. WhatsApp
- e. Otro: Especificar _____

16. ¿Qué valora más en la asesoría? (Poner escala de valoración de 1 al 5)

- a. Conocimiento de destinos
- b. Amabilidad
- c. Rapidez en la respuesta
- d. Recomendaciones

Despegar.com es una agencia de viajes en línea con sede en Argentina. Cuenta con presencia en 21 países. Despegar es la agencia de viajes número uno de América en volumen.

17. ¿Conoces Despegar.com?

- a. Sí (si contesta que sí, pasa a la siguiente pregunta)
- b. No (si contesta que no, termina la encuesta)

18. ¿Has comprado alguna vez en Despegar.com?

- a. Sí (si contesta que sí, pasa a la siguiente pregunta)
- b. No (si contesta que no, pasa a la pregunta 24)

19. En los últimos 12 meses, ¿cuántas veces has comprado en Despegar.com?

- a. Una vez
- b. De dos a tres veces
- c. Más de tres veces

- 20. ¿Qué compraste en Despegar.com? (Marcar más de una)**
- a. Vuelo
 - b. Hotel
 - c. Actividades
 - d. Paquetes
- 21. ¿En los próximos 12 meses estarías dispuesto a comprar en Despegar si tuviera un módulo de venta?**
- a. Sí
 - b. Tal vez
 - c. No
- 22. ¿En los próximos 12 meses estarías dispuesto a volver a comprar tus vuelos, hoteles, actividades o paquetes a través de Despegar.com?**
- a. Sí
 - b. Tal vez
 - a. No (si contesta que no, pasa a la pregunta 24)
- 23. ¿Qué producto comprarías?**
- a. Vuelo
 - b. Hotel
 - c. Actividades
 - d. Paquetes
- 24. ¿Qué te gusta más de Despegar.com? (Marcar más de una)**
- a. Precios
 - b. Ofertas
 - c. Opciones de vuelos
 - d. Seguridad
 - e. La web
 - f. El app
 - g. Formas de pago.
- 25. ¿Cuál de los siguientes factores te desanimaría a comprar en Despegar.com? (Marcar más de una)**
- a. Precios
 - b. Su web no es amigable
 - c. Me falta asesoría en el viaje
 - d. Tuve una mala experiencia
 - e. No tiene canales de atención físicos (*call center*, tiendas)

Muchas gracias.

Anexo 3. Resultados de preguntas de encuesta

Tabla 29. Pregunta 1



Tabla 30. Pregunta 2

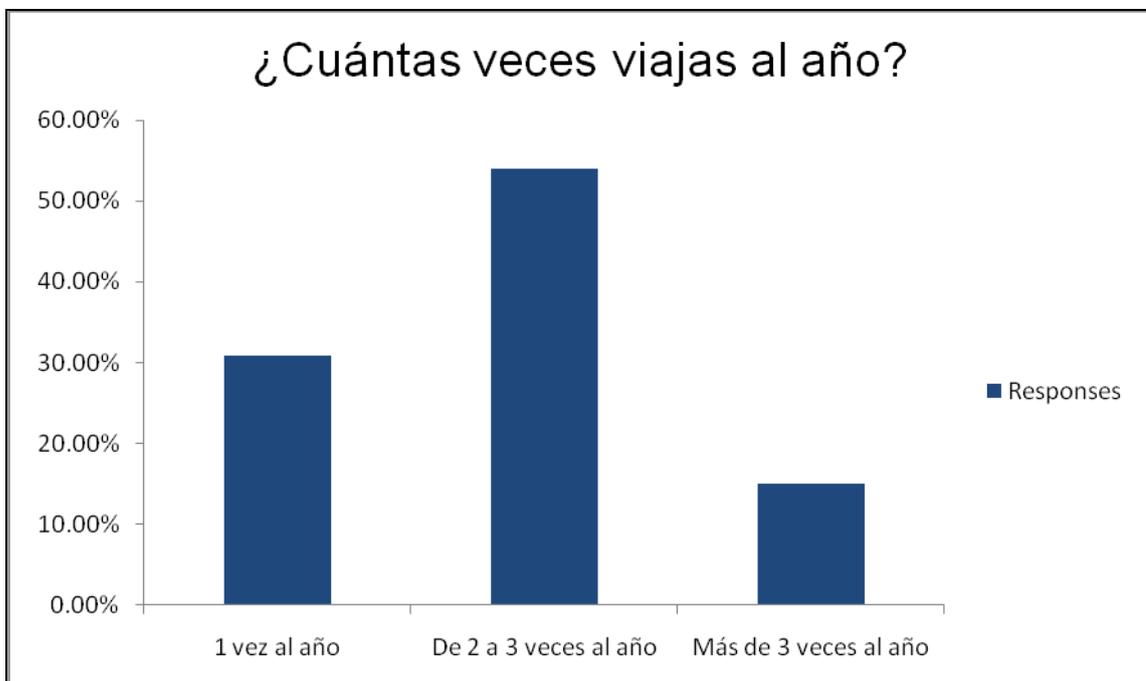


Tabla 31. Pregunta 3

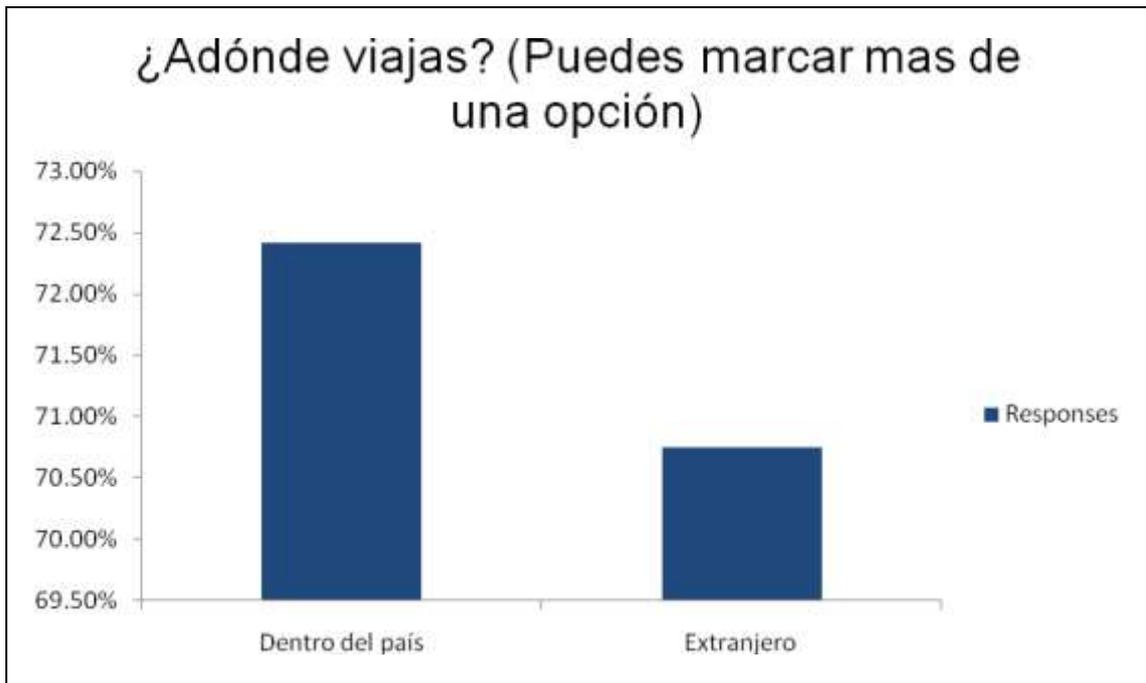


Tabla 32. Pregunta 4

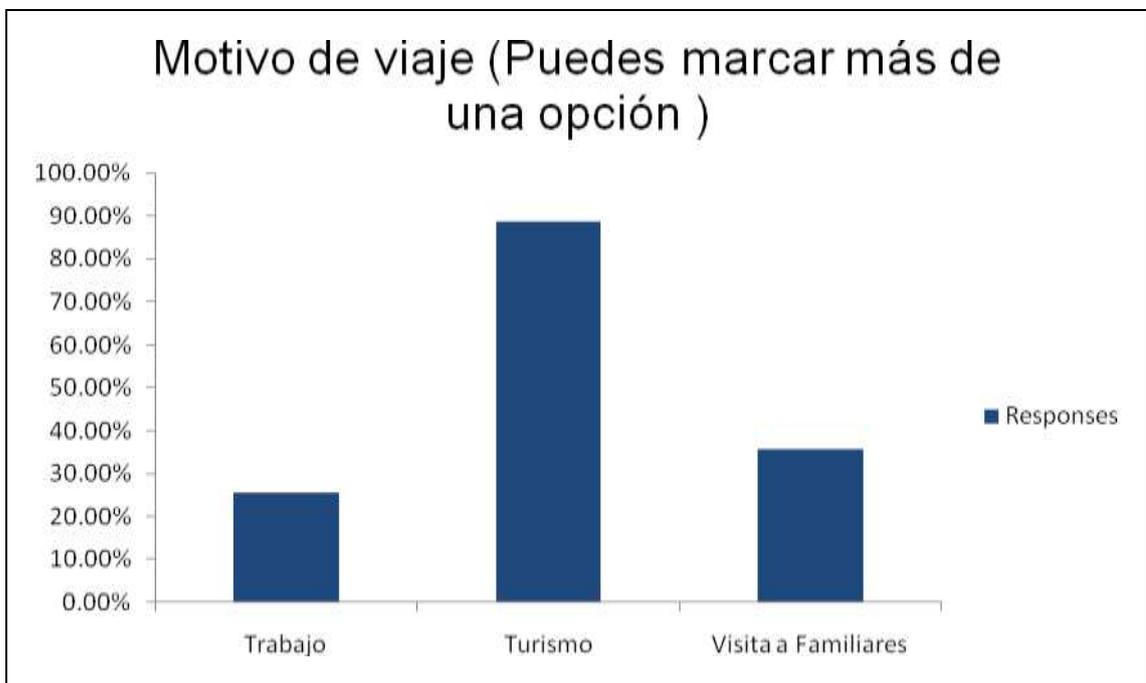


Tabla 33. Pregunta 5

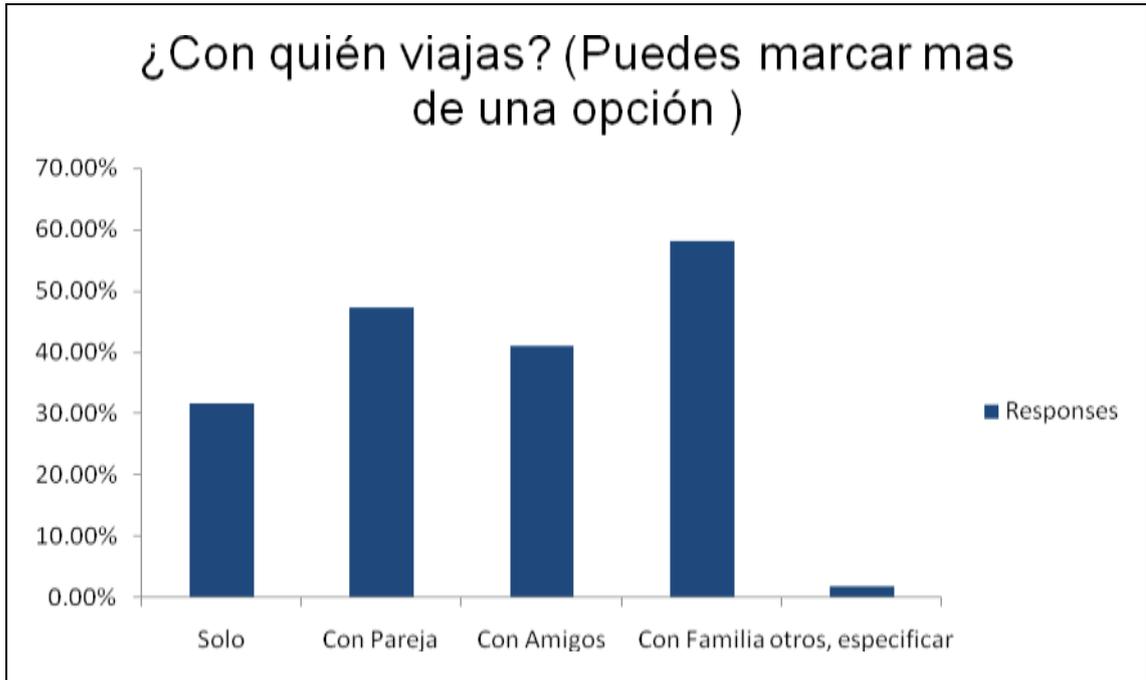


Tabla 34. Pregunta 6

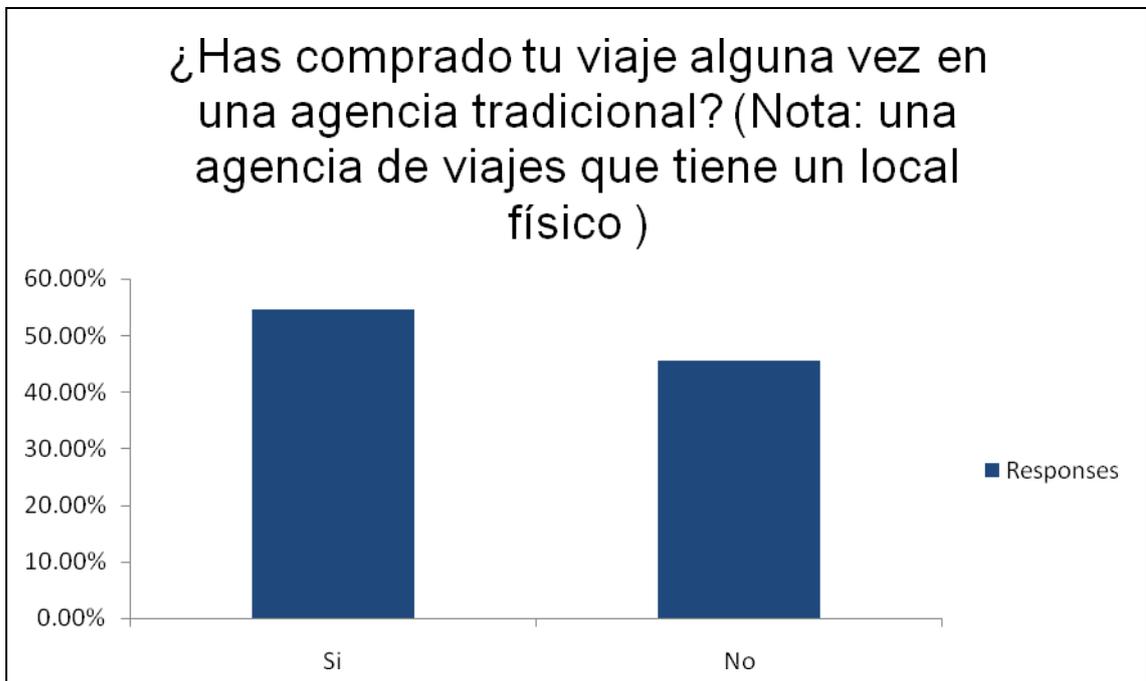


Tabla 35. Pregunta 7

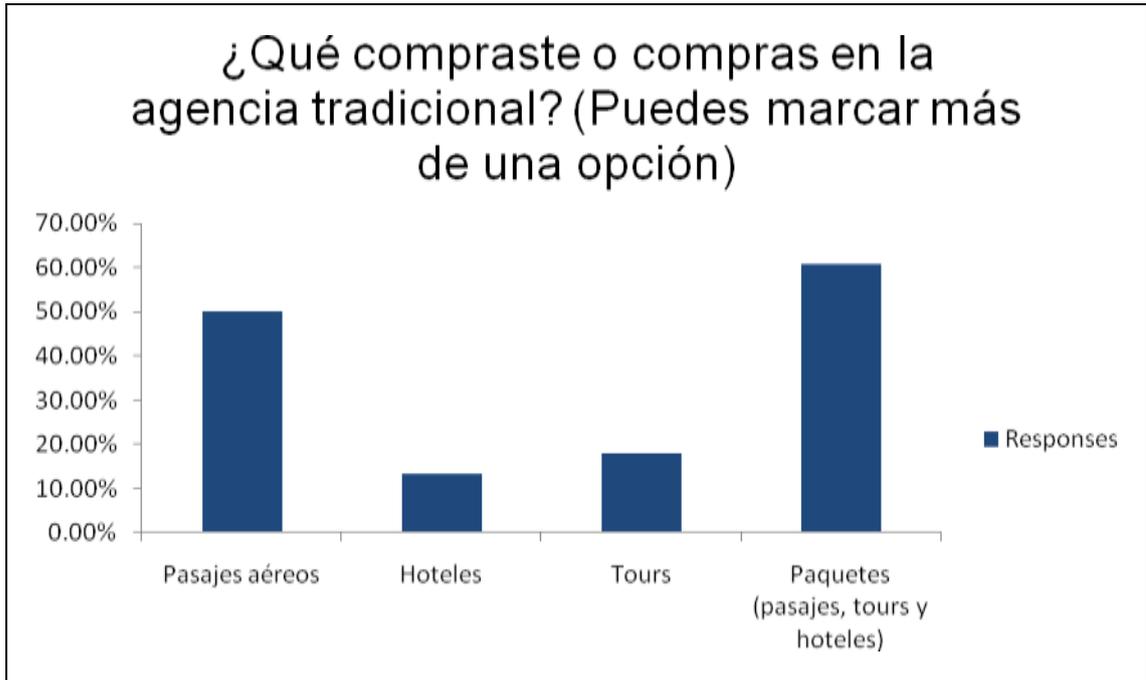


Tabla 36. Pregunta 8



Tabla 37. Pregunta 9

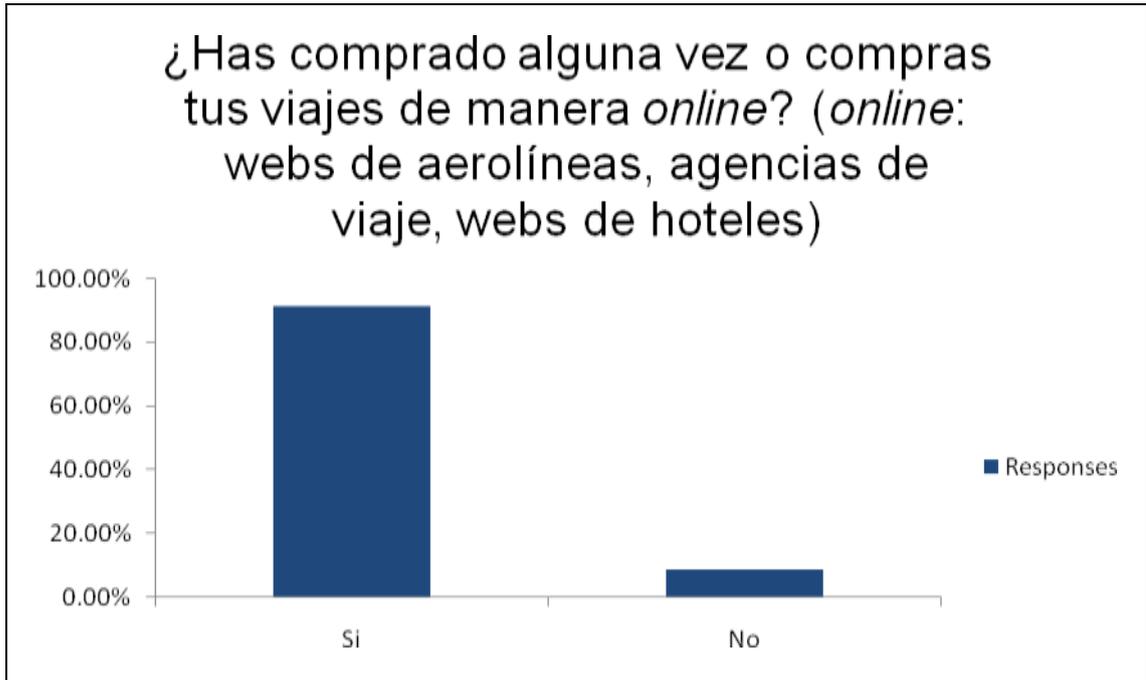


Tabla 38. Pregunta 10



Tabla 39. Pregunta 11

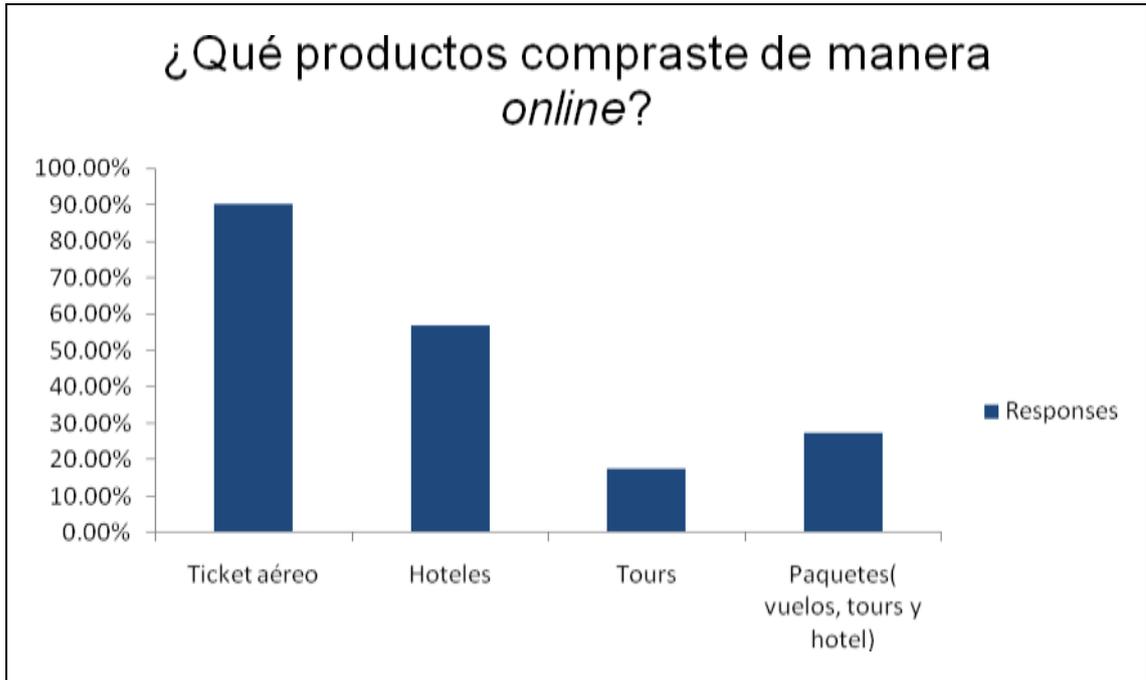


Tabla 40. Pregunta 12

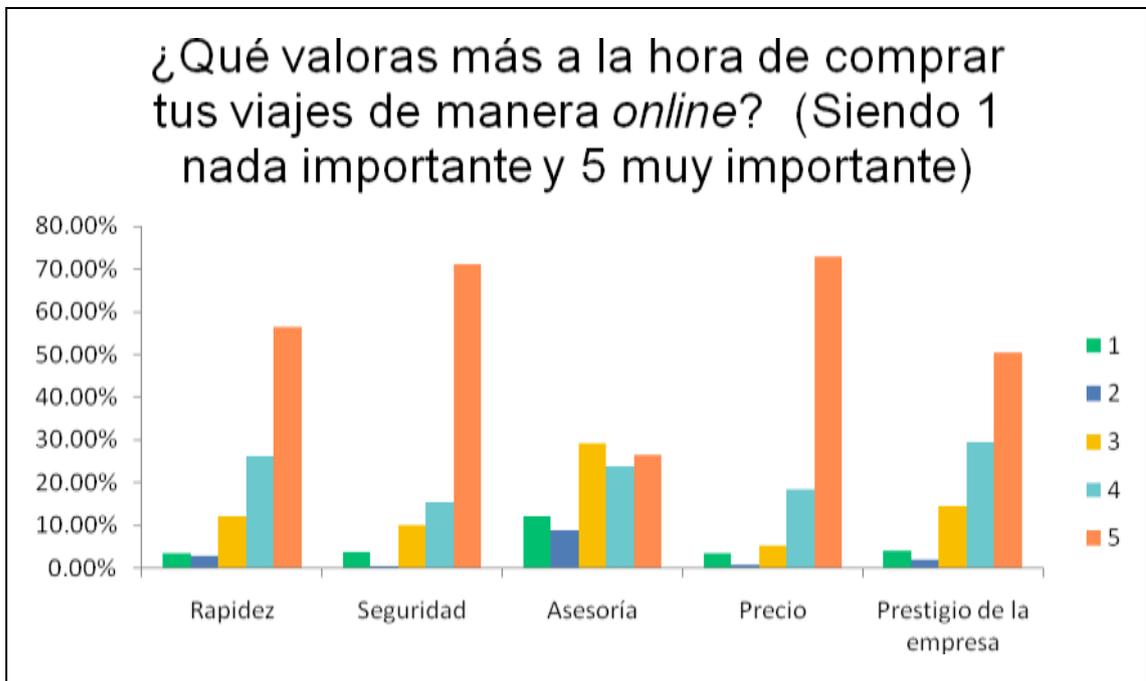


Tabla 41. Pregunta 13



Tabla 42. Pregunta 14

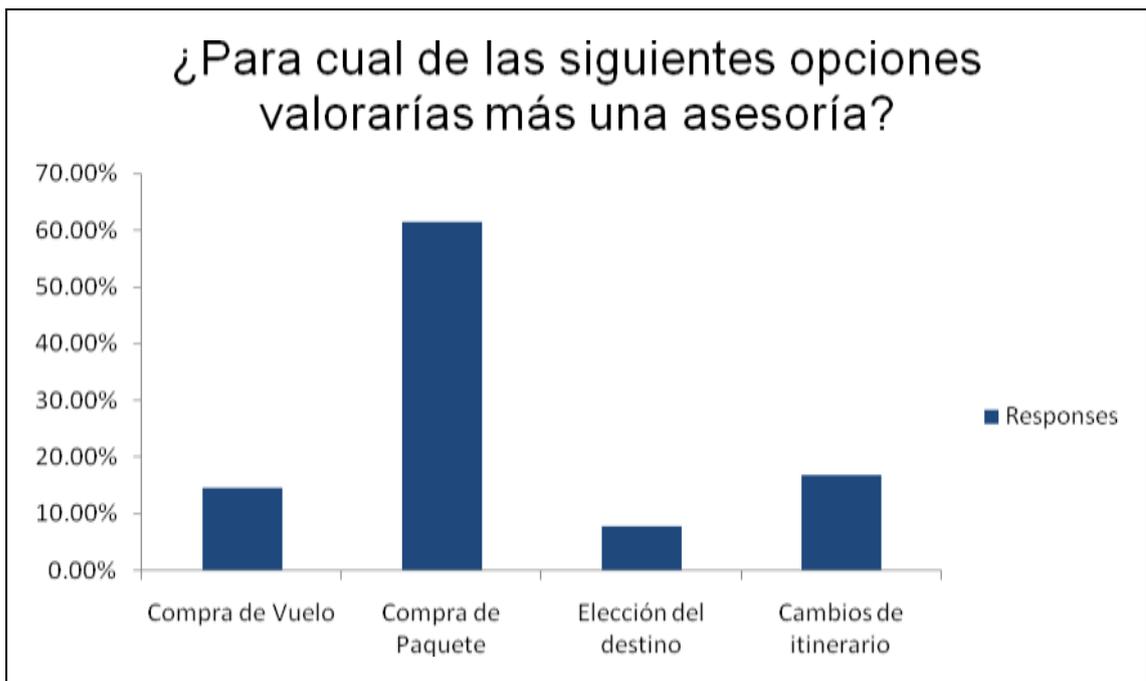


Tabla 43. Pregunta 15

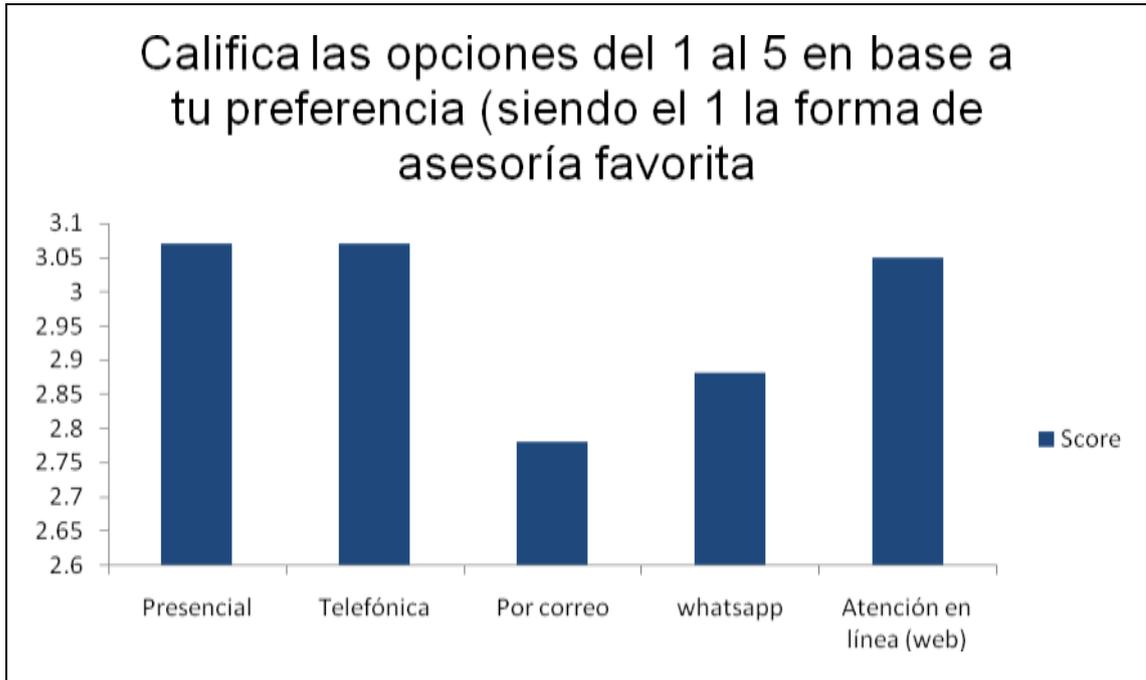


Tabla 44. Pregunta 16

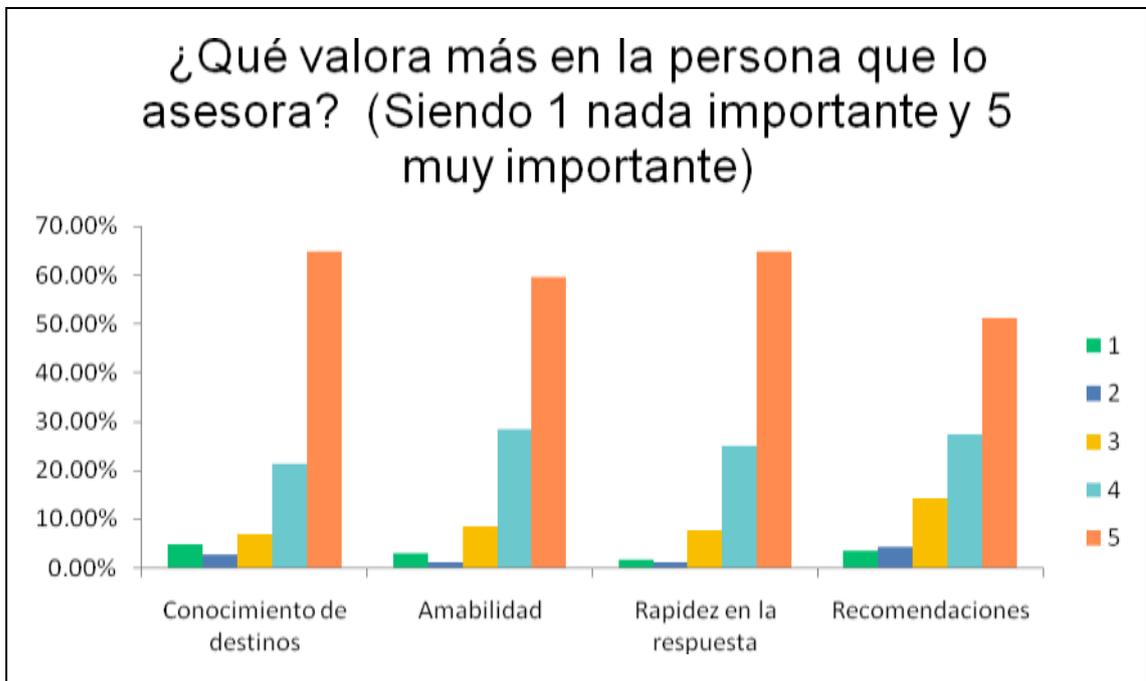


Tabla 45. Pregunta 17

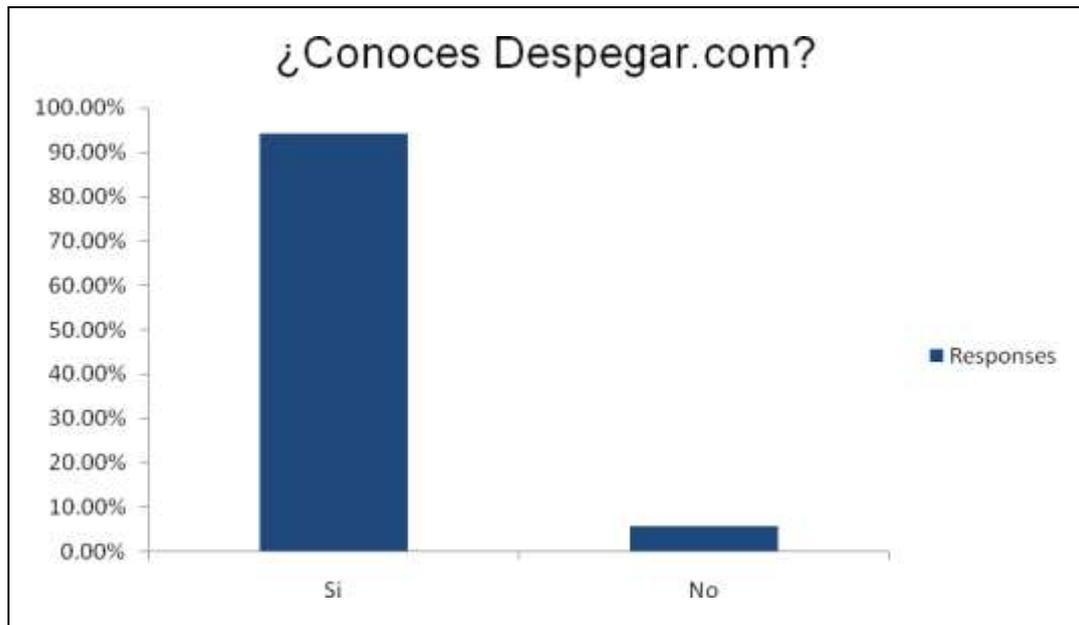


Tabla 46. Pregunta 18

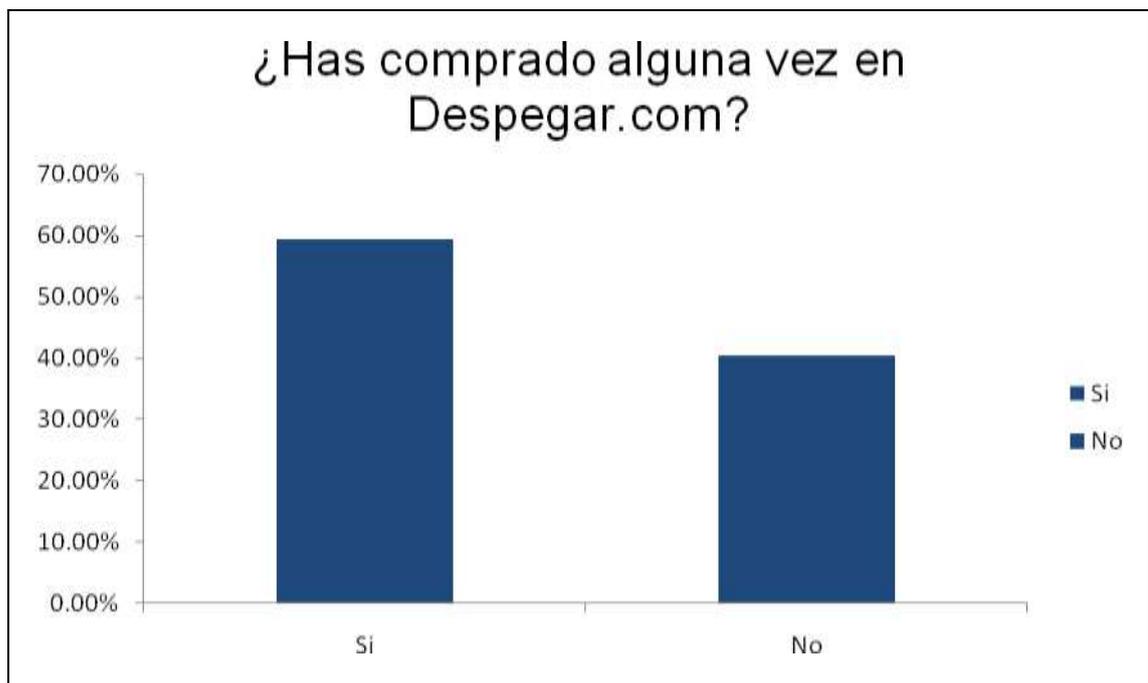


Tabla 47. Pregunta 19



Tabla 48. Pregunta 20

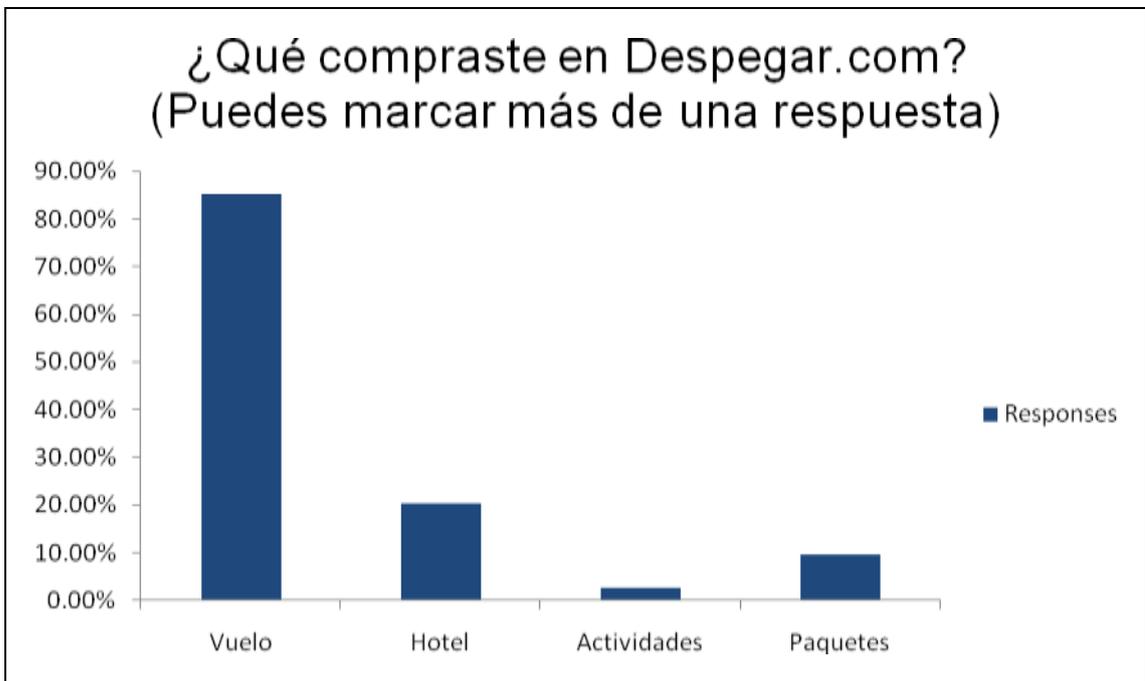


Tabla 49. Pregunta 21



Tabla 50. Pregunta 22



Tabla 51. Pregunta 23

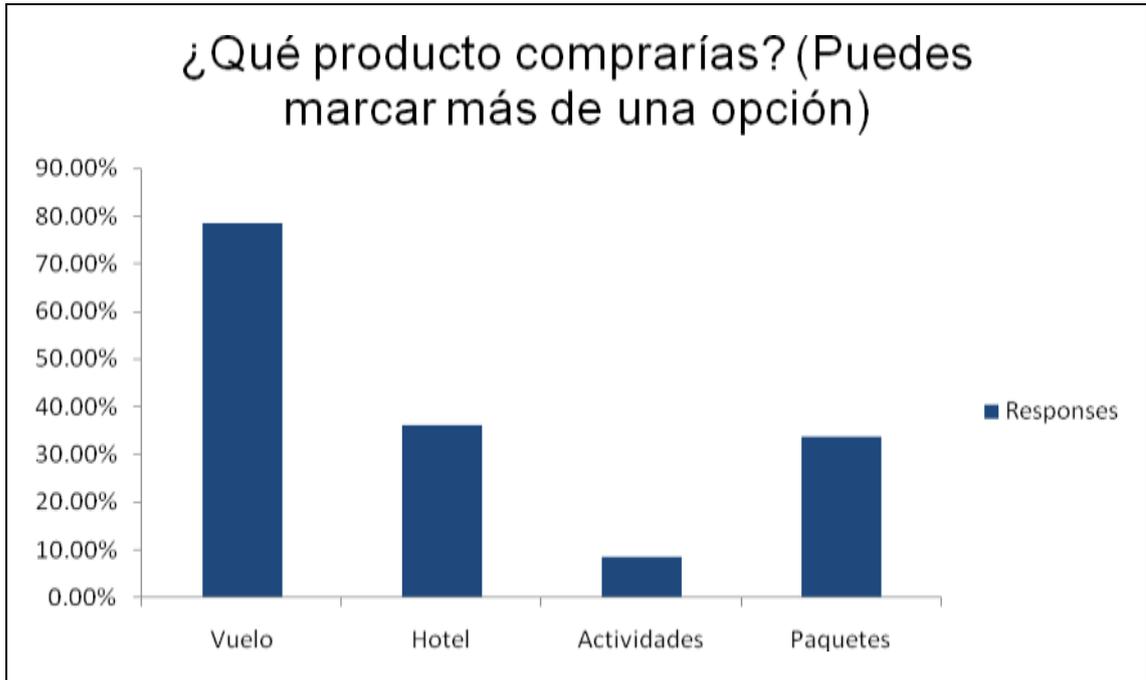


Tabla 52. Pregunta 24

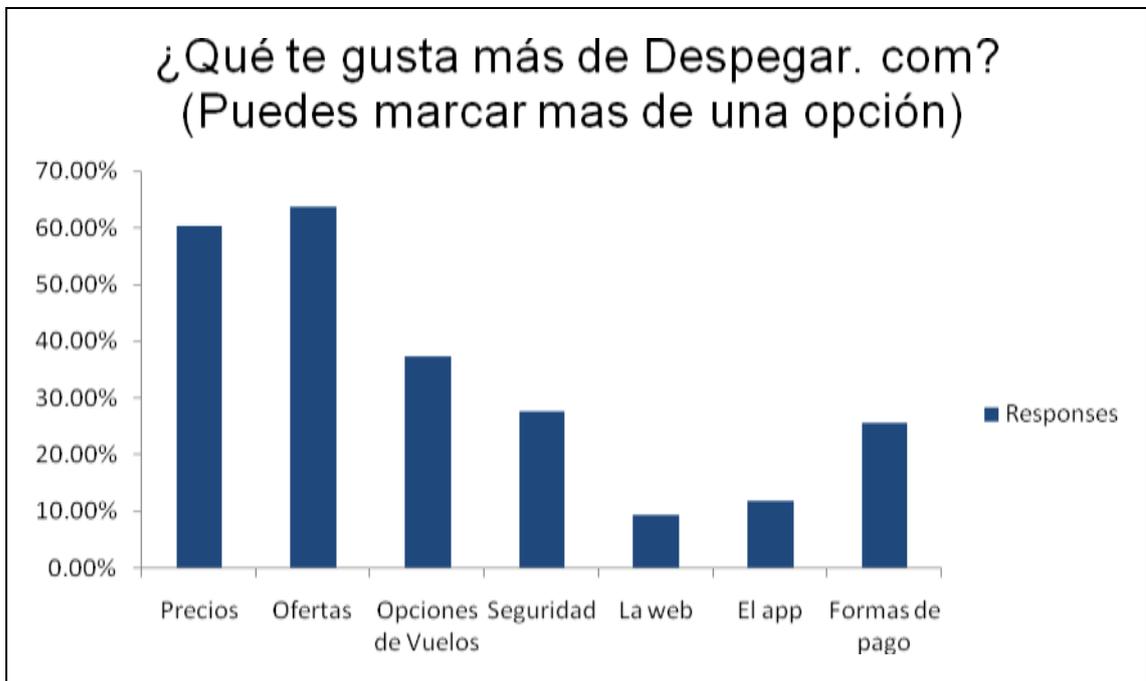
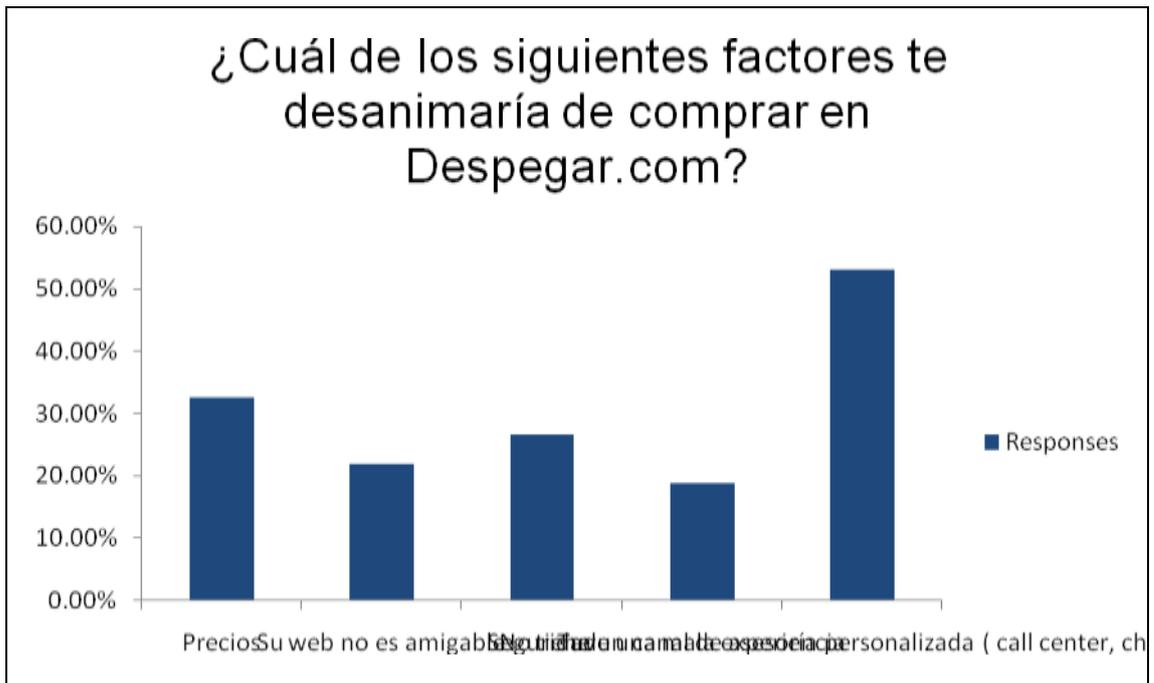


Tabla 53. Pregunta 25



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Universo Saba

Departamento	Rango etario	Filtro rango etario	Universo población nivel 0	Filtro NSE	Universo NSE nivel 1	Filtro acceso a Internet de usuarios de NSE target	Universo NSE+Internet nivel 2	Filtro de alfabetización digital	Universo NSE + Internet + alfabetización nivel 3
LIMA	18-24	11,71%	1.202.155	94,1%	1.131.228	73,93%	836.370	88,6%	741.024
	25-34	15,89%	1.631.372	94,1%	1.535.121	64,69%	993.116	87,7%	870.963
	35-44	14,52%	1.490.951	94,1%	1.402.985	35,18%	493.605	86,6%	427.462
	45-54	11,62%	1.193.314	94,1%	1.122.908	32,33%	363.088	82,5%	299.548
	55-64	8,09%	830.335	94,1%	781.345	13,32%	104.071	78%	81.176
	65+	7,94%	814.902	94,1%	766.823	9,28%	71.175	60%	42.705
	TOTAL	69,75%	7.163.028	94,1%	6.740.409	42,45%	2.861.425	86,07%	2.462.877

Lima	10.269.634
Universos NSE	1.953.881
Perfil sociodemográfico	19,03%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Despegar, 2019.

Anexo 5. Estimación de demanda para cada uno de los módulos físicos

Tabla 54. Estimación de demanda para módulo Mega Plaza

	Año 1	Año 2	Año 3
Total centro comercial	40.320.000	42.336.000	44.452.800
Trafico zona de módulo	10.080.000	10.584.000	11.113.200
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3	3
Visitantes zonas de módulo	3.360.000	3.528.000	3.704.400
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%	19,03%
Mercado disponible	639.267	671.230	704.792
Intención de compra	48%	48%	48%
Publico objetivo	306.848	322.191	338.300
	0	0	0
Conversión de venta	1%	1,2%	1,3%
Ventas anuales	3.068	3.866	4.398
Venta mensual	256	322	366
Venta diaria	9	11	12

Tabla 55. Estimación de demanda para módulo Jockey Plaza

	Año 1	Año 2	Año 3
Total centro comercial	46.305.000	48.620.250	51.051.263
Trafico zona de módulo	11.576.250	12.155.063	12.762.816
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3	3
Visitantes zonas de módulo	3.858.750	4.051.688	4.254.272
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%	19,03%
Mercado disponible	734.158	770.866	809.410
Intención de compra	48%	48%	48 %
Publico objetivo	352.396	370.016	388.517
	0	0	0
Conversión de venta	1%	1,2%	1,3%
Ventas anuales	3.524	4.440	5.051
Venta mensual	294	370	421
Venta diaria	10	12	14

Tabla 56. Estimación de demanda para módulo San Miguel

	Año 1	Año 2	Año 3
Total centro comercial	41.674.500	43.758.225	45.946.136
Trafico zona de módulo	10.418.625	10.939.556	11.486.534
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3	3
Visitantes zonas de módulo	3.472.875	3.646.519	3.828.845
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%	19,03%
Mercado disponible	660.742	693.780	728.469
Intención de compra	48%	48%	48%
Publico objetivo	317.156	333.014	349.665
	0	0	0
Conversión de venta	1%	1,2%	1,3%
Ventas anuales	3.172	3.996	4.546
Venta mensual	264	333	379
Venta diaria	9	11	13

Tabla 57. Estimación de demanda para módulo Salaverry

	Año 1	Año 2	Año 3
Total centro comercial	34.728.750	36.465.188	38.288.447
Trafico zona de módulo	8.682.188	9.116.297	9.572.112
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3	3
Visitantes zonas de módulo	2.894.063	3.038.766	3.190.704
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%	19,03%
Mercado disponible	550.619	578.150	607.057
Intención de compra	48%	48%	48%
Publico objetivo	264.297	277.512	291.387
	0	0	0
Conversión de venta	1%	1,2%	1,3%
Ventas anuales	2.643	3.330	3.788
Venta mensual	220	278	316
Venta diaria	7	9	11

Tabla 58. Estimación de demanda para módulo Open Plaza

	Año 2	Año 3
Total centro comercial	26.460.000	27.783.000
Trafico zona de módulo	6.615.000	6.945.750
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3
Visitantes zonas de módulo	2.205.000	2.315.250
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%
Mercado disponible	419.519	440.495
Intención de compra	48%	48%
Publico objetivo	201.369	211.438
	0	0
Conversión de venta	1,2%	1,3%
Ventas anuales	2.416	2.749
Venta mensual	201	229
Venta diaria	7	8

Tabla 59. Estimación de demanda para módulo La Rambla

	Año 2	Año 3
Total centro comercial	17.199.000	18.058.950
Trafico zona de módulo	4.299.750	4.514.738
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3	3
Visitantes zonas de módulo	1.433.250	1.504.913
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%	19,03%
Mercado disponible	272.687	286.322
Intención de compra	48%	48%
Publico objetivo	130.890	137.434
	0	0
Conversión de venta	1,2%	1,3%
Ventas anuales	1.571	1.787
Venta mensual	131	149
Venta diaria	4	5

Tabla 60. Estimación de demanda para módulo Mall del Sur

	Año 3
Total centro comercial	25.004.700
Trafico zona de módulo	6.251.175
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3
Visitantes zonas de módulo	2.083.725
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%
Mercado disponible	396.445
Intención de compra	48%
Publico objetivo	190.294
	0
Conversión de venta	1,3%
Ventas anuales	2.474
Venta mensual	206
Venta diaria	7

Tabla 61. Estimación de demanda para módulo Real Plaza - Piura

	Año 3
Total centro comercial	5.556.600
Trafico zona de módulo	1.389.150
Frecuencia de visita mensual (promedio)	3
Visitantes zonas de módulo	463.050
Perfil sociodemográfico de Despegar	19,03%
Mercado disponible	88.099
Intención de compra	48%
Publico objetivo	42.288
	0
Conversión de venta	1,3%
Ventas anuales	550
Venta mensual	46
Venta diaria	2

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Nota biográfica

César Hugo Kiwaki González

Licenciado en Administración de Negocios con especialización en Marketing por la Universidad Ricardo Palma. Tiene un diplomado en Marketing Estratégico por la Universidad San Ignacio de Loyola.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en las áreas comercial, marketing, inteligencia de negocios, investigación de mercado, análisis de indicadores de gestión y planeamiento estratégico. Asimismo, tiene experiencia en supervisión y coordinación de servicio posventa.

Diana Karin Luque Vela

Licenciada con doble titulación en Administración de Negocios internacionales en México por la Universidad de las Américas Puebla y en Francia por la Reims Managment School.

Tiene diez años de experiencia en mercados del Perú y México en marketing estratégico y gestión comercial en sectores de consumo masivo y servicios. En dichos sectores ha trabajado la construcción de relaciones comerciales, la negociación multicultural, el posicionamiento de marca y el lanzamiento de nuevos productos.

Silvia Marcela Urteaga Fuentes

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

Cuenta con diecisiete años de experiencia en publicidad y marketing, liderando estrategias de comunicación, posicionamiento y marca en empresas de primer nivel. En su experiencia profesional ha liderad equipos multidisciplinarios y ha creado sinergias con marcas nacionales e internacionales.