



**“PLAN DE *MARKETING* PARA EL LANZAMIENTO DE LA
INICIATIVA TURÍSTICA XPLORA”**

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

Presentado por:

Sr. Alejandro Contreras Arce

Sr. Sebastián Emanuel González Villavicencio

Sr. Mauro César León Huarac

Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

2020

Dedicatoria

A nuestros padres, quienes nos dieron el mejor ejemplo de trabajo y el impulso para siempre seguir adelante.

Agradecimientos

A todos nuestros docentes, por trasladarnos sus experiencias, valores y conocimientos; en especial, a nuestra asesora Carla Pennano, por sus consejos, entusiasmo y la confianza en nosotros.

Resumen ejecutivo

En la actualidad, el sector turismo es uno de los motores principales de la economía peruana. A la vez, es un rubro cada vez más sólido en el que encontramos disponible fácilmente una gran oferta de productos y servicios. El Internet ha ayudado en gran medida a este sector, ya que existe mucha información para el turismo interno. Esto se ve reflejado en la capacidad que tenemos de planificar viajes desde los teléfonos móviles, tabletas, *laptops*, entre otros.

El crecimiento de la oferta en turismo se ha expandido no solo en nuevos hoteles o en lugares turísticos típicos para visitar, también observamos una creciente oferta de programas *full-days* que permiten a los turistas salir de la rutina y visitar nuevos destinos. Este crecimiento de oferta está alineado con la creciente demanda para viajar.

Sin embargo, en la gran oferta de productos y servicios turísticos que hay en el mercado, no existe un servicio que combine estar cerca de la naturaleza con la comodidad de la estadía de un hotel; es decir, poder visitar un lugar turístico natural y acampar, pero con la comodidad y *comfort* de una habitación.

Por tal motivo, nace Xplora, una iniciativa que ofrece un servicio de hospedaje en campers¹ estacionarios. Xplora propicia experiencias innovadoras y de aventura para conectar a los clientes con la naturaleza a través del disfrute de una estadía cómoda y segura. Además, cuenta con las comunidades como socios claves para ofrecer un servicio de calidad. En el presente plan de *marketing*, iniciamos con la contextualización del macro y el microambiente del negocio para determinar si el entorno es favorable para desarrollar esta idea de negocio. Asimismo, planteamos los objetivos de *marketing* y las estrategias que permiten seguir un lineamiento único del cómo y a dónde se desea llegar.

¹*Camper*: remolque cerrado que incluye un mobiliario básico en su interior a modo de casa u hogar móvil, normalmente con el objetivo de usarlo de vivienda.

Tabla de contenidos

Lista de tablas	xi
Lista de figuras.....	xiii
Lista de apéndices	xiv
Introducción.....	1
Análisis y diagnóstico situacional.....	3
Análisis del macroentorno.....	3
Entorno político	3
Entorno económico.....	4
Entorno social.....	5
Entorno tecnológico.....	6
Entorno ecológico.....	7
Entorno legal.....	7
Conclusiones de macroentorno.....	8
Análisis del microentorno	8
Identificación, características y evaluación del sector.....	8
Diamante de Porter	9
Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	9
Poder de negociación de los compradores (medio).....	9
Rivalidad (baja).....	9
Sustitutos (alto).....	10

Amenaza de nuevos competidores entrantes (media)	10
Análisis de los clientes	11
Análisis de competidores o sustitutos.	11
Conclusiones del microentorno	12
Análisis interno: la empresa	13
Propósito, misión, visión y valores	13
Productos y servicios.....	13
Diagnóstico situacional	14
Análisis FODA	14
Diagnóstico situacional de la empresa.	14
Investigación de mercado	15
Objetivos de investigación	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Conocer la industria del turismo en el Perú.....	15
Conocer el perfil del vacacionista interno del Perú	15
Validar la propuesta de valor para el diseño del servicio	15
Determinar el grado de aceptación del servicio y estimar la demanda potencial	16
Metodología.....	16
Investigación cualitativa o exploratoria.	16

Investigación cualitativa o exploratoria.	17
Investigación cuantitativa (concluyente).....	17
Muestra.	17
Fuentes de información.....	18
Etapa exploratoria.....	18
Etapa concluyente.....	19
Conclusiones.....	20
Estimación de la demanda.....	21
Mercado total.....	21
Mercado potencial.....	21
Mercado objetivo.....	22
Estimación de la demanda en base al mercado objetivo.....	22
Conclusiones de la estimación de la demanda.....	24
Planeamiento estratégico.....	26
Definición de los objetivos de <i>marketing</i>	26
Estrategia genérica.....	26
Estrategia de crecimiento.....	27
Estrategia de segmentación de mercado.....	28
Estrategia de posicionamiento.....	29
Estrategia de marca.....	29
Nombre de marca.....	29

Logotipo	30
Identidad de marca.....	30
Estrategia de clientes.....	30
Estrategia de responsabilidad social empresarial.....	31
<i>Marketing mix</i>	34
Estrategia de servicio	34
Hospedaje en área natural en <i>camper</i>	34
Excursiones guiadas por los alrededores.....	35
Alquiler de equipamiento	35
Servicio esencial	35
Servicios suplementarios de facilitación	35
Servicios suplementarios de aumento	36
Estrategia de precios	36
Estrategia de plaza	39
Estrategia de promoción.....	46
<i>Marketing digital</i>	47
<i>Marketing relacional</i>	50
<i>Marketing directo</i>	51
Promoción de ventas	52
Estrategia de personas.....	52
Estructura organizacional.....	53

Reclutamiento y selección.....	54
Evaluación y desempeño.....	54
Contratación.....	55
Retención y compensación.....	55
Política de remuneraciones.....	55
Evidencia física.....	56
Estrategia de procesos.....	56
Proceso <i>core</i> : planificación operativa.....	56
Proceso <i>core</i> : presentación del servicio.....	57
Brindar información a clientes nuevos y existentes.....	57
Realizar reserva.....	57
Brindar servicio.....	57
Proceso <i>core</i> : servicio de postventa.....	57
Realizar encuestas de satisfacción.....	58
Gestión de calidad.....	58
Gestión del medioambiente.....	58
Protocolo de servicio.....	58
Implementación y control.....	59
Presupuesto.....	59
Premisas y supuestos generales.....	59
Presupuesto de ventas.....	60

Presupuesto de inversiones.....	64
Presupuesto de gastos.....	65
Depreciación.....	68
Financiamiento	69
Estados financieros	69
Ganancias perdidas	69
Flujo de caja.....	70
Evaluación financiera.....	70
Análisis de sensibilidad.....	71
Planes de contingencia	72
Conclusiones y recomendaciones	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones	73
Lista de referencias	75
Notas biográficas	99

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Entorno político</i>	3
Tabla 2. <i>Entorno económico</i>	4
Tabla 3. <i>Entorno social</i>	5
Tabla 4. <i>Entorno social - comunitario</i>	6
Tabla 5. <i>Entorno tecnológico</i>	6
Tabla 6. <i>Entorno ecológico</i>	7
Tabla 7. <i>Entorno legal</i>	8
Tabla 8. <i>Sustitutos</i>	10
Tabla 9. <i>Situación de la competencia en cada ubicación de Xplora</i>	12
Tabla 10. <i>Propósito, misión, visión y valores</i>	13
Tabla 11. <i>Análisis FODA</i>	14
Tabla 12. <i>Variables para el cálculo de la muestra</i>	17
Tabla 13. <i>Mercado total, potencial y objetivo</i>	22
Tabla 14. <i>Estimación de la demanda</i>	23
Tabla 15. <i>Estimación de ventas por mes</i>	24
Tabla 16. <i>Objetivos de marketing estratégico</i>	26
Tabla 17. <i>Matriz de Ansoff</i>	28
Tabla 18. <i>Tipos de segmentación</i>	28
Tabla 19. <i>Elementos incluidos en el hospedaje</i>	34
Tabla 20. <i>Tarifario de hospedaje Xplora</i>	37

Tabla 21. <i>Tarifario de alquiler de equipamiento</i>	39
Tabla 22. <i>Detalle de puestos y funciones</i>	53
Tabla 23. <i>Política de remuneraciones</i>	55
Tabla 24. <i>Cálculo de ventas o arribos por cada zona</i>	62
Tabla 25. <i>Ingreso anual Oxapampa</i>	62
Tabla 26. <i>Ingreso anual Nor Yauyos Cochas</i>	63
Tabla 27. <i>Ingreso anual Reserva Natural de Paracas</i>	63
Tabla 28. <i>Presupuesto de inversiones</i>	64
Tabla 29. <i>Presupuesto de gastos</i>	66
Tabla 30. <i>Presupuesto de depreciación</i>	68
Tabla 31. <i>Financiamiento</i>	69
Tabla 32. <i>Estado de ganancias y pérdidas</i>	69
Tabla 33. <i>Flujo de caja</i>	70
Tabla 34. <i>Evaluación financiera</i>	70
Tabla 35. <i>Escenarios según incremento anual de ventas</i>	71
Tabla 36. <i>Análisis de sensibilidad</i>	71
Tabla 37. <i>Estrategias de contingencia</i>	72

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Logotipo de la marca	30
<i>Figura 2.</i> Price Brand Ladder de hospedajes en Oxapampa	38
<i>Figura 3.</i> Price Brand Ladder de hospedajes en Nor Yauyos	38
<i>Figura 4.</i> Price Brand Ladder de hospedajes en la Reserva Nacional de Paracas.....	38
<i>Figura 5.</i> Página web (<i>home</i>)	41
<i>Figura 6.</i> Página web (internas)	41
<i>Figura 7.</i> Página web (pasarela de pagos)	42
<i>Figura 8.</i> Redes sociales (Facebook).....	42
<i>Figura 9.</i> Redes sociales (Instagram).....	43
<i>Figura 10.</i> Redes sociales (Tripadvisor)	44
<i>Figura 11.</i> Sitios web de alojamientos.....	44
<i>Figura 12.</i> Agencia de viaje web.....	45
<i>Figura 13.</i> <i>Banners</i> en Google Display	48
<i>Figura 14.</i> Anuncios textuales en Google	48
<i>Figura 15.</i> Anuncios de redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube)	49
<i>Figura 16.</i> Sitios web especializados en turismo (Y tú qué planes).....	49
<i>Figura 17.</i> <i>Merchandising</i>	51
<i>Figura 18.</i> <i>Stand</i> para ferias.....	52
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la organización.....	53

Lista de apéndices

Apéndice A. Evolutivo del arribo de visitantes a los establecimientos de hospedaje	79
Apéndice B. Guía de preguntas para entrevistas a profundidad	79
Apéndice C. Guía de los <i>focus group</i>	83
Apéndice D. Otorgamiento de derecho para turismo en áreas naturales	84
Apéndice E. Conclusiones generales de las entrevistas	85
Apéndice F. Organismos reguladores	85
Apéndice G. Mitos y prejuicios sobre acampañar	86
Apéndice H. Principales factores clave para acampar	87
Apéndice I. Principales factores secundarios para acampar	87
Apéndice J. Cuestionario de la encuesta	88
Apéndice K. Principales resultados de la encuesta	92
Apéndice L. Blanco de posicionamiento.....	94
Apéndice M. Mapeo de procesos internos	95
Apéndice N. Flujograma de reserva de servicio	96
Apéndice O. Flujograma – brindar servicio	97
Apéndice P. Matriz de decisión de destinos turísticos para instalación de los hospedajes	98

Introducción

El Perú es uno de los diez países con mayor biodiversidad biológica y de recursos naturales en el mundo. Por ello, es un país sinónimo de naturaleza, con gran atractivo paisajista, en el que existen un sinnúmero de destinos naturales dignos de visitar. Sin embargo, gran número de esos atractivos naturales tiene una pobre infraestructura hotelera y una falta de servicios turísticos que no permiten satisfacer adecuadamente las necesidades del turista interno.

Por ello, nace Xplora, un proyecto de negocio que busca una nueva forma de hospedaje al brindar todas las comodidades de un minidepartamento, pero en medio de la naturaleza. Con las comunidades como socias, los *campers* de Xplora se estacionan en propiedades privadas, donde se asegura que la estancia de los viajeros sea segura. Además, se impulsa la economía y el desarrollo de los destinos en los que se opera.

En la presente investigación, planteamos la elaboración de un plan de *marketing* inicial para el lanzamiento de Xplora al mercado peruano. En el capítulo “Análisis y diagnóstico situacional”, desarrollamos el análisis del macroentorno y el microentorno. En el capítulo “Investigación de mercado”, mostramos dicha investigación mediante el uso de fuentes secundarias, entrevistas a expertos, *focus groups* y encuestas. En capítulo de “Planeamiento estratégico”, definimos los objetivos de *marketing* y las estrategias: genéricas, de crecimiento, de segmentación de mercado, de posicionamiento y de marca.

En el capítulo “Marketing *mix*”, desarrollamos las diferentes variables del *marketing mix* que tangibilizan la propuesta de negocio. Además, definimos la estrategia de personas, los procesos *core* del negocio y los protocolos del servicio. En el capítulo “Implementación y control”, mostramos los presupuestos de ventas, de *marketing*, de personal, administrativos y la inversión inicial del proyecto. También obtenemos el VAN, la TIR y la formulación de

planes de contingencia. Finalmente, presentamos las conclusiones y las recomendaciones del plan de *marketing*.

Análisis y diagnóstico situacional

Análisis del macroentorno

Identificamos y analizamos las oportunidades y amenazas de la industria mediante la clasificación en seis entornos.

Entorno político. El Perú cuenta con políticas de Estado que impulsan el desarrollo de la actividad turística y favorecen el ingreso de oferta turística al mercado. Actualmente, el país se encuentra en procesos de reforma política y judicial por escándalos de corrupción a todo nivel; sin embargo, la situación afecta a todos los sectores en la misma proporción. Por eso, consideramos que las condiciones políticas son favorables.

Tabla 1

Entorno político

Factor	Fuente	O /A	Decisión estratégica
Reforma judicial y reforma de los partidos políticos en la agenda nacional. Índice de estabilidad política 59.5/100.	Poder político y judicial en cambios (Mapa de Riesgo Político, 2019)	Amenaza	Diversificar los destinos turísticos para reducir el riesgo por el cierre de carreteras debido a protestas.
Plan Nacional de Turismo con horizonte al 2025. El objetivo general es “consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro”.	Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur) 2016-2025	Oportunidad	Explotación del segundo pilar estratégico del Pentur: “Diversificación y consolidación de la oferta”.
Plan Nacional de Calidad Turística del Perú cuyo objetivo general es “posicionar al país como un destino reconocido por la calidad total de su oferta turística”.	Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (Caltur) 2017-2025	Oportunidad	Estandarización y adecuación de los servicios a los criterios de calidad establecidos por el Caltur.

Nota. Elaboración propia.

Entorno económico. El sector turismo del Perú ha tenido con un crecimiento sostenido durante los últimos años y su aporte a la economía ha sido muy favorable para el crecimiento del país. Es una de las actividades con más oportunidades de negocio, debido a la diversidad de paisajes con que se cuenta. Por eso, consideramos que el factor económico es favorable.

Tabla 2

Entorno económico

Factor	Fuente	O/A	Decisión estratégica
El sector turismo del Perú tuvo la mayor contribución directa al PBI (3.9 %) en la región durante el año 2019.	Turismo e impacto económico 2019 (Portal de Turismo, 2019)	Oportunidad	Ofrecer la propuesta de valor: hospedajes turísticos en contacto directo con la naturaleza, manteniendo la comodidad y seguridad de una vivienda.
El turismo es la tercera actividad en generar más empleos y divisas al Perú (8 % PEA).	El turismo y la actividad económica (CCL turismo es el tercer sector, 2018)	Oportunidad	
La inflación se mantuvo estable durante el año 2019 y cerró en 1.9 % por debajo de la media del rango meta oficial.	Inflación 2019 (Perú Retail, 2019)	Oportunidad	
El ingreso per cápita mensual promedio ha disminuido en todos los NSE.	Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2018 (Ipsos, 2018)	Amenaza	Manejar rangos de precios según el paquete turístico que elija el cliente.
Ha disminuido la cantidad de hogares que tienen a trabajos dependientes como fuente de ingreso.	Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2018 (Ipsos, 2018)	Amenaza	

Nota. Elaboración propia.

Entorno social. Existen muchas oportunidades, debido a que el turista interno suele viajar más en busca de nuevas formas de aventura y experiencia. La oferta del mercado es similar entre ella y son pocas las empresas que cuentan con responsabilidad social.

Tabla 3

Entorno social

Factores	Fuente	O/A	Decisión estratégica
Vacacionista limeño			
El 46 % de los vacacionistas pertenece al NSE A y B; y el 54 %, al NSE C.	Perfil del Vacacionista Nacional 2017 (PromPerú, 2018)	Oportunidad	El público objetivo está compuesto por personas del NSE A y B.
El 24 % de los vacacionistas viajan a Lima y el 76 % viaja a otras regiones (Ica 18 %, Junín 11 % y Áncash, Arequipa y Piura con 8 %).	Perfil del Vacacionista Nacional 2017 (PromPerú, 2018)	Amenaza	Elegir rutas de fácil acceso y según el estado de las carreteras.
El 49 % del vacacionista nacional tiene entre 25 a 44 años de edad (24 % de 25 a 34 años y 25 % entre 35 a 44 años).	Perfil del Vacacionista Nacional 2017 (PromPerú, 2018)	Oportunidad	El público objetivo está compuesto por vacacionistas con edad comprendida entre 25 y 44 años.
La duración de un viaje promedio es de cinco noches.	Perfil del Vacacionista Nacional 2017 (PromPerú, 2018)	Amenaza	Ofrecer servicios adicionales, como alquiler de equipos según el destino.
El 64 % de los vacacionistas paga por el alojamiento. El gasto promedio por alojamiento dentro de Lima es S/ 287. Fuera de Lima es de S/ 620.	Perfil del Vacacionista Nacional 2017 (PromPerú, 2018)	Oportunidad	Establecer una política de precios adecuada que corresponda a la disponibilidad de pago.

Nota. Elaboración propia

Tabla 4*Entorno social - comunitario*

Factores	Fuente	O/A	Decisión estratégica
Trabajo con las comunidades			
Solo 5 % de las empresas aplica responsabilidad social.	Perú: Responsabilidad Social 2019 (A. Retail, 2019)	Oportunidad	Trabajar en alianzas con comunidades.
El 62 % de peruanos no compraría a empresas sin responsabilidad social.	(Valcárcel, 2019)	Oportunidad	

Nota. Elaboración propia.

Entorno tecnológico. En el Perú, el comercio electrónico cada vez toma más importancia en la forma de hacer negocios con los consumidores. Es importante, en este sector, que Xplora cuente con un canal digital para llegar a más clientes y trasladar la experiencia de viajes mediante fotos, publicaciones e interacciones con ellos. En líneas generales, el entorno tecnológico es favorable.

Tabla 5*Entorno tecnológico*

Factor	Fuente	O/A	Decisión estratégica
El método de pago más utilizado es tarjeta de débito y crédito (90 %).	Comprador en línea 2018 (Ipsos, 2018)	Oportunidad	Ofrecer pagos en línea con tarjetas de débito, crédito y/o transferencias bancarias.
El nivel de confianza para compras por Internet es alto.	Comprador en línea 2018 (Ipsos, 2018)	Oportunidad	
Las redes sociales más usadas son Facebook y WhatsApp.	Perfil del usuario de redes sociales (Jul-18)	Oportunidad	Contar con una página web corporativa y con presencia en Facebook e Instagram.
La web es la principal fuente de información turística. El 85 % de los interesados busca por Internet.	Perfil del vacacionista nacional 2017 (PromPerú, 2018)	Oportunidad	

Factor	Fuente	O/A	Decisión estratégica
El comercio electrónico aporta el 5.75 % al PBI nacional y se espera un crecimiento de 30 % de ventas.	Comercio electrónico Perú (Comercio electrónico aporta, 2019)	Oportunidad	
La compra por Internet aún es baja y la mayor penetración se da en jóvenes de 18 a 24 años.	Hábitos y usos del Internet (Ipsos, 2018)	Amenaza	Contar con línea telefónica para información y ventas.

Nota. Elaboración propia.

Entorno ecológico. La Política Ambiental del Sector Turismo determina las reglas a seguir en el desarrollo de las actividades y facilita la estandarización de los procesos internos. Xplora debe estar preparado ante la ocurrencia de desastres naturales que puedan deshabilitar las vías de acceso a los destinos turísticos. El entorno ecológico es favorable.

Tabla 6

Entorno ecológico

Factor	Fuente	O /A	Decisión estratégica
Política Ambiental del Sector Turismo establece los lineamientos en las actividades turísticas.	Política Ambiental del Sector Turismo (Mincetur, 2006)	Oportunidad	Alineamiento con la normativa. Comunicar que el producto cumple con los lineamientos ambientales.
Desastres y/o fenómenos naturales como sismos, tsunamis, huaycos, aniegos, fenómeno de El Niño.	Informe. Escenario de riesgo por sismo y tsunami para Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Perú (Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres, 2017)	Amenaza	Diversificar los destinos turísticos a ofrecer con el fin de reducir el riesgo de desastres naturales. Contar con un plan de contingencia en el caso de que se produzca.

Nota. Elaboración propia.

Entorno legal. El turismo ha sido declarado de interés nacional por ley. El país cuenta con regulaciones para una actividad turística sostenible y que no afecte las áreas

naturales protegidas. Este ambiente jurídico es el idóneo para el modelo de negocios que nos compete, pues la sostenibilidad es uno de los valores organizacionales y es parte de la propuesta de valor de Xplora.

Tabla 7

Entorno legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Ley General del Turismo declara a esta actividad como de interés nacional y un sector prioritario para el desarrollo del país. Incentiva la práctica sostenible del turismo en el país. Además, menciona los principios de la actividad turística.	Ley N.º 29408 Ley General del turismo (Mincetur, 2009)	Oportunidad	Alineamiento con la normativa. Asimilación de los principios de la actividad turística aplicables al modelo de negocio.
La Ley de Áreas Naturales Protegidas norma los aspectos relacionados con la gestión de las áreas naturales protegidas y su conservación de conformidad con el artículo 68º de la Constitución Política del Perú.	Ley N.º 226834 Ley de Áreas Naturales Protegidas, 1997	Amenaza	Diversificar los destinos turísticos a ofrecer en caso de que las áreas naturales protegidas sean excluidas del turismo con área de <i>camping</i> .

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones de macroentorno. Según el análisis de todos los factores externos, concluimos que el macroentorno es favorable para el desarrollo de esta propuesta de negocio, principalmente por el factor económico-social. El público objetivo cuenta con el poder adquisitivo y la predisposición a realizar viajes internos regularmente.

Análisis del microentorno

Identificación, características y evaluación del sector. Observamos que el sector turismo está creciendo y tiene un gran potencial para hacerlo en forma más acelerada, debido a las riquezas naturales y culturales del Perú. Además, el grado de informalidad representa

una oportunidad para la diferenciación al crear una marca fuerte que atienda de la mejor forma las necesidades del público objetivo. En cuanto a la demanda de hospedajes, vemos un crecimiento sostenido desde el 2004 (ver apéndice A); sin embargo, existen departamentos que concentran la gran mayoría de establecimientos. Por eso, hay muchos lugares con un gran potencial turístico que carecen de una infraestructura de hospedaje adecuada.

Diamante de Porter

Poder de negociación de los proveedores (bajo). Se ha identificado cuatro proveedores que comercializan *campers* nuevos (fabricación y/o venta) en el Perú; además, de algunos proveedores complementarios. En esta evaluación, consideramos también a las comunidades como un socio-proveedor clave, ya que se encargan de la parte operativa del *camper* (limpieza y orden). El trabajo con ellas va de la mano con los lineamientos operativos que definimos en el proyecto.

Poder de negociación de los compradores (medio). En cuanto a los costos de cambio, Xplora no cuenta con competidores directos; sin embargo, existen múltiples sustitutos que comercializan experiencias con algunos atributos de la oferta como campamentos al aire libre, *lodges*, etc. Podríamos determinar que el costo de cambio es bajo, por lo que es importante diferenciar claramente la oferta de producto frente a los sustitutos y destacar las ventajas diferenciales que sean fuente de creación de valor.

Rivalidad (baja). Actualmente, no existe una propuesta semejante en el mercado. La categoría de turismo en *campers* es poco explotada en el Perú. Algunas personas hacen turismo en *campers* propios o rentados; sin embargo, esto no afecta al negocio por su ínfima

cantidad. Xplora tiene la oportunidad de crear una nueva categoría en el turismo y ser los primeros ingresantes en el mercado.

Sustitutos (alto). Se han identificado una gran cantidad de sustitutos.

Tabla 8

Sustitutos

Sustitutos	¿Qué ofrece?
<i>Glamping</i>	Hospedaje en la naturaleza con lujo
Agencias de viaje	Conectar lugares y experiencias con las personas
Programas <i>full days</i>	Viajes cortos para el disfrute del día
<i>Lodges</i>	Hospedaje en entornos naturales
Clubes con área de <i>camping</i>	Lugares seguros para acampar
Hoteles / hostales	Habitaciones para poder pasar la noche

Nota. Elaboración propia.

Debido a la gran cantidad de sustitutos, el punto clave para Xplora es la diferenciación mediante una propuesta de valor nunca antes vista en el sector turismo en el Perú y una promoción de gran impacto que despierta el interés y espíritu aventurero de vivir una experiencia nueva.

Amenaza de nuevos competidores entrantes (media). El sector turismo es rentable y atractivo. Por ello, otras empresas pueden estar interesadas en ingresar o ampliar sus portafolios en él. Como nuevos participantes en la categoría de casas rodantes (campers y/o autocaravanas), Xplora puede impactar con capacidad operativa, participación de mercado o recursos financieros. Sin embargo, la inversión requerida es alta, las alianzas estratégicas con

las comunidades y el *know how* con el que cuenta Xplora son barreras importantes de entrada. Por lo tanto, la amenaza es media.

Análisis de los clientes. Según el informe del Perfil del Vacacionista Nacional de PromPerú (2017), las características demográficas y socioeconómicas de los turistas internos a los cuales nos enfocamos en la propuesta de negocio son las siguientes:

- El 49 % se encuentra en un rango de edad entre 25 a 44 años. El 46 % pertenece al NSE A y B.
- Motivos de viaje: 32 % *relax*, 22 % conocer nuevos lugares y 21 % paseo con la familia.
- Factores de decisión de viaje: 50 % paisaje, 38 % lugares turísticos y 27 % lugar sin bulla.
- Factores que despiertan el interés en viajar: 49 % comentarios y experiencias de familiares y amigos, 20 % programas de televisión sobre viajes y 18 % Internet.
- Búsqueda de información: 86 % Internet, 43 % familia y 17 % folletos turísticos.
- La permanencia promedio es de cinco noches. El 63 % utiliza alojamientos pagados, 33 % en casa de familiares y amigos, el 4 % restante en carpas o casas propias.
- El 25 % de los turistas gastan de S/ 600 a más, por persona, durante su viaje.

Análisis de competidores o sustitutos. Definimos como competidor directo a cada una de aquellas empresas de alojamiento turístico que ofrecen una propuesta de valor similar a Xplora y que se encuentran ubicadas en la misma zona o cercanías de los hospedajes. Los lugares elegidos por Xplora para tener presencia son Oxapampa, Reserva Paisajista Nor Yauyos Cochas y Reserva Nacional de Paracas (ver el capítulo “*Marketing mix*”, sección “Estrategia de servicio”). Por otro lado, definimos como competidor indirecto a cada una de aquellas empresas de alojamiento turístico que ofrecen una propuesta de valor distinta, pero satisfacen la misma necesidad de alojamiento para los turistas que visitan las mismas zonas o

cercanías de los hospedajes de Xplora. A través de la herramienta del Price Brand Ladder (ver el capítulo “*Marketing mix*”, sección “Estrategia de precios”), determinamos los segmentos de alojamiento turístico según el precio. Así observamos la posición de Xplora respecto a los competidores. En la tabla 9, describimos la situación de la competencia para cada ubicación de los hospedajes de *campers* de Xplora.

Tabla 9

Situación de la competencia en cada ubicación de Xplora

	Oxapampa	Reserva Paisajista Nor Yauyos Cochas	Reserva Nacional de Paracas
Tipo de competencia	Todos los competidores son indirectos.		
Atributos más frecuentes	El 95 % cuenta con baño privado. Otros cuentan con jardín, estacionamiento y desayunos.	El 100 % cuenta con escritorio y baño privado. Otros cuentan con wifi, estacionamiento y jardín.	El 86 % cuenta con wifi. Otros cuentan con baño privado, estacionamiento y terraza.
Segmentos de precio	El 60 % son de precio bajo o estándar (con precio unitario por noche menor a S/ 100). El 35 % pertenece al mismo segmento de precios que Xplora; solo el 5 % tiene un precio mayor a Xplora. No hay segmento <i>premium</i> .	El 67 % son de precio bajo o estándar. El 25 % pertenece al mismo segmento de precios que Xplora. No hay segmento <i>premium</i> ; solo el 8 % tiene un precio mayor a Xplora.	El 73 % son de precio bajo o estándar. No hay competidores en el mismo segmento de precios que Xplora. Existen cinco hoteles en el segmento <i>premium</i> .
Calificación promedio de Booking.com	8.3 (competencia intensa en calidad).	8.2 (competencia intensa en calidad).	8.5 (competencia intensa en calidad).

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones del microentorno. El microentorno favorece a Xplora. El poder de negociación de los proveedores, compradores y la amenaza de los competidores es baja o

medio baja. Además, no existe un competidor directo. Sin embargo, debemos considerar que existe la probabilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado. Además, existen diversos sustitutos en el sector que debemos superar con una propuesta única diferenciada.

Análisis interno: la empresa

La idea de negocio es ofrecer a los turistas internos la posibilidad de hospedarse cómodamente en lugares de gran atractivo natural.

Propósito, misión, visión y valores

Tabla 10

Propósito, misión, visión y valores

Propósito	Visión	Misión
Abrir la posibilidad de turismo en la naturaleza con comodidad.	Ser la empresa líder en ofrecer servicios de hospedaje en <i>campers</i> turísticos en el Perú.	Somos una empresa peruana que busca crear experiencias innovadoras y de aventura que conectan a nuestros clientes con la naturaleza, disfrutando de una estadía cómoda y segura.
Valores	- Satisfacción del cliente - Innovación y flexibilidad	- Calidad - Sostenibilidad

Nota. Elaboración propia.

Productos y servicios. Xplora brinda el servicio de hospedaje en un *camper* estacionado en un área natural de gran atractivo, con el fin de que los turistas puedan disfrutar de la conexión con la naturaleza sin perder la comodidad en su estadía.

Diagnóstico situacional

Análisis FODA

Tabla 11

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor innovadora. • Respaldo financiero de inmobiliaria Urbánika. • Equipo de trabajo motivado y con experiencia en áreas de <i>marketing</i> y comercial. • Diseño de procesos establecidos para garantizar la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca no conocida. • Estructura de costos fijos altos. • Equipo de trabajo sin experiencia laboral directa en el sector turismo. • Desconfianza de los clientes por ser una empresa nueva.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Sector turismo de Perú tuvo la mayor contribución directa al PBI (3.8 %) en la región en el año 2017 (factor económico). • El turismo es la tercera actividad en generar más empleos y divisas al Perú (8 % PEA) (factor económico). • Los principales factores que se toman en cuenta para decidir un destino son paisajes y naturaleza (49 %) y variedad de atractivos turísticos (37 %) (factor social). • El 46 % de los vacacionistas son de NSE A y B. El 54 % del NSE C (factor social). • La web es la principal fuente de información turística. El 85 % busca hospedajes por Internet (factor tecnología). 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma judicial y de los partidos políticos en la agenda nacional. Índice de estabilidad política 59.5/100 (factor legal). • El ingreso per cápita mensual promedio ha disminuido en todos los NSE (factor económico). • Solo el 64 % de los vacacionistas paga por el alojamiento durante su viaje (factor social). • La compra por Internet aún es baja. La mayor penetración se da en jóvenes de 18 a 24 años (factor tecnológico). • Ocurrencia de desastres y/o fenómenos naturales como sismos, tsunamis, huaycos, aniegos, fenómeno de El Niño (factor ecológico).

Nota. Elaboración propia.

Diagnóstico situacional de la empresa. Observamos más oportunidades que amenazas. El turismo en el Perú presenta una demanda incremental y existe el interés por propuestas innovadoras. La mayor oportunidad de Xplora es que no existe un competidor directo en el mercado; por lo tanto, desde el inicio, tiene un factor de diferenciación. La mayor relevancia de las fortalezas en comparación con las debilidades recae en el grado de innovación inherente de la propuesta de valor, que puede capitalizarse mediante la implementación de estrategias de *marketing* adecuadas.

Investigación de mercado

Objetivos de investigación

Objetivo general. Nuestro objetivo general con esta investigación de mercado responde a la necesidad de conocer el potencial del proyecto Xplora para establecerlo como una propuesta económicamente viable y rentable, asegurando su crecimiento sostenido en el tiempo. Para ello, debemos determinar las variables, atributos y elementos de generación de valor clave para su éxito. De esta manera, buscamos definir las características del producto para que responda de forma adecuada a las necesidades de los clientes potenciales.

Objetivos específicos

Conocer la industria del turismo en el Perú

- Conocer la dinámica de la industria y puntos de mejora
- Conocer barreras de entrada
- Identificar destinos potenciales
- Identificar competidores y sustitutos
- Identificar proveedores clave (fabricación y venta de *campers* / las comunidades como socios o proveedores clave)

Conocer el perfil del vacacionista interno del Perú

- Conocer comportamientos, actitudes, opiniones y expectativas
- Identificar hábitos y canales de compra

Validar la propuesta de valor para el diseño del servicio

- Conocer los atributos que más valoran los clientes potenciales
- Identificar el grado de aceptación de la propuesta

Determinar el grado de aceptación del servicio y estimar la demanda potencial

- Evaluar la intención de compra
- Conocer el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar
- Identificar la frecuencia de la adquisición del servicio en el plazo de un año
- Evaluar el tiempo de permanencia en el alojamiento
- Conocer la estacionalidad del servicio

Metodología

Para analizar al mercado objetivo, realizamos una investigación en dos etapas:

- Investigación cualitativa o exploratoria
 - Fuentes secundarias
 - Diez entrevistas a profundidad a expertos del sector (ver apéndice B).
 - Tres *focus groups* con personas relacionadas con el segmento (ver apéndice C).
- Investigación cuantitativa o concluyente
 - Realizamos una investigación de tipo concluyente, descriptiva y explicativa a fin de validar lo descubierto en la etapa exploratoria. Mediante la realización de encuestas dirigidas al público objetivo, cerramos las características del servicio ofertado.

Investigación cualitativa o exploratoria. En esta etapa, realizamos entrevistas a profundidad y *focus groups*.

En las entrevistas a profundidad, conversamos con expertos como funcionarios del Mincetur, especialistas en turismo, agencias de viajes y otros actores relacionados al sector.

En los *focus groups* involucramos a hombres y mujeres que realizan viajes internos. De edades comprendidas entre 25 y 44 años, de NSE A y B de Lima Metropolitana, con y sin hijos menores a 15 años de edad. El objetivo fue conocer sus características, necesidades y expectativas (puntualmente sobre hospedajes y campamentos), y recolectar sus impresiones y

deseos frente a la propuesta de Xplora. En cada uno de los *focus groups*, involucramos a ocho participantes.

Investigación cualitativa o exploratoria. En esta etapa, realizamos entrevistas a profundidad y *focus groups*.

En las entrevistas a profundidad, conversamos con expertos como funcionarios del Mincetur, especialistas en turismo, agencias de viajes y otros actores relacionados al sector.

En los *focus groups*, involucramos a hombres y mujeres que realizan viajes internos. De edades comprendidas entre 25 y 44 años, de NSE A y B de Lima Metropolitana, con y sin hijos menores a 15 años de edad. El objetivo fue conocer sus características, necesidades y expectativas (puntualmente sobre hospedajes y campamentos), y recolectar sus impresiones y deseos frente a la propuesta de Xplora. En cada uno de los *focus groups*, involucramos a ocho participantes.

Investigación cuantitativa (concluyente)

Muestra. Para determinar el tamaño de muestra mínimo para efectuar las encuestas, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = [Z^2 * p * q * N] / [e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q]$$

Tabla 12

Variables para el cálculo de la muestra

Variable	Significado
n	Tamaño de muestra
Z	Intervalo de confianza del 95.5 %
P	50 % característica en estudio “compra de producto”
Q	50 % caso más desfavorable (1-p)
N (mercado objetivo – ver tabla 13)	32,335

Variable	Significado
E	5 % de error de estimación

Nota. Elaboración propia.

Luego de aplicar la fórmula, obtuvimos el tamaño de muestra de 384 encuestas.

Fuentes de información

Etapa exploratoria

Consultamos fuentes secundarias como artículos y estudios sobre las tendencias del turismo, comportamiento de viajes, perfil del cliente y hábitos de consumo de los turistas nacionales, realizados por las principales entidades del gobierno (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en adelante, Mincetur) y por empresas de investigación de mercados (CPI). Asimismo, consultamos indicadores de turismo en PromPerú y fuentes bibliográficas especializadas en *marketing* de destinos turísticos. Los principales hallazgos en las fuentes secundarias son los siguientes.

- Perfil del turista nacional
 - El gasto promedio durante el viaje es de S/ 470.00 soles.
 - La edad promedio es de 33 años y 7 de cada 10 son *millennials*.
 - El hostel es el alojamiento más utilizado (43 %).
 - Ica fue el destino favorito de las parejas sin hijos (20 %).
 - El 80 % financió sus viajes con ahorros.
 - El medio de transporte más utilizado es el bus interprovincial (76 %).
 - El concepto “naturaleza” (pasear por ríos, lagos o lagunas, paisajes, entre otros) tiene un 52 % de aceptación como destino de viaje.
- Motivos de viaje y comportamientos del turista interno limeño
 - 35.5 % realizó algún viaje al interior del país en el año 2017.

- Arequipa encabeza la lista de ciudades más visitadas con un 12 % de los viajeros. Le sigue el “Norte Chico”, conformado por Huacho, Barranca y Huaral (10.9 %).
- Las personas del NSE A y B han viajado más de cuatro veces durante el año; las del NSE C, D y E solo lo han hecho una vez.
- Por lo general, los viajes se realizan en compañía (74.5 %) y de preferencia con familia.
- El principal motivo de viaje para el NSE A y B es el turismo.
- El 50.4 % opta por una estadía máxima de cinco días para el caso de feriados largos o puentes laborales.
- Los meses de mayor incidencia para los viajes son julio, agosto y diciembre. Los meses más bajos son abril y mayo.

Realizamos entrevistas a profundidad a expertos del sector. Los resultados de las entrevistas nos permitieron conocer los lineamientos generales de la industria, las oportunidades y amenazas del sector. Además, entendimos las necesidades de los clientes en lo referente a campamentos. Para un mayor detalle de los principales hallazgos, expertos entrevistados y guía de entrevista, ver los apéndices B, C, D, E, F, G, H e I.

Etapas concluyentes

El diseño del cuestionario de la encuesta (ver apéndice J) lo realizamos a partir de los hallazgos de fuentes secundarias, las entrevistas a los expertos y los *focus groups*. Aplicamos las encuestas a personas con el perfil definido como público objetivo, residentes de distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

El objetivo de las encuestas fue la estimación de la demanda a partir de la definición del interés en hospedarse con Xplora en uno de sus viajes. Además, consideramos otras variables para definir el precio, determinar la frecuencia de uso y la estacionalidad del servicio.

Conclusiones

- Tanto hombres como mujeres mencionaron que las fechas donde suelen viajar más son los feriados largos. El destino principal de viaje es la sierra (40.4 %), seguido por la costa (36 %). El menos usual a visitar es la selva (23.6 %).
- Los tres factores más importantes para decidir el destino del viaje (ordenados por importancia) son los siguientes:
 - Que el lugar cuente con un buen paisaje / naturaleza.
 - Que el destino turístico tenga los servicios básicos necesarios.
 - El costo (monetario como de tiempo) de visitar el lugar.
- Al 71.4 % de los encuestados le incomoda que haya mucha gente al momento de visitar un lugar turístico.
- Producto
 - El 60.2 % de encuestados mencionaron que usarían el servicio de *campers* entre dos y tres veces por año. La estadía mínima sería de dos a tres noches.
 - Más del 50 % respondió que es muy importante que el *camper* cuente con ducha, lavadero e inodoro.
- Precio
 - El 39.8 % está dispuesto a pagar entre S/ 100 y S/ 199 por noche. El 6.2 % está en disposición de pagar entre S/ 200 y S/ 299. Finalmente, el 0.6 % de encuestados pagaría entre S/ 300 y S/ 399.
 - Debido a que el rango más representativo es el de S/ 100 a S/ 199, consideramos el precio medio en S/150 por noche.
- Plaza

- El canal digital representa el 90 % de la búsqueda de información al momento de conseguir temas relacionados a destinos turísticos.
- Para el 45.3 % de los encuestados, los buscadores de hoteles representan la mejor manera para obtener información de los posibles lugares donde hospedarse.
- Promoción
 - Tanto hombres y mujeres están de acuerdo en que se les ofrezca servicios adicionales para que su estadía en el *camper* sea más satisfactoria. Al 32.9 % le gustaría tener recorridos guiados y el 26.3 % está interesado en tener equipamientos de acuerdo con lugar (tablas de *surf*, *sunboard*, etc.)
 - El 57.1 % de encuestados se hospedaría en el *camper* con amigos, parejas y /o familia. Esto nos indica que se puede hacer un tipo de promoción especial para un público de más de cuatro personas.

Para mayor detalle de resultados, ver apéndice K.

Estimación de la demanda

Para poder estimar la demanda, primero tenemos que definir el mercado total; luego, llegar al mercado potencial; y, finalmente, definir el mercado objetivo. En base al mercado objetivo, aplicamos filtros adicionales que permiten definir la demanda.

Mercado total. Según la información de APEIM (2018), el mercado total está compuesto por hombres y mujeres de 25 a 44 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B que viven en Lima Metropolitana. Esto suma un total de 914,787 personas.

Mercado potencial. Está compuesto por un total de 106,956 personas entre hombres y mujeres de 25 a 44 años de edad, de NSE A y B, residentes de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de Lima Metropolitana, según información de APEIM (2018).

Mercado objetivo. Para calcular el mercado objetivo, calculado en un total de 32,335 personas, aplicamos una serie de filtros sobre el mercado potencial, basados en variables como el interés a realizar viajes internos, disposición a hospedarse con Xplora y el precio que se estaría dispuesto a pagar. Estos filtros son relevantes para estimar el mercado objetivo, ya que están vinculados al estilo de vida y a comportamientos claves para el negocio; también reflejan la disposición de compra y el nivel de precio mínimo a cobrar.

Tabla 13

Mercado total, potencial y objetivo

Tipo de mercado	Número de personas	Total	% sobre el mercado total
Mercado total	Hombres y mujeres de 25 a 44 años, del NSE A y B, que viven en Lima Metropolitana.	914,787	100.00 %
Mercado potencial	Hombres y mujeres de 25 a 44 años, del NSE A y B, que viven en Lima Metropolitana, residentes de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina).	106,956	11.69 %
	Que realizan viajes internos.	103,319	11.29 %
	Con disposición a hospedarse en Xplora.	69,389	7.59 %
Mercado objetivo	Con disposición a pagar más de S/ 100 por noche.	32,335	3.53 %

Nota. Elaboración propia.

Estimación de la demanda en base al mercado objetivo. A partir del mercado objetivo, compuesto, según APEIM (2018), por 32,335 personas pertenecientes a los NSE A y B, de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, que están dispuestos a hospedarse en Xplora y a pagar más de S/ 100, aplicamos filtros adicionales para estimar la demanda. La determinamos mediante variables como la frecuencia de adquisición del servicio, el porcentaje de *early adopters* —según Everett Rogers (1962)— y el porcentaje de personas

expuestas a la publicidad que quieran hospedarse en Xplora. Este cálculo de la demanda y los filtros, los presentamos en la siguiente tabla.

Tabla 14

Estimación de la demanda

Tipo de mercado	Número de personas	Total	% sobre el mercado objetivo
Mercado objetivo	Que están dispuestas a pagar más de S/ 100 por noche.	32,335	100.00 %
	Que viajan con tres o más personas	16,265	50.30 %
	<i>Early adopters</i> , según Everett Rogers (1962)	2,196	6.79 %
	Que están expuestas a la publicidad de la marca y quieren adquirir el servicio.	878	2.72 %

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, para calcular el número de ventas al año, consideramos:

a = número de personas expuestas a la publicidad de la marca que quieren adquirir el servicio.

x, y, z = % de personas que estarían dispuestas a hospedarse en Xplora una, dos o tres a más veces al año, respectivamente. Donde:

- $a = 878, x = 24.80 \%, y = 36.70 \%, z = 38.70 \%$
- Las constantes 2 y 3 representan el número de veces que las personas viajarían al año en Xplora.

Aplicando la fórmula: $a \cdot x + a \cdot y \cdot 2 + a \cdot z \cdot 3$ obtenemos un total de 1,877 ventas estimadas al año. Consideramos una venta a cada arribo de una persona al hospedaje.

Adicionalmente, para calcular las ventas por mes, multiplicamos el porcentaje de viajes por mes de los limeños, según el informe de CPI (2018), por el número total de personas pertenecientes a los NSE A y B de Lima Metropolitana que, según APEIM (2018),

son un total de 2,851,784 personas, a partir de ello, con los porcentajes por mes obtenidos, calculamos las ventas mensuales estimadas.

Tabla 15

Estimación de ventas por mes

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Estacionalidad	7.1 %	9.4 %	7.9 %	5.6 %	5.3 %	7.5 %	14.1 %	10.9 %	6.6 %	8.5 %	8.0 %	9.2 %	100.0 %
N.º de arribos (ventas)	133	176	148	105	99	141	265	205	124	159	150	172	1,877

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones de la estimación de la demanda

- En función a los resultados de la encuesta, concluimos que se pueden establecer diferentes precios en función al nivel de personalización de la oferta y servicios añadidos. El alquiler de equipamiento para el desarrollo de actividades como *trekking*, canotaje, tablas de *surf*, etc., así como guías turísticos o el desarrollo de turismo vivencial, puede incrementar el valor ofertado.
- Es importante que en los canales de comunicación y de venta se utilicen medios digitales que permitan vender visualmente la experiencia del *camper*. Es clave que se incluyan comentarios de los potenciales clientes, ya que las referencias personales no pagadas dotan de credibilidad al negocio; en especial, cuando se trata del nivel de calidad que el servicio tiene.
- Con respecto a los destinos a elegir para la implementación del proyecto, sugerimos que en una primera etapa se elijan aquellos que cuentan con una infraestructura vial adecuada que permita que el acceso no sea complicado. Además, debería ser un destino conocido que esté relativamente cerca de Lima.

- Posteriormente sugerimos establecer nuevos puntos de operación que no sean tan visitados. Para esto, es importante tener en cuenta la accesibilidad y potencial para generar una masa crítica de clientes que estén interesados en visitar el destino natural.
- Asimismo, debido a la movilidad de las casas rodantes, sugerimos que cada destino elegido se someta a pruebas piloto para evaluar su potencial económico. Recomendamos no realizar inversiones de infraestructura, como la construcción de un silo, hasta que el destino haya demostrado ser una ubicación rentable.

Planeamiento estratégico

Definición de los objetivos de *marketing*

Tabla 16

Objetivos de marketing estratégico

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Incrementar las ventas	Crecimiento / facturación	12 %	> 8 %	> 6 %
Incrementar la tasa de ocupabilidad	N.º días operación / N.º días calendario.	30 %	40 %	60 %
Aumentar la tasa de conversión	Ventas captadas / cotizaciones	30 %	45 %	55 %
Incrementar la satisfacción del cliente	Porcentaje promedio de satisfacción total	70 %	80 %	90 %
Aumentar la fidelización	Ventas recompra / ventas totales	15 %	20 %	30 %

Nota. Elaboración propia.

Estrategia genérica

La propuesta de valor de Xplora consiste en ofrecer a los viajeros experiencias nuevas, distintas y seguras al brindar hospedajes en *campers*; con todas las ventajas y comodidades de un minidepartamento ubicado, de manera fija, en propiedades privadas o administradas por el Estado; en destinos naturales con alto atractivo paisajístico y recreativo que permitan salir de la rutina, desconectarse de la ciudad, escaparse del ruido y la gente.

Este concepto de servicio es innovador en el país y el beneficio emocional de vivir esta aventura es muy alto. Por tal motivo, no podemos pensar en una estrategia de costos, ya que los lineamientos de este negocio están enfocados en ofrecer experiencias. La estrategia que desarrollamos en este mercado es la de diferenciación por enfoque.

Estrategia de crecimiento

Planteamos la estrategia de crecimiento de la siguiente forma:

En el corto plazo (de uno a dos años – penetración de mercados):

- Campañas de *marketing* en medios digitales para lograr conocimiento del servicio y de la marca Xplora
- Diez autocaravanas o *campers*
- En las rutas iniciales, solo consideraremos los resultados de la investigación de mercado
- Creación de contenido propio sobre las experiencias de los clientes para incentivar la compra

En el mediano plazo (de 3 a 5 años - penetración de mercados):

- Diez autocaravanas o *campers*, con mayor tasa de ocupabilidad
- Ampliación de las rutas a otras regiones según la investigación de mercados
- Alianzas con PromPerú y Mincetur para la promoción de los servicios
- Largo plazo (más de 5 años - desarrollo de mercados)
- Al menos seis alianzas con áreas naturales protegidas
- Ampliación a veinte autocaravanas o *campers*
- Implementación de un paquete de servicios adaptado a las necesidades del turista extranjero

Tabla 17*Matriz de Ansoff*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota. Elaboración propia.**Estrategia de segmentación de mercado**

La segmentación de los potenciales clientes será demográfica, psicográfica y conductual. El detalle de cada una, lo presentamos en la siguiente tabla.

Tabla 18*Tipos de segmentación*

Tipo de segmentación	Detalle
Geográfico	Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de Lima Metropolitana.
Demográfico	Hombres y mujeres de 25 a 44 años del NSE A y B.
Psicográfica	Personas que buscan experiencias distintas para salir de su rutina. Buscan vivir una aventura. Les encanta viajar en sus momentos libres para divertirse en pareja, con amigos o la familia. Los principales destinos son atractivos naturales que les facilitan lograr esa desconexión de su rutina y los vincula con la naturaleza.
Conductual	Cuando realizan viajes internos eligen, principalmente, destinos naturales en función de su grado de atractividad. Buscan lugares tranquilos en lo que puedan contar con servicios personalizados para enriquecer su experiencia como guías, <i>tours</i> , alquiler de equipamiento, etc. Además, les gusta poder pasar la noche en lugares cómodos y seguros que cuenten con servicios básicos como inodoro, ducha y agua potable. Sus viajes los realizan en vacaciones, fines de semana, feriados largos y en las vacaciones de los hijos.

Nota. Elaboración propia.

Estrategia de posicionamiento

Según Merino y Espino (2009), existen diferentes tipos de posicionamiento de los cuales hemos elegido el posicionamiento por beneficio. Luego de analizar el segmento objetivo, la necesidad a satisfacer, el beneficio (o razón de preferencia) y la propuesta de valor, definimos la declaración de posicionamiento de Xplora:

Para viajeros que buscan salir de la rutina, desconectarse, vivir aventuras y divertirse en medio de la naturaleza de forma segura, te presentamos Xplora, una nueva forma de hospedaje que permite tener todas las comodidades de un minidepa, además del equipamiento y servicios personalizados que un viajero necesita para disfrutar de un viaje hospedándose justo frente al destino natural.

Estrategia de marca

Con la finalidad de desarrollar una estrategia de marca que permita un correcto posicionamiento, recordación y construcción de una identidad de marca potente, vinculamos cada uno de los puntos de la estrategia a los *insights* descubiertos en la etapa cualitativa de la investigación de mercado, sin olvidarnos de la visión y misión que tiene el proyecto. Con esto, obtenemos una propuesta coherente que permite transmitir el valor del producto.

Nombre de marca. El nombre de la marca es Xplora. Esto hace referencia a reconocer, registrar o averiguar con diligencia una cosa o lugar. El concepto está altamente vinculado con la propuesta de valor; además, la marca es fácil de pronunciar, memorable y no limitante.

Logotipo

Los colores en tonos ocres representan de una forma estilizada, la naturaleza, el aire libre y el exterior.



Las montañas, los árboles y el sol representan la naturaleza y el exterior, la exploración de un ambiente natural.

El *camper* es una representación directa del servicio y de las comodidades se ofrecen.

La tipografía **SchrambergSans** representa la filosofía y la personalidad de la marca al ser simple como el ideal de la vida rural. Sus esquinas redondeadas recuerdan las formas orgánicas que se pueden encontrar en la naturaleza. Al ser *sans serif* es fácil y rápida de leer.

Figura 1. Logotipo de la marca. Elaboración propia.

Identidad de marca. Hemos elaborado una figura de este blanco de posicionamiento, el cual presentamos en el apéndice L. A continuación, presentamos una breve descripción de uno de sus elementos.

- **Visión de la marca.** Se trata de una experiencia en un hogar (minidepartamento) con todas las comodidades, justo frente al destino natural y con todos los servicios que se necesitan para enriquecer la estadía y disfrutar de los atractivos naturales.
- **Compromiso.** Xplora asegura la privacidad y la desconexión que tanto necesita el cliente. Además, ofrece todo el equipamiento necesario y servicios complementarios para mejorar la experiencia del disfrute de los atractivos naturales.
- **Valores.** Confiable, seguro, responsable, dinámico
- **Personalidad.** Aventurera, divertida, responsable y segura.

Estrategia de clientes. Al ser un negocio nuevo en el mercado, Xplora tiene el objetivo de darse a conocer, de captar clientes y fidelizarlos. Por lo tanto, es importante

implementar una estrategia de *marketing* relacional que permita satisfacer a los clientes mejorando su frecuencia de compra, aumentar el valor de cada una, impactar positivamente en la percepción de marca en los clientes y, como consecuencia, lograr recomendaciones positivas del servicio.

Para implementar este tipo de estrategia y plasmarla en una iniciativa de CRM, según Peppers y Rogers (2000), el proceso a seguir consta de cuatro pasos: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar. Primero identificamos a los clientes, individualmente, conociendo la mayor cantidad de datos posibles que generen valor para la organización. En segundo lugar, diferenciamos a los clientes según el valor que estos tienen individualmente con la finalidad de destinar los recursos de la empresa para atender a los clientes de mayor valor. En tercer lugar, interactuamos con los clientes para recabar la mayor cantidad de información posible y así atenderlos mejor. Finalmente, personalizamos algunos de los servicios y atributos de Xplora en función a las necesidades específicas de cada cliente; por ejemplo, el alquiler de equipamiento para aprovechar los atractivos naturales, la contratación de guías para actividades de *trekking*, etc.

Estrategia de responsabilidad social empresarial. Identificamos, dentro de la comunidad, a los participantes claves para que trabajen de la mano con la empresa y se llegue a un convenio para convertirlos en socios del proyecto. Tanto la empresa como la comunidad tendrán compromisos, objetivos y planes de acción para llevar a cabo. De esta manera, tener un seguimiento de cada parte involucrada en las funciones aceptadas para que el negocio siga en marcha y para tomar las redirecciones en el caso que se necesiten.

El impacto económico y social de Xplora se fundamenta en su modelo de negocio, naturaleza de la industria, valores y el nivel de servicio que se brinda. Los factores o acciones que generan dicho impacto son los siguientes:

- Alianzas con las comunidades o pobladores para que sean socios de Xplora al brindar espacios de propiedad privada donde se colocarán los *campers*. Además, se encargarán del *housekeeping* y de la seguridad, a cambio de participaciones de las utilidades del negocio. Lo que contribuye con la economía del lugar.
- Al acceder a zonas con una infraestructura hotelera deficiente o inexistente, Xplora incentiva un mayor flujo de visitantes. Esto genera que la zona pueda considerarse a futuro como un destino turístico de mayor tránsito y valor; además, crear negocios complementarios como restaurantes, por ejemplo.
- En el transcurso de las operaciones de Xplora y debido a los servicios complementarios que ofrece (como guías para la realización de caminatas), se crearán nuevos puestos de trabajo que generarán ingresos adicionales para la localidad.

Dado que la conservación del medioambiente es un requisito y elemento generador de fuente de valor en la propuesta de negocio, es importante reducir al mínimo el impacto que podrían tener las operaciones. Por ello, Xplora plantea lo siguiente:

- Planes de gestión de residuos sólidos. Los destinos de los desechos son los depósitos municipales de la localidad. A futuro, se impulsará la economía circular con socios que reciclen la basura para producir nuevos productos o insumos.
- Establecer un decálogo del buen manejo del agua y la energía a fin de concientizar a los clientes sobre el impacto de sus acciones frente al medioambiente. Además, harán prohibiciones sobre acciones de peligro como hacer fogatas en zonas no autorizadas y se promoverá el cumplimiento de las normas que pueda tener la zona natural visitada.

- Capacitaciones con los encargados del *housekeeping* y de los servicios complementarios de Xplora (guías, *trekking*, etc.) a fin de que entiendan la importancia de la conservación del medio ambiente como fuente de generación de ingresos.

Marketing mix

Estrategia de servicio

Xplora ofrece dos tipos de servicios. El principal es el hospedaje dentro de un *camper* o autocaravana en un área natural. Además, ofrece dos servicios complementarios: visitas guiadas y alquiler de equipamiento. Los hospedajes estarán equipados según la investigación de mercado que realizamos.

Hospedaje en área natural en *camper*. Consta del alojamiento en un *camper* o autocaravana (de 21 metros cuadrados aproximadamente) con una capacidad máxima de ocho personas, situado en una zona muy cercana a la naturaleza. El *camper* o autocaravana estará bajo el resguardo de la comunidad local de la zona, la cual se encargará de la recepción y atención de los huéspedes, la limpieza, el mantenimiento de los hospedajes y de otros servicios adicionales.

Debido a la mayor facilidad para obtener permisos (ver apéndice D), los hospedajes se ubican en áreas privadas. Según la investigación de mercado y criterios de negocio (ver apéndice P), Xplora eligió tres ubicaciones para la instalación de los *campers*: Oxapampa, Nor Yauyos y la Reserva Nacional de Paracas (zona de amortiguamiento). La distancia entre *campers* es de 10 metros, como mínimo, para garantizar la privacidad.

Tabla 19

Elementos incluidos en el hospedaje

<ul style="list-style-type: none"> - Ducha con agua caliente. - Cama para cada huésped (una cama matrimonial, cuatro camas individuales, un sofá cama doble). - Sábanas, frazadas y toallas. - Inodoro y lavamanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Botiquín de primeros auxilios. - Ventanas. - Toldo, mesa y sillas plegables. - Menaje. - Mesa comedor y asientos. - Televisor con reproductor de video.
---	--

- Cocina y horno eléctrico.	- Wi-fi.
- Bidón de agua potable.	- Llave propia que se debe dejar en la
- Frigobar.	recepción al momento que se salga de
- Aire acondicionado.	excursión.

Nota. Elaboración propia.

Excursiones guiadas por los alrededores. Caminatas guiadas de dos horas aproximadamente a cargo de la comunidad que recibe a los huéspedes. Tiene una tarifa adicional al hospedaje. Las excursiones se organizan luego de efectuarse la reserva del alojamiento.

Los huéspedes deberán llevar un tomatodo, repelente contra insectos y bloqueador. Se proporcionará agua de bidón y refrigerio a cada participante.

Alquiler de equipamiento. Alquiler de equipamiento y accesorios que no haya llevado el huésped, que respondan a la naturaleza de cada destino.

- Oxapampa y Nor Yauyos: botas de hule, paraguas, funda protectora de celular contra el agua, impermeable cuerpo entero y bastones de *trekking*.
- Reserva Nacional de Paracas: funda protectora de celular contra el agua, tabla de *bodyboard*, camas inflables, flotadores, *puffs* de playa y sombrillas.

Servicio esencial

Xplora ofrece servicios personalizados para viajeros que gustan de la naturaleza, pero que desean mantener un hospedaje cómodo.

Servicios suplementarios de facilitación

- Informativos: Xplora proporciona información de los servicios ofrecidos, precios, horarios de atención, medidas de seguridad y de medioambiente, además de sugerencias para el viaje.

- Toma de pedidos: Xplora emite el presupuesto del servicio y efectúa las reservaciones o venta de los servicios por teléfono, correo electrónico, buscadores de hoteles (Booking, Trip Advisor, etc.), Airbnb o redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp).
- Facturación: Xplora emite boletas o facturas electrónicas o en físico, según lo solicite el cliente.
- Pago: se realizarán mediante depósito en cuenta o con tarjeta de crédito y débito.

Servicios suplementarios de aumento

- Consulta: *call center*, Airbnb y *chat* de página web y redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, correo electrónico). Canales, atendidos por personal capacitado, mediante los cuales se resuelven las consultas o problemas de los clientes.
- Satisfacción del cliente como foco del negocio: atención de primer nivel que supera las expectativas del cliente.
- Excepciones y retroalimentación: libro de reclamaciones *online* y zona de sugerencias *online* para mejorar la calidad de la atención y servicios.

Estrategia de precios

Mediante la investigación de mercado cuantitativa, detectamos que el público objetivo está dispuesto a hospedarse en Xplora un promedio de dos noches (52 % dos noches y 30 % tres noches) y a pagar, por cada noche, un promedio de S/ 150 (46 % manifestó la intención de pagar entre S/ 100 y S/ 299).

De acuerdo con lo indicado en los Price Brand Ladder (ver figuras 2, 3 y 4), observamos que existen diferentes ofertas de alojamiento divididas en cinco segmentos según tarifa por noche por persona: precio bajo (entre S/ 1 y S/ 55), estándar (entre S/ 56 y S/ 100), medio (entre S/ 101 y S/ 200), superior (entre S/ 201 y S/ 300) y premium (mayor a S/ 300).

El segmento de precios de Xplora es medio; sin embargo, en las zonas elegidas para la primera etapa de operación, la mayor parte de la competencia pertenece a segmentos de precios inferiores. Por lo tanto, con la estrategia de promoción, debemos hacer hincapié en la diferenciación de la propuesta respecto a los alojamientos tradicionales.

Encontramos gran conglomeración de alojamientos en el rango de S/ 1 a S/ 100 por noche; sin embargo, el público objetivo principal de Xplora está en los segmentos de precio medio y superior. En cuanto al segmento *premium*, la propuesta de valor es muy distinta respecto a los demás segmentos.

Desde la perspectiva de los Price Brand Ladders, Xplora ingresa al mercado con una estrategia de precios altos, pues la mayoría de alojamientos tiene un precio menor por noche. Proponemos, de igual manera, una estrategia de precios escalonados, con el fin de promover mayor ocupabilidad.

Tabla 20

Tarifario de hospedaje Xplora

N.º personas alojadas	Precio total por noche	Precio individual por noche
1 a 4	S/ 600	S/ 150
5	S/ 700	S/ 140
6	S/ 780	S/ 130
7	S/ 875	S/ 125
8	S/ 969	S/ 120

Nota. Elaboración propia.

La tarifa mínima es de S/ 600 con un límite de cuatro personas alojadas. En caso de que se aloje una cantidad menor a cuatro personas, el precio individual para el huésped es mayor. De esta forma, se garantiza que el ingreso mínimo sea S/ 600 por noche.

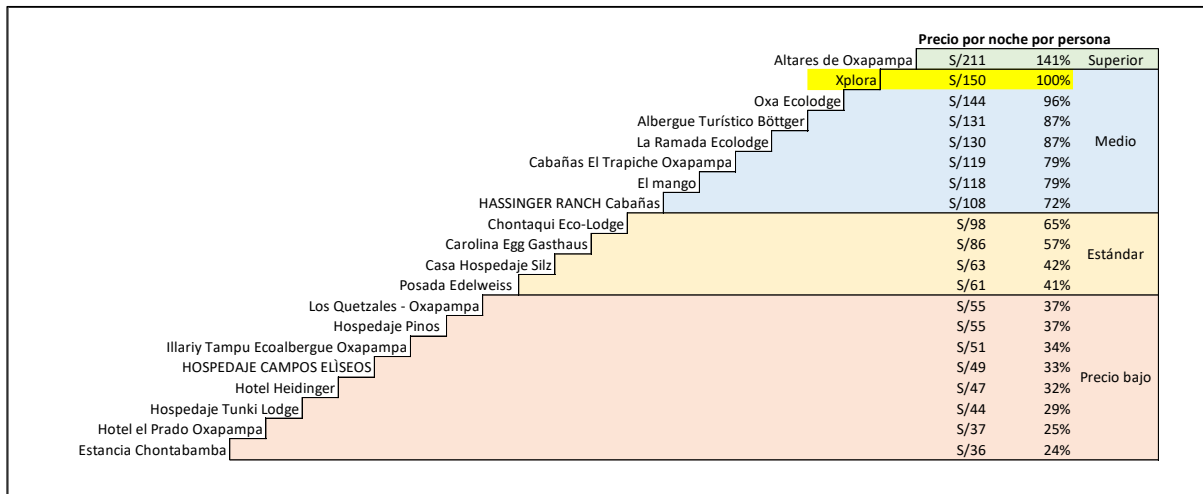


Figura 2. Price Brand Ladder de hospedajes en Oxapampa. Elaboración propia.

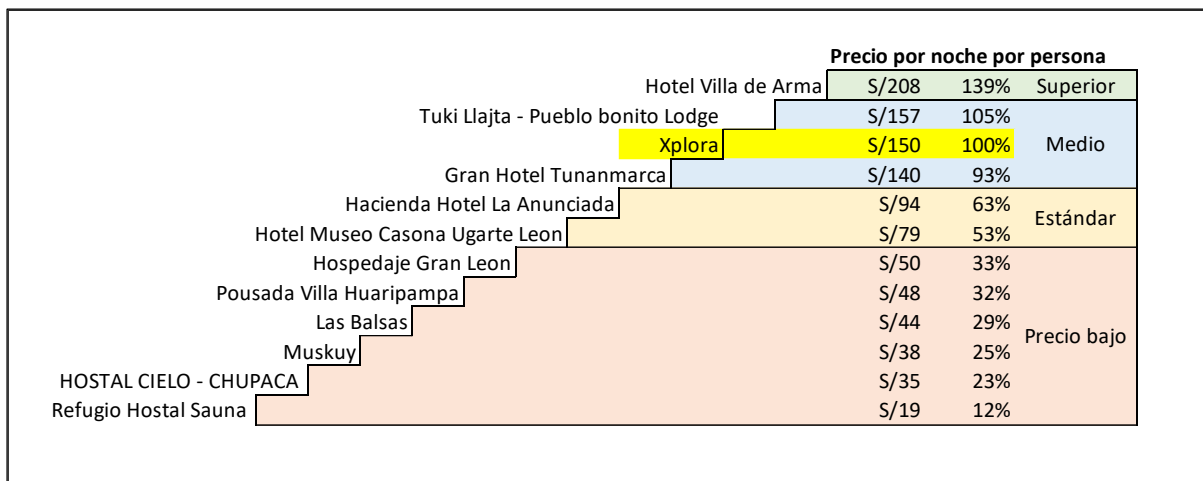


Figura 3. Price Brand Ladder de hospedajes en Nor Yauyos. Elaboración propia.

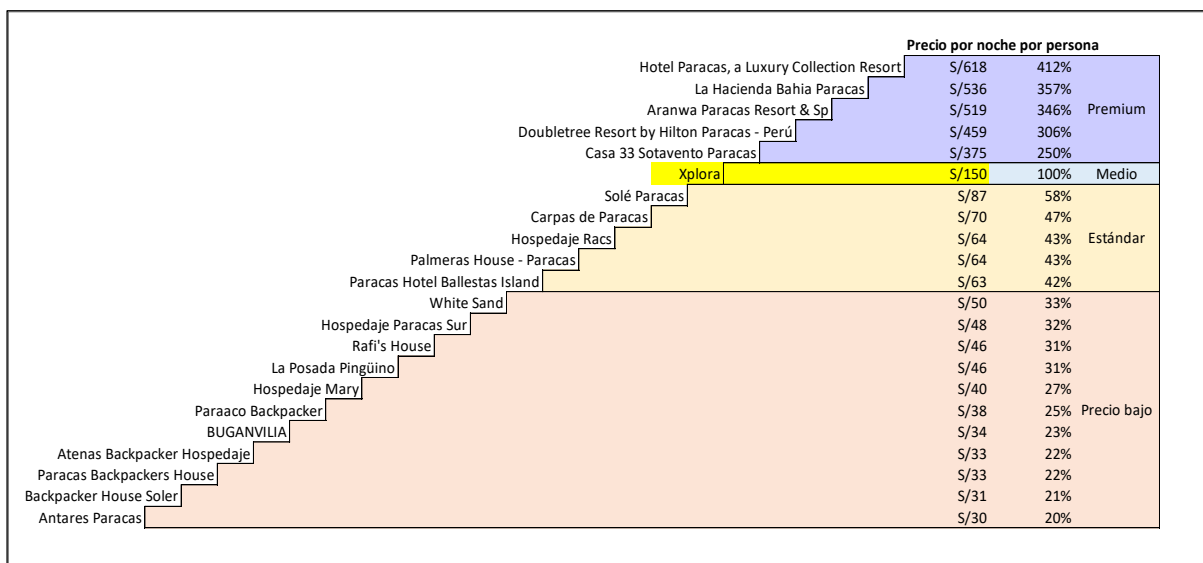


Figura 4. Price Brand Ladder de hospedajes en la Reserva Nacional de Paracas. Elaboración propia.

Para determinar las tarifas de los dos servicios complementarios, usamos precios de mercado. En cuanto al servicio de excursiones guiadas por los alrededores, la tarifa unitaria es de S/ 30 por persona. Los costos y gastos están compuestos por el pago al guía de la comunidad, agua de bidón y el refrigerio.

En cuanto al servicio de alquiler de equipamiento, las tarifas unitarias diarias por cada equipamiento las observamos en la tabla 21.

Tabla 21

Tarifario de alquiler de equipamiento

Equipamiento	Precio/día
Botas de hule	S/ 5.00
Paraguas	S/ 4.00
Funda protectora de celular contra el agua	S/ 4.00
Impermeable cuerpo entero	S/ 5.00
Bastón de <i>trekking</i>	S/ 5.00
Tabla de <i>bodyboard</i>	S/ 10.00
Camas inflables	S/ 15.00
Flotadores	S/ 10.00
<i>Puff</i> de playa	S/ 10.00
Sombrillas	S/ 10.00

Nota. Elaboración propia.

Estrategia de plaza

Los canales de venta que elegimos para Xplora son el digital y las llamadas telefónicas. Los *focus groups* indicaron que los buscadores de hoteles (como Booking) y las aplicaciones (como Airbnb) eran las formas más frecuentes de hacer reservas de alojamientos. En el caso de las encuestas, cuando preguntamos sobre búsqueda de información de destinos naturales a visitar, el 50 % indicó hacerlo por web especializadas con reseñas de viaje tipo Trip Advisor, el 36.4 % manifestó usar redes sociales y el 13.6 % acude a agencias de viaje. Además, cuando

preguntamos por la búsqueda de alternativas de hospedaje, el 45.3 % dice haberlo hecho a través de buscadores de hoteles (Trivago, Kayak, Booking, etc.), el 36.3 % prefiere Airbnb y el 18.4 % utiliza sitios web especializados con reseñas de viajes y redes sociales. En el caso de las fuentes secundarias, según el informe del Perfil del Vacacionista Nacional de PromPerú (2017), observamos que el 85 % de las personas realiza búsquedas de información por Internet antes de realizar un viaje.

El tipo de estrategia de distribución que elegimos, según Kotler y Keller (2008), es una distribución selectiva. Recomendamos trabajar con canales digitales y agencias de viaje que comercialicen paquetes en línea a fin de lograr el máximo retorno de inversión con el menor costo logístico posible.

Los canales de venta directos e indirectos estarán habilitados para vender los servicios básicos (alquiler del *camper* para alojamiento) y adicionales (alquiler de equipamiento, visitas guiadas, etc.), Además, daremos detalles de los destinos a visitar, siempre resaltando el diferencial y el valor de tener un *camper* ubicado justo frente a un destino natural de gran atractivo.

En el caso de los canales directos, destacamos los siguientes:

- Una página web con pasarela de pago para el alquiler de *campers* y servicios anexos.



Figura 5. Página web (home). Elaboración propia.

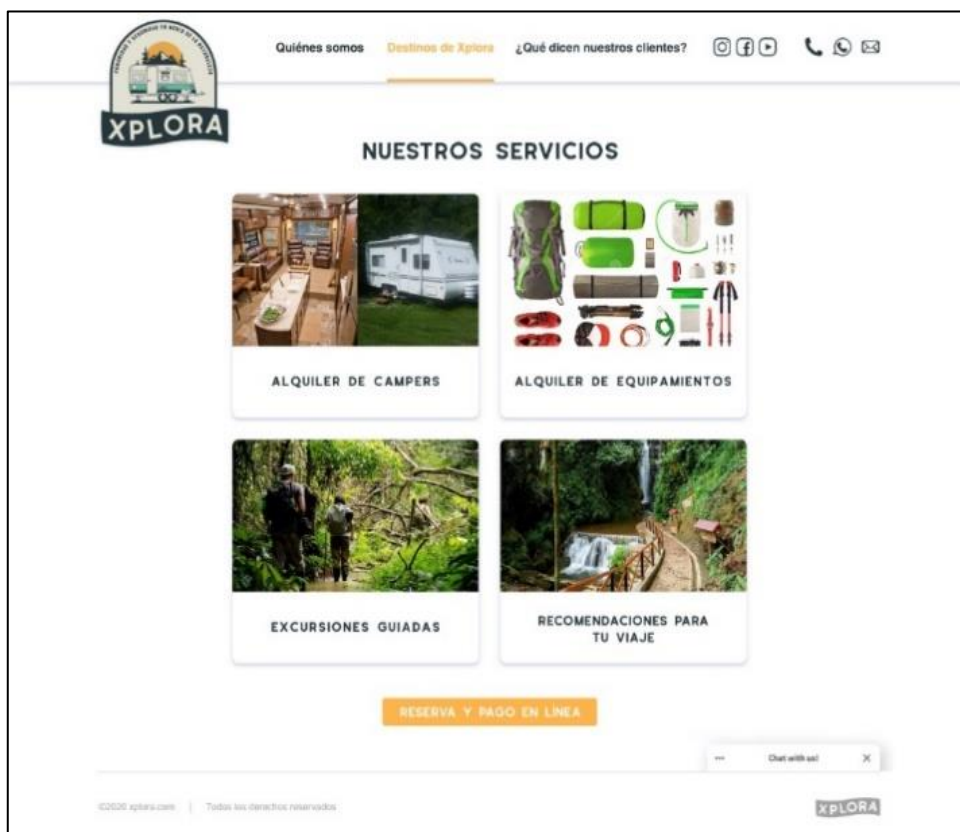


Figura 6. Página web (internas). Elaboración propia.

The screenshot shows the Xplora website's online reservation and payment interface. At the top, there is a navigation bar with the Xplora logo, the text "¿Quiénes somos?", "¿Dónde de Xplora?", and "¿Qué dicen nuestros clientes?". Below this, the main heading is "RESERVA Y PAGO EN LÍNEA". The form includes several input fields: "Nombre", "Apellido-Paterno", "Apellido-Materno", "Fecha de nacimiento", "Domicilio", "Número de personas con las que viajará", "Correo electrónico", "Número de teléfono", "Servicios adicionales que contratará", "Número de tarjeta", "Fecha de vencimiento", "Código de seguridad", and "Número del titular". A "PAGAR" button is visible. Below the form, there is a "RESUMEN DE PAGO: S/ 1800" and a section for "PAGO CON TARJETA DE CRÉDITO O DÉBITO". At the bottom, there is a "PAGO EN BANCO" section listing bank account numbers for BCP, BBVA, Scotiabank, and Interbank.

Figura 7. Página web (pasarela de pagos). Elaboración propia.

- *Call center* para atender llamadas y consultas por WhatsApp, así como la atención de las consultas realizadas vía el correo electrónico corporativo. De esta manera, se puede atender todas las dudas y consultas para el cierre de ventas.
- Uso de redes sociales como Facebook e Instagram para vender el servicio a través de los chats internos.

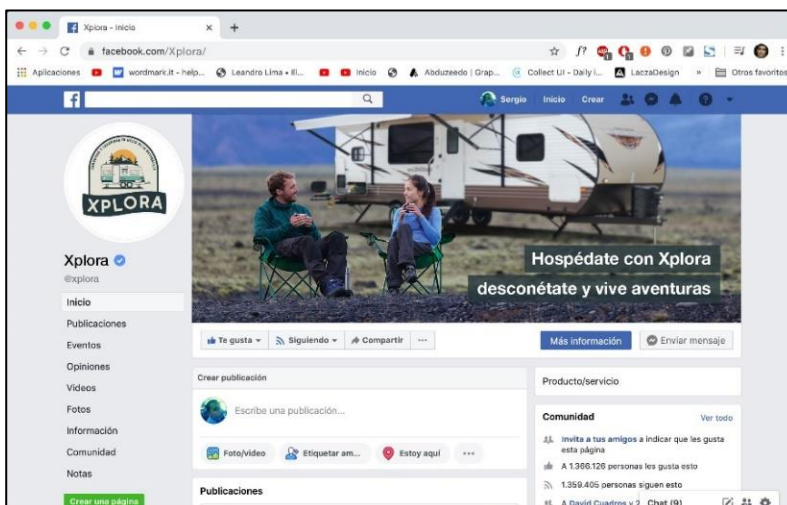


Figura 8. Redes sociales (Facebook). Elaboración propia.



Figura 9. Redes sociales (Instagram). Elaboración propia.

Para atraer potenciales clientes a los canales de venta directos, invertiremos en publicidad digital en medios como Google, Facebook, YouTube. Además, invertiremos en *banners* en sitios web especializados de turismo como “Y tú que planes”, envíos masivos de *mailing* y auspicios de ferias turísticas.

En el caso de los canales indirectos, se utilizarán aquellos que cuenten con una plataforma de pago.

- Buscadores de hoteles, hospedajes, vuelos, entre otros servicios con opiniones de usuarios (Trip Advisor, Booking).

The screenshot shows the TripAdvisor website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Tarapoto' selected. Below it, a search bar and a map of the region are visible. The main heading is 'Hoteles en Oxapampa y lugares donde alojarse'. A search filter shows 'Los precios más bajos para' with a check-in and check-out date range, and '1 habitación, 2 adultos, 0 niños'. A price slider is set to 'S/ 0 - +S/ 300'. A list of 203 establishments is shown, with 'Xplora' highlighted as a top offer. The offer for Xplora is priced at S/ 155, with a note that it's the best value for quality-price among 203 hotels. The offer includes 'Cancelación sin cargo' and 'Reserva ahora, paga durante la estada'.

Figura 10. Redes sociales (Tripadvisor). Elaboración propia.

- Sitios web de alojamiento y webs de viajes (Airbnb y Despegar)

The screenshot shows the Airbnb website interface. At the top, there's a search bar with 'Oxapampa - Estadia' entered. Below it, there are filters for dates (19 Feb. - 28 Feb.), type of trip (Viaje de trabajo), type of accommodation, price, and reservation type. A map on the right shows the location of Oxapampa and surrounding areas. A list of 80 accommodations is shown, with 'Xplora' and 'A & E LODGING' highlighted. Xplora is a private camper accommodation with a price of S/ 969 per night. A & E LODGING is a private accommodation with a price of S/ 52 and S/ 45 per night, totaling S/ 460.

Figura 11. Sitios web de alojamiento. Elaboración propia.

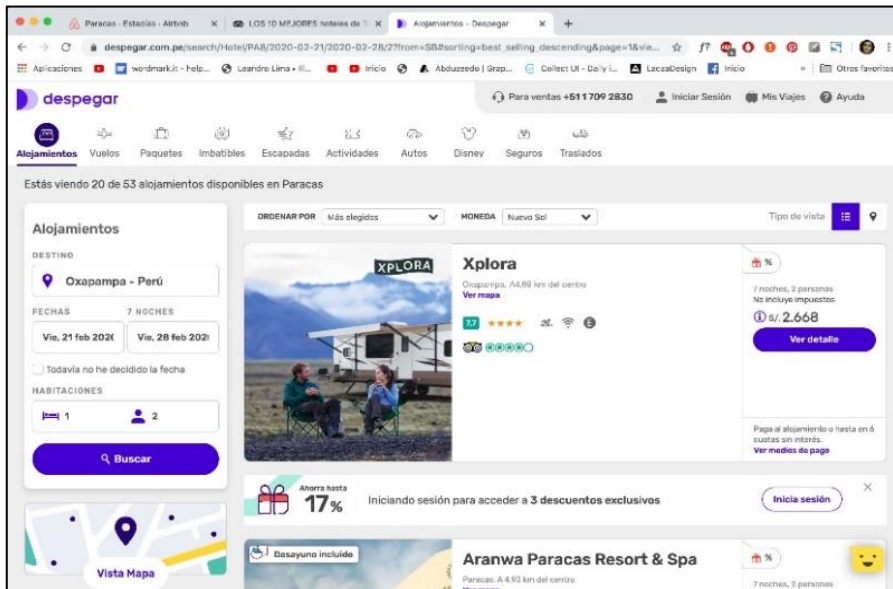


Figura 12. Agencia de viaje web Elaboración propia.

En el caso del canal indirecto, a fin de lograr el mayor impacto posible y por ende una mayor probabilidad de ventas, pagaremos por tener ubicaciones privilegiadas y anuncios destacados de alojamientos y paquetes turísticos.

Como el canal de venta más importante será el digital, es importante que podamos salir en los primeros resultados en las búsquedas orgánicas relacionadas a los siguientes intereses: “hospedajes y hoteles en el Perú”, “destinos turísticos en el Perú”, “paquetes turísticos en el Perú” y “agencias de viajes”.

Finalmente, como Xplora es un negocio nuevo, los canales indirectos tendrán una mayor relevancia al inicio de las operaciones del negocio; sin embargo, esperamos que a partir del primer año los canales directos comiencen a tener mayor relevancia debido a la inversión en publicidad que realizaremos. Estimamos que en el año cinco los canales directos sean los que generen la mayor fuente de ingresos.

Estrategia de promoción

Para poder determinar la estrategia de promoción de Xplora, es necesario que todas sus actividades tengan como base la estrategia de posicionamiento del negocio y la estrategia de segmentación que hemos definido con el público objetivo del proyecto.

Tanto los objetivos de comunicación como la publicidad deben de estar alienados a la estrategia de marca y a la estrategia de identidad definidos en el capítulo “Planeamiento estratégico”

Xplora, como nueva propuesta de negocio, tiene como objetivo, en el corto plazo, lograr que sus potenciales clientes conozcan la propuesta, la consideren y prefieran para que luego adquieran el servicio. De esta manera, el negocio sería sustentable desde un inicio. A mediano plazo, el objetivo es lograr la lealtad de los consumidores para que estos recomienden el servicio entre sus conocidos. En todo este proceso, iremos construyendo el posicionamiento y la marca para contar con la preferencia de los consumidores.

En cuanto a los canales de comunicación, hemos seleccionado canales digitales y ferias turísticas, debido a su mayor probabilidad de generar impacto y afinidad. Esto responde a dos preguntas evaluadas en el informe del Perfil del Vacacionista Nacional de PromPerú (2017). La primera de ellas tiene que ver con el medio que despierta interés en viajar: 17 % menciona a Internet; 7 %, a la publicidad en televisión; y 5 %, a artículos en diarios y revistas. La segunda pregunta se refiere al lugar de búsqueda de información antes de realizar un viaje: el 85% afirma hacerlo por Internet; el 6 %, en ferias educativas; y solo el 3 %, en diarios, periódicos o revistas.

Para lograr los objetivos que describimos anteriormente y para darle forma a las piezas publicitarias que circularán en los diferentes medios, debemos definir los elementos clave del concepto publicitario.

- **Insight.** A ti, que cuando viajas dentro del país con tu familia, en pareja o con amigos, a un destino natural con vistas impresionantes, lagos, ríos, bosques, cataratas, y quieres quedarte ahí, o muy cerca de ahí, te das cuenta de que las alternativas son dormir incómodamente en una carpa, en la casa de un poblador o en un hostel de mala calidad de un pueblo cercano que solo te alejaría de todos los atractivos del lugar y nuevamente estarías rodeado de concreto y personas.
- **Beneficio o razón de preferencia.** Te presentamos Xplora, una nueva forma de hospedaje que te permite tener todas las comodidades de un minidepa (cocina, ducha, cama, aire acondicionado, refrigerados, etc.) además del equipamiento necesario para que puedas disfrutar de los atractivos del lugar de manera segura y encontrándote justo frente al destino natural.
- **Soporte.** Contamos con las comunidades o pobladores como socios a fin de que puedas vivir una experiencia segura, durmiendo en espacios de propiedad privada, resguardados por sus dueños.

Marketing digital. La estrategia de *marketing* digital, diseñada creativamente en base al concepto publicitario descrito anteriormente y que resume tanto la propuesta de valor como los beneficios, tiene como objetivo lograr que el público conozca el servicio para que luego lo adquiera. Es por ello que tenemos dos objetivos en forma paralela: *branding* (conocimiento del servicio y de las redes sociales de la empresa) y *performance* (venta). En el caso del *branding*, utilizaremos *banners* en formato GIF o imágenes estáticas en Google Display. Esto se paga por el número de impresiones generadas y se segmenta por intereses, temas y páginas web especializadas vinculadas al negocio. Adicionalmente, elaboraremos anuncios de texto en Google Search con el objetivo de *performance*. Esto se mide por el número de compras del servicio y se paga por cada clic en el anuncio.



Figura 13. Banners en Google Display. Elaboración propia.

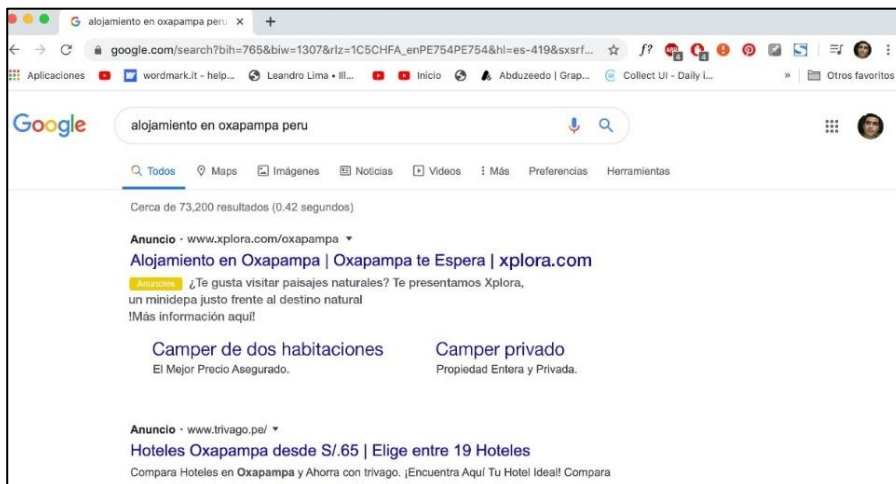


Figura 14. Anuncios textuales en Google. Elaboración propia.

Adicionalmente a Google AdWords, utilizaremos otros medios digitales como Instagram, Facebook y YouTube. En los dos primeros ejecutaremos campañas tanto de *performance* (costo por clic) como de *branding* (costo por mil impresiones). Utilizaremos imágenes estáticas en el caso del *performance* y formatos más visuales, como el Canvas o videos cortos, para *branding*. En YouTube solo ejecutaremos campañas de *branding*, con videos cortos de máximo un minuto, para dar a conocer la propuesta.

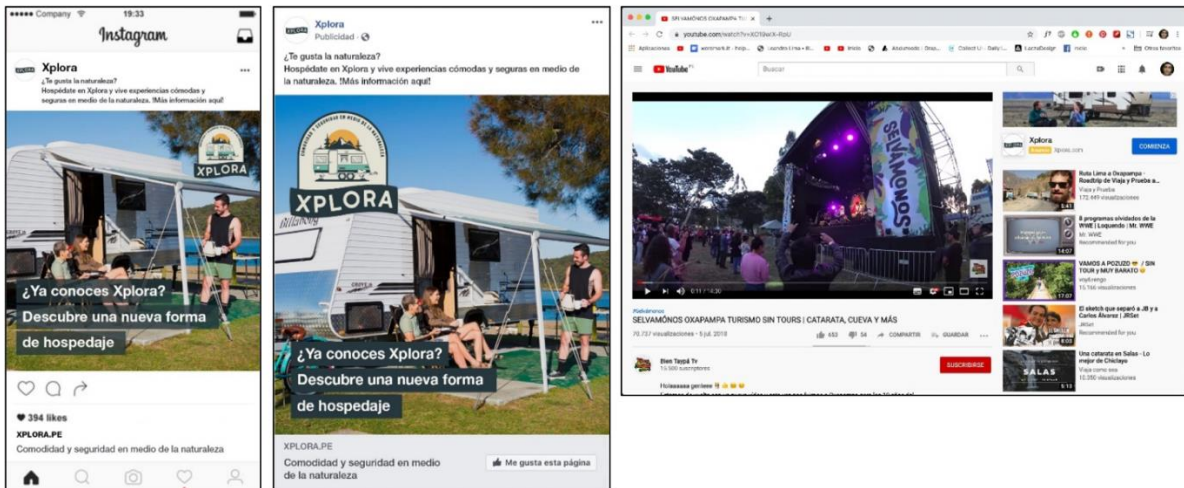


Figura 15. Anuncios de redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube). Elaboración propia.

Tanto la campaña de *branding* como la de compra llevarán al sitio web de Xplora. Además, invitaremos a los potenciales clientes a seguir las redes sociales (Facebook e Instagram) que servirán como canales informativos, promocionales y de ventas.

También, difundiremos el servicio a través de páginas web especializadas como Trip Advisor, agencias de viajes, buscadores de hoteles (Trivago, Kayak y Booking) y plataformas como Airbnb. Todas ellas servirán de canales de venta para dar a conocer los servicios.



Figura 16. Sitios web especializados en turismo (Y tú qué planes). Elaboración propia.

Además de llevar tráfico a la web con la campaña de *branding*, también tendremos el objetivo de generar tráfico a los distintos activos digitales de Xplora (canal en YouTube y cuentas institucionales en Facebook e Instagram). Esto tiene como finalidad la creación de una comunidad de seguidores y suscriptores entre clientes y posibles prospectos. Así impulsaremos orgánicamente el impacto de la comunicación. Además, generaremos comentarios, vistas e interacciones para ampliar el *engagement* de la marca.

Los medios que utilizaremos en la estrategia de promoción se sustentan, en parte, por los descubrimientos de exploración cuantitativa en la que evaluamos los medios más relevantes para la búsqueda de información de destinos turísticos (Trip Advisor, Facebook, Instagram y agencias de viajes) y de alternativas de hospedaje (Trivago, Kayak, Booking, Airbnb, Trip Advisor, Facebook e Instagram).

Finalmente, trabajaremos una estrategia de SEO para la página web que permita a Xplora situarse en los primeros resultados de las búsquedas orgánicas. El objetivo es que la web contenga palabras clave y contenido relevante que le permita ser relevante para el algoritmo de Google.

Marketing relacional

- 20 % de descuento sobre el precio del paquete adquirido para premiar a los clientes de mayor valor (aquellos que se hospeden en Xplora por lo menos tres veces al año).
- Las ofertas especiales serán publicadas en la web y se enviarán a los correos electrónicos de los compradores frecuentes para que las hagan efectivas.
- Descuentos especiales para clientes registrados en la base de datos. De esta manera, ofrecer un mejor servicio en base al constante monitoreo de las transacciones.

Marketing directo

- Envíos de *mailings* a la base de datos de Xplora con descuentos del 20 % sobre el precio del hospedaje en los meses de enero, abril, mayo y setiembre. Según el informe de CPI (2018), durante estos meses los turistas no suelen viajar. Además, en las semanas previas a los feriados largos, enviaremos *mails* con destinos sugeridos en los que operará Xplora. Detallaremos atractivos naturales, actividades que se pueden realizar y ofreceremos gratuitamente los servicios complementarios.
- Actividades de BTL como auspicios en ferias vinculadas al sector turismo (“Y tú qué planes” de PromPerú y Perú Travel Mart (PTM) de la Cámara Nacional de Turismo). En estas ferias, se dará a conocer el producto, se recabarán datos de posibles interesados, se concretarán ventas y se trabajará en la recordación de la marca a través de la entrega de *merchandising* (gorros, tomatodos, bolsos para viaje).



Figura 17. *Merchandising*. Elaboración propia.



Figura 18. Stand para ferias. Elaboración propia.

Promoción de ventas Adicionalmente a las promociones de ventas que describimos a lo largo de esta sección, también trabajaremos *copys* y piezas creativas en la pauta digital que permitan incentivar la compra del servicio en feriados largos, fines de semana y vacaciones de los colegios. La promoción consistirá en el alquiler de *campers*, con alguno de los servicios de alquiler de equipamiento en forma gratuita (el que el cliente escoja).

Brindaremos descuentos sobre el precio, en consideración con el número de personas que ocuparán el *camper* (ver la tabla 20). En caso de que un cliente refiera a otro y este último efectúe una compra, le otorgaremos al que refirió un descuento del 20 % sobre su siguiente compra.

Estrategia de personas

Alcanzar el éxito depende cada vez más de la capacidad para administrar el capital humano (Snell y Bohlander, 2014). Esto implica que los colaboradores estén alineados con la misión, visión, valores y objetivos de la compañía. Xplora es una empresa con orientación al cliente que busca la diferenciación de los servicios en la comodidad y seguridad durante su estadía. Por tal motivo, la gestión de los empleados es un factor muy importante, ya que ellos tendrán relación directa con el cliente. Trabajaremos con los colaboradores mediante charlas y capacitaciones para que puedan afrontar los distintos escenarios posibles durante la estadía de

los clientes. Es importante que todos sean oportunos ante cualquier eventualidad, con una respuesta rápida, y que logren mantener la satisfacción total del consumidor.

Estructura organizacional. La empresa será constituida como sociedad anónima cerrada con el nombre de la razón social Xplora Campers SAC. Al ser una nueva empresa, la estructura de la organización tiene pocos puestos, pero están relacionados con el buen funcionamiento inicial de la compañía, con las funciones claves e importantes dentro de cada puesto y a la vez interrelacionados entre sí. En la siguiente figura presentamos el organigrama:

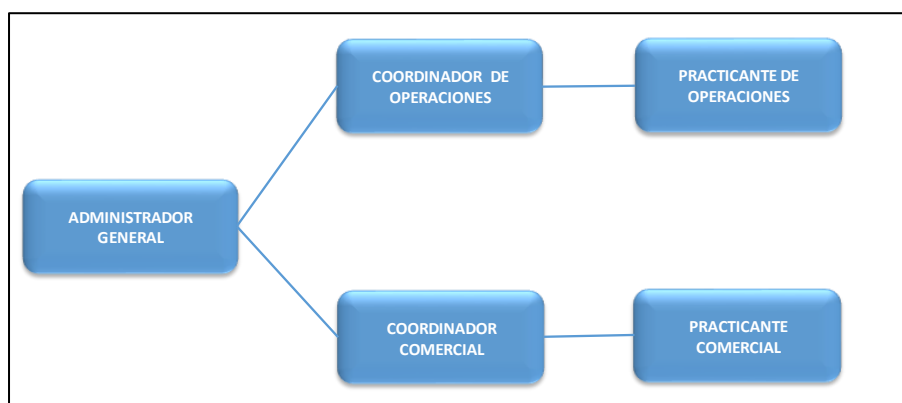


Figura 19. Organigrama de la organización. Elaboración propia.

El número de empleados se irá incrementando al aumentar la demanda. El detalle de puestos y funciones los incluimos en la siguiente tabla.

Tabla 22

Detalle de puestos y funciones

Puesto	Funciones
Administrador general	<p>Dirigir las operaciones comerciales y administrativas del negocio</p> <p>Gestionar y coordinar las actividades administrativas: contabilidad y tesorería.</p> <p>Realizar y aprobar planes de presupuesto anual</p> <p>Revisar los resultados de la empresa y crear estrategias de acción</p> <p>Aprobar cronograma de viajes y gastos relacionados al negocio</p> <p>Definir estrategias y objetivos de <i>marketing</i></p>

Puesto	Funciones
Coordinador comercial	Diseño, ejecución y seguimiento del plan de <i>marketing</i> Desarrollo de campañas estratégicas de promoción y comunicación Realizar el presupuesto general de <i>marketing</i> y controlar los recursos para ser eficiente en los gastos Seguimiento de ventas y aplicación de estrategias / tácticas para incrementarlas Administrar y elaborar la parrilla de contenido <i>online</i> (redes sociales y web) con fin comercial y posicionamiento de la marca
Coordinador de operaciones	Implementar las promociones comerciales Encargado de las compras y revisión de <i>stock</i> de los materiales e insumos administrativos para fines comerciales Controlar y supervisar los procesos operativos y comerciales Diseñar el perfil de puesto para las posiciones Cerrar acuerdos con proveedores de insumos Revisión y toma de decisiones para mejorar los indicadores de gestión Realizar los cronogramas de viaje para supervisar los <i>campers</i> en los lugares establecidos Coordinar con los aliados estratégicos cualquier operación del <i>camper</i>
Practicante comercial	Apoyar al coordinador comercial en sus funciones Administrar la página web y redes sociales según los lineamientos del coordinador
Practicante de operaciones	Apoyar al coordinador de operaciones en sus funciones

Nota. Elaboración propia.

Reclutamiento y selección. Para la búsqueda de personal, Xplora utilizará las distintas plataformas web laborales y bolsas de trabajo de centros de educación superior. Para el reclutamiento, identificará los mejores perfiles teniendo en base la experiencia profesional, las habilidades duras y las habilidades blandas. Los candidatos que cumplan con este primer filtro serán evaluados a través de pruebas psicológicas y psicotécnicas. Finalmente, el candidato pasará a la entrevista final con el jefe directo.

Evaluación y desempeño. Xplora realizará evaluaciones semestrales que estarán a cargo del gerente de cada área. De esta manera, se pueden tomar acciones correctivas a

tiempo. La encuesta de satisfacción de los clientes en cada servicio ayudará a monitorear la calidad del servicio y a identificar mejoras a partir de las recomendaciones que dejen.

Contratación. El personal estará compuesto por trabajadores a tiempo completo (contrato plazo fijo) y a tiempo parcial (practicantes). Xplora hará contrataciones externas (*outsourcing*) para los servicios de contabilidad y funciones operativas dentro del *camper*.

Retención y compensación. Xplora aplicará las siguientes estrategias de retención y compensación:

- **Cenas laborales.** Cenas, cada cuatro meses, para todo el personal. El objetivo será conversar sobre las distintas experiencias, sugerencias, quejas y retroalimentaciones.
- **Cierre de año.** Cena de fin de año para los colaboradores. En ella, Xplora informará los principales resultados y los objetivos del próximo año.
- **Integración, incentivos y clima laboral.** Xplora invitará a sus empleados a un almuerzo criollo en el mes de julio por Fiestas Patrias y en el mes de octubre por el Día de la Canción Criolla. También, dará aguinaldos por Navidad para los empleados (un vale de pavo y un panetón).

Política de remuneraciones. Los trabajadores de Xplora tendrán derecho a una remuneración. Al personal que se encuentre en planilla, le corresponderá un paquete de quince sueldos al año conforme a ley (compensación por tiempo de servicios [CTS] + 2 gratificaciones + 12 sueldos).

Tabla 23

Política de remuneraciones

Cargo	Remuneración bruta
Administrador general	S/ 4,500.00
Coordinador comercial	S/ 3,000.00
Coordinador de operaciones	S/ 3,000.00

Cargo	Remuneración bruta
Practicante comercial	S/ 930.00
Practicante de operaciones	S/ 930.00

Nota. Elaboración propia.

Evidencia física

Xplora, al no contar con un espacio físico comercial, considera como evidencia física los medios digitales (página web y redes sociales) que serían en primera instancia el primer contacto con la compañía. Por ese motivo, estos medios serán atractivos y amigables de navegar para que el cliente se sienta a gusto, cómodo y le resulte fácil encontrar la información que está buscando.

Estrategia de procesos

Xplora trabaja en base a procesos diseñados y definidos para la gestión completa e integral del negocio desde que existe el contacto con el cliente hasta la finalización de prestarle el servicio.

La gestión integral del cumplimiento de los procesos permite a Xplora asegurar un estándar óptimo de calidad en los servicios, así como la eficiencia en los mismos procesos definidos. De identificarse algún inconveniente en sus procesos, se tomarán acciones correctivas para que estos no afecten la calidad del servicio.

Los procesos están diferenciados por los niveles estratégicos *core* y de soporte. El detalle de estos procesos los mostramos en el apéndice M. A continuación, describimos los procesos más importantes:

Proceso *core*: planificación operativa. La planificación operativa contiene los siguientes subprocesos:

- Conocer el perfil de los clientes turistas internos: preferencias, motivos de viaje, expectativas.
- Diseñar e impulsar los destinos de viaje en las zonas a operar, los cuales deben definirse en base a estudios internos, negociación con los propietarios y sugerencias de los clientes.

Proceso core: presentación del servicio. Esto abarca todas las actividades que se realizan en la compañía para prestar los servicios a sus clientes.

Brindar información a clientes nuevos y existentes. Estas actividades estarán a cargo del practicante comercial y se ejecutarán las siguientes acciones:

- Interactuar con los clientes interesados y potenciales para dejarles por *inbox*, correo electrónico, chat, etc., la información o dudas que tengan
- Brindar toda la información pertinente a los clientes nuevos que lo soliciten sea por redes sociales, teléfono o cualquier medio digital.
- A los clientes que ya usaron el servicio y se encuentran en el sistema de la empresa, se les informará de los próximos viajes, nuevas rutas, o eventos asociados al programa de *campers*.
- El personal responderá con amabilidad y buen trato cualquier consulta adicional respecto a los servicios ofertados, para el caso de consultas por cualquier medio digital se espera como máximo un tiempo de respuesta de tres horas.

Realizar reserva. El flujograma de este proceso lo detallamos en el apéndice N.

Brindar servicio. El flujograma de este proceso lo detallamos en el apéndice O.

Proceso core: servicio de postventa. La opinión de los clientes es muy importante, por tal motivo este proceso es clave para conocer y tener una retroalimentación de los servicios brindados. Los subprocesos son los siguientes:

Realizar encuestas de satisfacción. Finalizado el servicio, se procederá a enviarle al cliente una encuesta de satisfacción en el transcurso de las 24 horas vía medio digital. El practicante comercial se encargará de coordinar con el cliente para que la encuesta esté resuelta en un tiempo máximo de 48 horas. Con esta información, se procederá a trabajar la data para analizar los resultados y así tomar en consideración los aspectos fuertes y puntos de mejora del servicio.

Gestión de calidad. El personal estará en constante evaluación y capacitación por partes de los coordinadores con el fin de tener un equipo motivado para que cumpla con los objetivos de la empresa.

Gestión del medioambiente. Se tendrá reuniones trimestrales con los encargados de la comunidad para conocer a detalle los impactos del *camper*, así como la afluencia de clientes dentro de las áreas establecidas de uso. Asimismo, se realizarán para verificar que todos los procesos de gestión de residuos sólidos estén siendo manejados de manera responsable.

Protocolo de servicio

- Capacitar al personal que recibe al cliente en el *camper*, ya que él será pieza fundamental del servicio *in situ* y atenderá las consultas y requerimientos que le soliciten.
- Establecer tiempos promedio de atención para proceso y servicio.
- Se establecerá una política de reclamos.

Implementación y control

Presupuesto

Premisas y supuestos generales

- Las fuentes de ingresos que hemos considerado son el hospedaje en *camper* dentro del área natural, excursiones guiadas por los alrededores y alquiler de equipamiento.
- Para la demanda de hospedaje en *camper* dentro del área natural durante el primer año utilizamos la que hallamos en la investigación de mercado (ver el capítulo “Planeamiento estratégico, sección “Estrategia de segmentación de mercado”). En el caso de la demanda de servicios complementarios, la consideramos a partir del 80 % de personas que respondieron, en la encuesta, tener interés en ellos como adicional al hospedaje.
- Los precios que indicamos en el capítulo “*Marketing mix*”, sección “Estrategia de precios”, se mantendrán en los primeros cinco años.
- Incrementaremos anualmente los gastos recurrentes según el índice de precios al consumidor (IPC) consolidado del año 2019.
- El crecimiento que esperamos en cuanto a ventas o arribos (personas que llegan a hospedarse en cada *camper*) es de 12 %, 10 %, 8 % y 6 %. Este cálculo lo hicimos de acuerdo al crecimiento anual de arribos en hospedajes en el Perú (6 %).
- Consideramos que el ticket promedio por noche es de S/ 141.56. Hicimos el cálculo a partir del tarifario escalonado y la promoción de ventas del capítulo “*Marketing mix*”.
- El precio promedio de alquiler de equipamiento es S/ 4.60. Hicimos el cálculo a partir de la ponderación de las cantidades y los precios unitarios de los equipamientos para alquilar.
- El costo de ventas considerado lo dividimos en las tres fuentes de ingreso:

- Hospedaje en *camper* dentro del área natural: el 10 % de los ingresos de este servicio. Corresponde al pago a la comunidad por sus actividades de recepción y atención de los clientes, limpieza y mantenimiento de los *campers*.
- Excursiones guiadas: el 55 % los ingresos de este servicio adicional. Corresponde al pago del guía, agua y refrigerios.
- Alquiler de equipamiento: el 15 % de los ingresos de este servicio. Corresponde al pago a la comunidad por custodia y limpieza de los equipos.
- El gasto de ventas considera la compra del equipamiento para alquilar, reposición y renovación de accesorios dentro del *camper*, gastos de publicidad y ventas.
- La empresa cumple con los requisitos para el nivel de financiamiento indicado.
- Calculamos el costo promedio ponderado del capital (WACC) = 17 % para la determinación del VAN y TIR.

Presupuesto de ventas. En este presupuesto consideramos los ingresos de Xplora por los servicios ofrecidos, tanto el principal como los adicionales.

- Ingresos por hospedaje en *camper* = N.º arribos * noches * ticket promedio por noche.
- Ingresos por excursiones = N.º personas * precio por persona.
- Ingresos por alquiler de equipamiento = N.º días alquilados * precio promedio por equipamiento.
- El *ticket* promedio por noche tiene un descuento del 20 % en los meses de menor turismo interno (enero, abril, mayo y setiembre), según lo indicamos en el capítulo “*Marketing mix*”, sección “Estrategia de promoción”.
- El número de noches promedio de estadía es de tres, según la encuesta que realizamos.

- A partir de los resultados de la encuesta en cuanto a preferencia de destino interno, dividimos los arribos esperados de la siguiente manera: Oxapampa (48 %), Nor Yauyos Cochas (28 %) y Paracas (24 %).

Tabla 24*Cálculo de ventas o arribos por cada zona*

		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Estacionalidad		7.1 %	9.4 %	7.9 %	5.6 %	5.3 %	7.5 %	14.1 %	10.9 %	6.6 %	8.5 %	8.0 %	9.2 %	100.0 %
N.º Arribos		133	176	148	105	99	141	265	205	124	159	150	172	1,877
Oxapampa	48 %	64	84	71	50	48	68	127	98	60	76	72	83	901
Nor Yauyos	28 %	37	49	41	29	28	39	74	57	35	45	42	48	524
Reserva Nacional de Paracas	24 %	32	43	36	26	23	34	64	50	29	38	36	41	452
Noches promedio por estadía	3													

Nota. Elaboración propia.

Tabla 25*Ingreso anual Oxapampa*

Peso % zona	Precio promedio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
48 %	141.56	64	84	71	50	48	68	127	98	60	76	72	83	901
Descuento % directo al precio		20 %	0 %	0 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	0 %	
Ingreso bruto mensual		21,744	35,673	30,152	16,987	16,308	28,878	53,934	41,619	20,385	32,276	30,577	35,248	363,781
Ingresos adicionales		1,118	1,467	1,240	873	838	1,188	2,218	1,711	1,048	1,327	1,257	1,450	15,735
<i>Recorridos guiados</i>	<i>30.00</i>	<i>505</i>	<i>663</i>	<i>561</i>	<i>395</i>	<i>379</i>	<i>537</i>	<i>1,003</i>	<i>774</i>	<i>474</i>	<i>600</i>	<i>569</i>	<i>655</i>	<i>7,114</i>
<i>Equipamiento</i>	<i>4.60</i>	<i>612</i>	<i>804</i>	<i>679</i>	<i>478</i>	<i>459</i>	<i>651</i>	<i>1,215</i>	<i>938</i>	<i>574</i>	<i>727</i>	<i>689</i>	<i>794</i>	<i>8,621</i>
Ingreso total		22,861	37,140	31,392	17,860	17,146	30,066	56,152	43,330	21,432	33,603	31,834	36,698	379,516

Nota. Elaboración propia.

Tabla 26*Ingreso anual Nor Yauyos Cochabamba*

Peso % zona	Precio promedio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
28 %	141.56	37	49	41	29	28	39	74	57	35	45	42	48	524
Descuento % directo al precio		20 %	0 %	0 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	0 %	
Ingreso bruto mensual		12,57	20,809	17,412	9,853	9,513	16,563	31,426	24,207	11,891	19,111	17,837	20,385	211,57
		1												6
Ingresos adicionales		646	856	716	506	489	681	1,292	995	611	786	733	838	9,151
<i>Recorridos guiados</i>	30.00	292	387	324	229	221	308	584	450	276	355	332	379	4,138
<i>Equipamiento</i>	4.60	354	469	392	277	268	373	708	545	335	431	402	459	5,014
Ingreso Total		13,217	21,665	18,128	10,359	10,002	17,244	32,719	25,202	12,502	19,896	18,570	21,223	220,72
														7

Nota. Elaboración propia.

Tabla 27*Ingreso anual Reserva Natural de Paracas*

Peso % zona	Precio promedio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
24 %	141.56	32	43	36	26	23	34	64	50	29	38	36	41	452
Descuento % directo al precio		20 %	0 %	0 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	20 %	0 %	0 %	0 %	
Ingreso bruto mensual		10,87	18,261	15,288	8,833	7,814	14,439	27,180	21,234	9,853	16,138	15,288	17,412	182,612
		2												
Ingresos adicionales		620	833	698	504	446	659	1,240	969	562	736	698	794	8,759
<i>Recorridos guiados</i>	30.00	253	340	284	205	182	268	505	395	229	300	284	324	3,569
<i>Equipamiento</i>	4.60	367	494	413	299	264	390	735	574	333	436	413	471	5,190
Ingreso Total		11,492	19,094	15,986	9,337	8,260	15,098	28,420	22,203	10,415	16,874	15,986	18,206	191,371

Nota. Elaboración propia.

Presupuesto de inversiones. Consiste en la compra de diez *campers*, con capacidad para ocho personas (incluye, aire acondicionado, cocina, horno, baños, camas, horno eléctrico, frigobar); la compra de accesorios para el interior del cada *camper*; instalaciones externas; materiales de oficina; y los gastos iniciales de *marketing*. El presupuesto detallado lo podemos ver en la tabla 28.

Tabla 28

Presupuesto de inversiones

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total S/
Inversión del <i>camper</i> y accesorios			544,000
Adquisición del <i>camper</i>			
Compra de <i>campers</i>	10	54,400	544,000
Accesorios del <i>camper</i>			34,100
Compra de accesorios			
Tv 32 pulgadas	10	1,000	10,000
Blu Ray	10	250	2,500
Equipo <i>router</i>	10	150	1,500
Menaje	10	200	2,000
Sábanas	140	25	3,500
Almohadas	160	30	4,800
Toldos	10	300	3,000
Mesas	10	200	2,000
Sillas	80	50	4,000
Botiquín	10	80	800
Instalaciones externas			50,000
Instalaciones			
Agua	10	2,500	25,000
Desagüe	10	1,500	15,000
Conexiones eléctricas	10	1,000	10,000
Oficina			14,750
Equipos			
Laptops	5	2,000	10,000
Celulares	5	500	2,500
Mesas de oficina	1	500	500
Sillas de oficina	5	150	750
Accesorios en general	1	1,000	1,000
Gastos de <i>marketing</i> inicial			3,885
Gastos de <i>marketing</i>			
Diseño de página web	1	1,600	1,600

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total S/
SEO	1	1,650	1,650
Logo de la marca	1	200	200
Registro de marca en Indecopi	1	435	435
Total de inversión			646,735

Nota. Elaboración propia.

Presupuesto de gastos. Consideramos los gastos administrativos y generales, la renovación de los accesorios dentro del *camper*, gastos del plan de comunicaciones y publicidad, y gastos de planilla. Todos los gastos actuales, con incremento según IPC 2019, los podemos encontrar al detalle en la tabla 29.

Tabla 29

Presupuesto de gastos

Concepto	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y generales		63,900	65,114	66,351	67,612	68,897
Servicio de agua	Incluye incremento por nuevo concepto	9,600	9,782	9,968	10,158	10,351
Servicio de energía eléctrica	Incluye incremento por nuevo concepto	12,000	12,228	12,460	12,697	12,938
Servicio de Internet /celulares	Incluye incremento por nuevo concepto	5,400	5,503	5,607	5,714	5,822
Mantenimiento de los <i>campers</i>		20,100	20,482	20,871	21,268	21,672
Alquiler de oficina		16,800	17,119	17,444	17,776	18,114
Gastos de planilla		177,984	181,366	184,812	188,323	191,901
Administrador general	Cantidad: 1, sueldo base: 4500 + costos laborales	64,800	66,031	67,286	68,564	69,867
Coordinador comercial	Cantidad: 1, sueldo base: 3000 + costos laborales	43,200	44,021	44,857	45,709	46,578
Coordinador de operaciones	Cantidad: 1. Sueldo base: 3000 + costos laborales	43,200	44,021	44,857	45,709	46,578
Practicante comercial	Cantidad: 1, sueldo base: 930 + costos laborales	13,392	13,646	13,906	14,170	14,439
Practicante operaciones	Cantidad: 1, sueldo base: 930 + costos laborales	13,392	13,646	13,906	14,170	14,439
Gastos de publicidad y ventas		119,391	116,666	118,883	121,142	123,443
Accesorios servicios adicionales		3,245	3,307	3,369	3,434	3,499
<i>Botas de Hule</i>	Cantidad: 39, precio unitario 30	1,170	1,192	1,215	1,238	1,261
<i>Paraguas</i>	Cantidad: 13, precio unitario 20	260	265	270	275	280
<i>Fundas protectoras de celular contra el agua</i>	Cantidad: 19, precio unitario 15	285	290	296	302	307
<i>Impermeables de cuerpo entero</i>	Cantidad: 13, precio unitario 25	325	331	337	344	350
<i>Bastones de trekking</i>	Cantidad: 13, precio unitario 20	260	265	270	275	280
<i>Tablas de bodyboard</i>	Cantidad: 3, precio unitario 130	390	397	405	413	420

Concepto	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Camas inflables</i>	Cantidad: 3, precio unitario 50	150	153	156	159	162
<i>Flotadores</i>	Cantidad: 3, precio unitario 35	105	107	109	111	113
<i>Puffs de playa</i>	Cantidad: 3, precio unitario 30	90	92	93	95	97
<i>Sombrillas</i>	Cantidad: 3, precio unitario 70	210	214	218	222	226
Presupuesto de Marketing		116,146	113,360	115,513	117,708	119,945
<i>Página Web</i>		6,079	6,195	6,312	6,432	6,554
Diseño de Página web						
Auditoria y optimización de SEO		5,940	6,053	6,168	6,285	6,404
Alquiler de host y dominio (.com)		139	142	144	147	150
Logo de la marca						
Registro de marca en Indecopi						
<i>Inversión en pauta digital</i>		78,246	79,733	81,248	82,792	84,365
Google Display		5,749	5,858	5,970	6,083	6,199
Google Search		29,418	29,977	30,547	31,127	31,719
Instagram		15,701	15,999	16,303	16,613	16,929
Facebook		17,522	17,855	18,194	18,540	18,892
YouTube		9,856	10,043	10,234	10,428	10,626
<i>Diseño y creación de piezas para pausa digital</i>		16,860	17,180	17,507	17,839	18,178
Formato GIF e imágenes estáticas para Google Display		2,400	2,446	2,492	2,539	2,588
Anuncios textuales para Google Search		1,200	1,223	1,246	1,270	1,294
Imágenes estáticas y videos para Instagram		3,600	3,668	3,738	3,809	3,881
Imágenes estáticas y videos para Facebook		3,600	3,668	3,738	3,809	3,881
Videos para YouTube		2,400	2,446	2,492	2,539	2,588
<i>Mailing</i>		1,440	1,467	1,495	1,524	1,553
Producción de video		2,220	2,262	2,305	2,349	2,394
<i>Marketing directo</i>		14,961	10,252	10,447	10,645	10,847
Auspicio de ferias		5,561	5,666	5,774	5,884	5,995
Módulo para ferias		4,900	-	-	-	-

Concepto	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gorros		1,400	1,427	1,454	1,481	1,509
Tomatodos		1,100	1,121	1,142	1,164	1,186
Bolsa de viaje		1,100	1,121	1,142	1,164	1,186
Necesar		900	917	935	952	970
Total de gastos		361,275	363,146	370,046	377,077	384,241

Nota. Elaboración propia.

Depreciación

Tabla 30

Presupuesto de depreciación

Concepto	Años de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Equipos electrónicos	4	3,125	3,125	3,125	3,125	-	-
Mobiliario de oficina	5	250	250	250	250	250	-
Vehículo de transporte (campers)	10	54,400	54,400	54,400	54,400	54,400	272,000
Total de depreciación / valor residual en S/		57,775	57,775	57,775	57,775	54,650	272,000

Nota. Elaboración propia.

Financiamiento. El proyecto contempla una inversión inicial S/ 646,735. Las fuentes de financiamiento son tanto recursos propios (20 %) como financiamiento bancario (80 %). Las condiciones del financiamiento bancario son las siguientes: tasa anual de 17.18 %, tasa mensual: 1.33 %, número de meses: 60 y tipo de plan: cuota constante.

Tabla 31*Financiamiento*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	517,388	443,889	357,763	256,840	138,579
Amortización	73,499	86,126	100,923	118,261	138,579
Intereses	77,349	64,722	49,925	32,587	12,270
Cuota	150,848	150,848	150,848	150,848	150,848
Saldo final	443,889	357,763	256,840	138,579	-

Nota. Elaboración propia.

Estados financieros**Ganancias perdidas****Tabla 32***Estado de ganancias y pérdidas*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de venta	S/ 791,614	S/ 862,859	S/ 923,259	S/ 969,422	S/ 1,008,199
Costo de venta	S/ 87,473	S/ 95,346	S/ 102,020	S/ 107,121	S/ 111,406
Utilidad bruta	S/ 704,140	S/ 767,513	S/ 821,239	S/ 862,301	S/ 896,793
Gastos administrativos	S/ 241,884	S/ 246,480	S/ 251,163	S/ 255,935	S/ 260,798
Gastos de ventas	S/ 119,391	S/ 116,666	S/ 118,883	S/ 121,142	S/ 123,443
Depreciación	S/ 57,775	S/ 57,775	S/ 57,775	S/ 57,775	S/ 54,650
Utilidad operativa	S/ 285,091	S/ 346,592	S/ 393,418	S/ 427,449	S/ 457,902
Gastos financieros	S/ 77,349	S/ 64,722	S/ 49,925	S/ 32,587	S/ 12,270
Utilidad antes de	S/ 207,741	S/ 281,870	S/ 343,493	S/ 394,862	S/ 445,632
Impuesto a la Renta					
Impuesto a la Renta (30 %)	S/ 62,322	S/ 84,561	S/ 103,048	S/ 118,459	S/ 133,690
Utilidad neta (después de impuestos)	S/ 145,419	S/ 197,309	S/ 240,445	S/ 276,404	S/ 311,943
Utilidad bruta/ventas	89.0 %	89.0 %	89.0 %	89.0 %	89.0 %

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa/ventas	36.0 %	40.2 %	42.6 %	44.1 %	45.4 %
Utilidad neta/ventas	18.4 %	22.9 %	26.0 %	28.5 %	30.9 %

Nota. Elaboración propia.

Flujo de caja

Tabla 33

Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	-	791,614	886,607	975,268	1,053,290	1,116,487
Total egresos	646,735	645,054	705,154	761,498	812,004	670,199
Costo de ventas		87,473	97,970	107,767	116,388	123,372
Gastos administrativos y generales		241,884	246,480	251,163	255,935	260,798
Gastos de ventas		119,391	116,666	118,883	121,142	123,443
IGV	-	133,983	153,140	166,758	177,700	-
Impuesto a la Renta		62,322	90,898	116,926	140,839	162,586
Inversión	646,735					
Flujo de caja económico	- 646,735	146,560	181,453	213,771	241,286	446,288
Financiamiento neto	517,388	-	-	-	- 141,072	- 147,167
		127,643	131,432	135,871		
Préstamo bancario (+)	517,388					
Amortizaciones de capital (-)		73,499	86,126	100,923	118,261	138,579
Gastos financieros (-)		77,349	64,722	49,925	32,587	12,270
Escudo tributario (+)		23,205	19,417	14,978	9,776	3,681
Flujo de caja financiero	- 129,347	18,916	50,021	77,900	100,214	299,120

Nota. Elaboración propia.

Evaluación financiera

Tabla 34

Evaluación financiera

Flujo de caja financiero esperado	
Año 0	-S/ 129,347

Flujo de caja financiero esperado	
Año 1	S/ 18,916
Año 2	S/ 50,021
Año 3	S/ 77,900
Año 4	S/ 100,214
Año 5	S/ 299,120
VAN	S/ 161,912
TIR	46 %
WACC	17 %

Nota. Elaboración propia.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad abarca tres escenarios. Estos varían según el crecimiento anual de ventas o arribos.

Tabla 35

Escenarios según incremento anual de ventas

Escenario	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	9 %	7 %	5 %	4 %
Esperado	12 %	10 %	8 %	6 %
Optimista	18 %	15 %	12 %	10 %

Nota. Elaboración propia.

Tabla 36

Análisis de sensibilidad

Escenario	FC Financiero	
	VAN	TIR
Pesimista	S/ 102,590	37.6 %
Esperado	S/ 161,912	45.8 %
Optimista	S/ 273,509	57.7 %

Nota. Elaboración propia.

Planes de contingencia

Tabla 37

Estrategias de contingencia

Escenario	Herramienta de control	Estrategia
Caída en la demanda	Ratio de número de arribos reales / número de arribos proyectados	Revisar propuesta inicial del <i>marketing mix</i> y hacer los ajustes necesarios.
Insatisfacción de clientes	Nivel de satisfacción	Detectar los puntos débiles del servicio y realizar las acciones correctivas.
Ingreso de nuevos competidores con propuesta similar	Captación de nuevos clientes	Enfocar bien el posicionamiento de la marca al público objetivo para lograr una diferenciación entre la competencia.

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Existe potencial en el mercado peruano para el ingreso de la categoría de hospedaje en *campers*, el cual es similar a la categoría de *glamping*.
- En la investigación de mercados, observamos que los campamentos no son considerados como un tipo de hospedaje. Está posicionado como una actividad de recreación.
- Existe una fuerte disposición por el hospedaje en *campers*. Si tenemos en cuenta las variables de seguridad, *confort* y naturaleza al aire libre, es una propuesta de negocio innovadora y diferencial respecto a las diversas ofertas turísticas de alojamientos.
- Si consideramos la simulación, en el escenario esperado y en el optimista, del VAN; luego de cinco años de operación entrega resultados positivos. Esto confirma la viabilidad del negocio. Incluso en el escenario pesimista, el proyecto resulta factible.
- Según el flujo de caja estimado, tanto a nivel económico como a nivel financiero, la inversión inicial se recupera en el segundo año de operaciones.

Recomendaciones

- Buscar el apalancamiento con la presencia de hospedajes tipo *glamping* para impulsar el crecimiento de la categoría *campers*.
- Orientar las comunicaciones a incentivar que los clientes se hospeden en grupos de seis personas o más y en estaciones con bajo turismo interno. De esta manera, incrementar la rentabilidad.
- En cuanto a los arribos semanales, orientar las promociones y enfoque de comunicación para los días de semana (de lunes a jueves). De esta manera, generar demanda en esos días para que la ocupabilidad de los *campers* mejore.

- Enfocar la comunicación dirigida al segmento principal por el canal digital. La búsqueda de información y procesos de decisión de compra se realiza por ese medio.
- Evaluar, al quinto año de operaciones, una nueva inversión, añadiendo más *campers* en los mismos destinos y sumar nuevos destinos. Recomendamos duplicar la cantidad de *campers* como mínimo
- Seguimiento constante de los canales de venta y medios de comunicación más usados por el público objetivo de Xplora para tener presencia en ellos.
- Seguimiento especial de la relación con las comunidades y su desempeño en la atención de los huéspedes.
- Constante seguimiento de la situación del clima en la ubicación de los *campers*.
- Buscar apoyo del Estado para la difusión de Xplora como negocio socialmente responsable.

Lista de referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018* [Archivo PDF]. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación diciembre 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020* [Archivo PDF]. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Baja bancarización en el Perú coincide con niveles altos de informalidad. (20 de febrero de 2019). *Diario La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1416999-baja-bancarizacion-peru-coincide-niveles-altos-informalidad>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Sector turismo representa 3,3 % del PBI y genera 1,1 millones de empleos* [Archivo PDF]. <https://www.camaralima.org.pe>. https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf
- CCL: Turismo es el tercer sector que genera más empleo y divisas al país. (04 de diciembre de 2018). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/ccl-turismo-tercer-sector-genera-divisas-pais-444536-noticia/?ref=p21r>
- Comercio electrónico aporta el 5.75 % al PBI nacional, según Capece. (10 de abril de 2019). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-aporta-5-75-pbi-nacional-capece-263849>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2018). *Perfil del vacacionista nacional 2017*. [Archivo PDF]. <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de>

l%20Vacacionista%20Nacional%202017&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1039/PVN17.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoI

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2018). *¿Qué tanto viajan los limeños al interior del país?* [Archivo PDF].

http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/marketreport_viajes_lima_201804.pdf

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D. F.: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México D. F. Pearson Educación.

Mapa de Riesgo Político 2019. (2019). *Marsh*. Recuperado de:

<https://www.marsh.com/co/campaigns/political-risk-map-2019.html>

Merino, M. y Espino, P. (2009). *Posicionamiento en busca del corazón del cliente*. Editora 955.

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo. (2016). *Medición Económica del Turismo*

[Archivo PDF]. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Reportes estadísticos de turismo*.

Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Arribo, pernotaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje. *Reportes estadísticos de turismo*. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (15 de febrero de 2019). MEF: Economía peruana crece 4,0 % en 2018, una de las tasas más altas de la región. *Ministerio de Economía y Finanzas*. <https://www.mef.gob.pe/es/notas-de-prensa-y-comunicados/5910-mef-economia-peruana-crece-4-0-en-2018-una-de-las-tasas-mas-altas-de-la-region>

Peppers, D. y Rogers, M. (2000). *CRM Series Marketing 1 to 1*. Peppers and Rogers Group de Brasil.

PromPerú (2018). *Perfil del vacacionista nacional 2017*. [Archivo PDF]. Lima: PromPerú. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/notas-de-prensa-y-comunicados/5910-mef-economia-peruana-crece-4-0-en-2018-una-de-las-tasas-mas-altas-de-la-region>

Perú: Inflación cerró en 1.9 % durante el 2019. (2 de enero de 2020). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-inflacion-2019/>

Sector turismo de Perú tuvo la mayor contribución directa al PBI entre los países de Sudamérica en el año 2017. (27 de marzo de 2018). *Mercados & Regiones*. Recuperado de: <https://www.mercadosyregiones.com/2018/03/27/sector-turismo-de-peru-tuvo-la-mayor-contribucion-directa-al-pbi-entre-los-paises-de-sudamerica-en-el-ano-2017/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [Sernanp]. (2014). *Guía de otorgamiento de derechos para turismo en áreas naturales protegidas*. [Archivo PDF]. Lima: Sernanp. Recuperado de <https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/101461/guia+de+otorgamiento+de+de+recho.pdf/ff49a772-b65b-46ff-b0fe-596bd0d09abc>

Solo el 5 % de las empresas aplican gestiones de Responsabilidad Social (11 de febrero de 2019). *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-solo-el-5-de-las-empresas-aplican-gestiones-de-responsabilidad-social/>

Turismo genera 181,600 empleos en Lima y aporta el 4.6 % de su PBI. (2 de abril de 2019).

Portal de Turismo. Recuperado de: <https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-genera-181600-empleos-en-lima-y-aporta-el-46-de-su-pbi/>

Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Teoría de la Difusión de Innovaciones:*

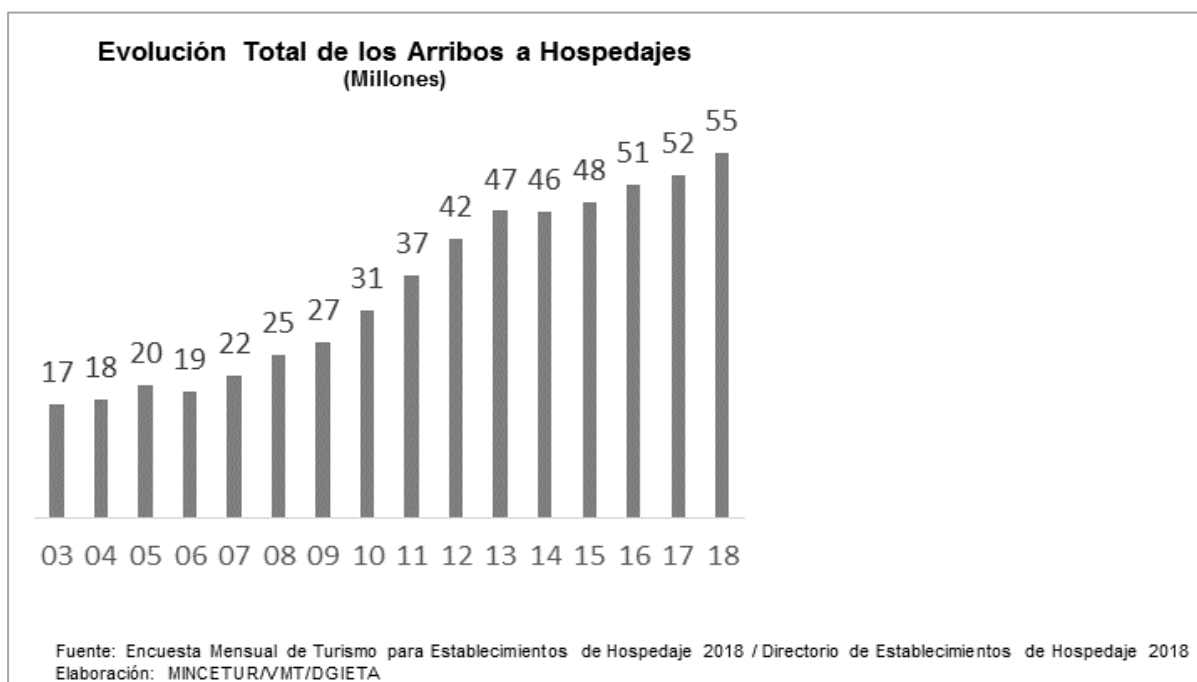
Evolución y Uso en los Sistemas de Información [Archivo PDF].

<http://bdigital.unal.edu.co/51979/1/Teoría%20de%20la%20Difusión%20de%20Innovaciones.pdf>

Valcárcel, Nicolas (30 de setiembre de 2019). 62 % de peruanos no comprarían a empresas sin responsabilidad social. *Mercado Negro*.

<https://www.mercadonegro.pe/marketing/62-de-peruanos-no-comprarian-una-empresas-sin-responsabilidad-social/>

Apéndice A. Evolutivo del arribo de visitantes a los establecimientos de hospedaje



Nota. Tomado de Arribo, pernotaciones y oferta hotelera en establecimientos de hospedaje (s. f.). *Mincetur*. Recuperado de: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>

Apéndice B. Guía de preguntas para entrevistas a profundidad

1. Nombre y puesto actual.
2. ¿Cómo percibe el crecimiento del turismo en el Perú (lento, regular o rápido)? ¿Por qué?
3. ¿Considera que existe suficiente inversión privada /pública destinada a mejorar la oferta de servicios turísticos (principalmente alojamiento y hotelería)?
4. ¿Qué servicios hacen falta para mejorar la oferta turística (transporte, hotelería, alimentación, infraestructura, etc.)?
5. En las zonas o reservas naturales del interior del país, ¿considera que hay suficiente oferta de hospedajes o alojamientos? ¿Por qué? ¿Cómo se podría mejorar?
6. En los últimos años, ¿usted ha visto o escuchado proyectos innovadores que estén mejorando la oferta turística? Detallar especialmente en ámbitos como hospedaje, alojamiento y transporte.

Luego de ello, explicar brevemente el proyecto Xplora y sus características, continuar con las siguientes preguntas:

7. ¿Ha oído hablar de un proyecto similar? Mencionar detalles de otros proyectos, viabilidad y limitantes.
8. ¿Qué tan viable ve este tipo de proyectos?
9. ¿Qué limitantes/amenazas/obstáculos encuentra en este tipo de proyectos?
10. ¿Qué oportunidades encuentra en este tipo de proyectos?
11. ¿Qué sugerencias o recomendaciones puede darnos para mejorar esta idea de negocio?
12. ¿Conoce algún experto vinculado a este tipo de negocio a quien también podríamos entrevistar?

Preguntas adicionales para experto en turismo

- i. ¿Cuáles son los lugares más visitados vinculados al turismo de naturaleza y al turismo comunitario?
- ii. ¿Cuáles son las actividades que más aprecian desarrollar los turistas cuando visitan atractivos naturales o cuando realizan turismo comunitario?
- iii. ¿Cuáles son los principales problemas en el desarrollo del turismo en espacios naturales y en el turismo comunitario?
- iv. ¿Cuáles son las áreas naturales protegidas con mayor número de visitantes?
- v. ¿Cuáles son las regiones con mayor número de visitantes?
- vi. ¿Cuál es el gasto promedio del turista nacional por nivel socioeconómico?
- vii. El turista nacional, al realizar sus viajes internos, ¿los planifica directamente o los organiza a través de agencias de viajes u operador turístico?
- viii. ¿Cuáles son las principales quejas de las personas cuando llegan a un destino turístico? (una comunidad, un área natural protegida o un área natural de libre acceso)
- ix. ¿Qué tipo de actividades desarrollan los turistas cuando visitan un área natural?

- x. ¿Cuáles son los principales servicios que los turistas demandan cuando visitan un área natural?
- xi. ¿Cuál es el promedio de días de hospedaje de los turistas que visitan un área natural y que realizan turismo comunitario?
- xii. ¿Cuál cree usted que sería el perfil del vacacionista nacional con mayor potencial para adquirir los servicios de nuestra propuesta?

Preguntas adicionales para agencia de viajes

- i. ¿Cómo inició la agencia de viajes? ¿Qué oportunidades vieron? ¿Qué amenazas?
- ii. ¿De dónde obtuvieron la información del negocio y el mercado?
- iii. ¿Cómo fue el equipo inicial? ¿Qué aportó cada uno?
- iv. ¿Qué fue lo más importante para el éxito de la agencia de viajes?
- v. ¿Cuál es el perfil de sus clientes (edad, género, número de hijos)?
- vi. ¿Cuáles son los precios de sus productos? ¿De cuántos días son los *tours*?
- vii. ¿Cómo seleccionaron sus destinos? ¿Qué otras opciones a futuro darán?
- viii. ¿Qué opina de la competencia en su rubro? ¿Siguen apareciendo? ¿Hay apoyo del Estado?
- ix. ¿Cómo ve al sector y a la agencia de viajes en cinco años?
- x. ¿Cuáles son los meses con más clientes? ¿Cuáles son los meses con menos clientes? ¿Cuántos clientes en promedio tienen en esos meses?
- xi. ¿Cuáles son sus principales costos? ¿Qué porcentaje del precio de un *tour* significan esos costos?
- xii. ¿Cuáles son los principales riesgos de su operación y qué oportunidades hay para el crecimiento de la agencia?

Preguntas adicionales para comercializadores de *campers* en Perú

- i. ¿Cuál es el perfil de sus clientes (edad, género, número de hijos)?
- ii. ¿Qué contiene cada tipo de *camper*? ¿Qué tipo de servicios ofrecen?
- iii. ¿Cuáles son los precios de sus productos? ¿Cuánto es el mantenimiento anual y consumo?
- iv. ¿Cuántos *campers* se venden en promedio en un buen mes y en un mal mes?
- v. ¿Cuáles son los elementos más caros al fabricar un *camper*?
- vi. ¿Cuál es el tiempo de vida útil de un *camper*? ¿Cuál es el precio de baja usual (% del precio inicial)?
- vii. ¿Qué opina de la competencia en su rubro? ¿Siguen apareciendo? Principales competidores.
- viii. ¿Cómo es el mercado de segunda de *campers*?
- ix. ¿Cuál es la proporción entre fabricación e importación de *campers*? ¿Cuántos al año?
- x. ¿Qué leyes de tránsito se deben cumplir?
- xi. ¿Cómo deben viajar las personas en el *camper*? ¿Se puede transitar en el *camper* con gente adentro (sin asiento)?
- xii. ¿Qué opina de los caminos/carreteras? ¿Están acondicionados para *campers*? ¿Qué rutas son las mejores y cuáles las peores?
- xiii. Posibles zonas de *campers* o destinos para ir con ellos.

Apéndice C. Guía de los *focus group*

N.º	Etapa	Duración (min)	Detalles
1	Bienvenida	5	Presentar al equipo de Xplora
2	Presentación	10	Cada participante se presenta e indica en un minuto: - Nombre - Edad - Ocupación - N.º hijos
3	Explicación	5	Dar las indicaciones: en qué consiste el <i>focus group</i> y el flujo a seguir
6	Actividad: comentar tus viajes	50	Se plantearán las siguientes preguntas para fomentar la discusión. -¿Cómo es que busca información sobre los destinos turísticos que le gustaría visitar? - Cuando planificó su viaje interno, ¿lo hizo a través de una agencia de viajes u operador turístico o lo hizo directamente? ¿Por qué? - ¿A dónde suele viajar? Tipo de turismo: aventura, comida, cultural, etc. - Cuando elige un destino turístico natural a visitar, ¿cuáles son los factores que toma en cuenta? De los factores que detalla indique el orden de importancia. - ¿Cuál es su principal queja de cuando realizó un viaje turístico interno? ¿Qué es lo que esperaba cuando lo realizó? -¿Cuál es su principal satisfacción cuando realiza un viaje turístico interno? -¿Qué le gusta realizar cuando visita un atractivo turístico natural? -Cuando visita un atractivo turístico, ¿le gustaría poder contar con personal local que le cuenten sobre la zona y le indiquen qué lugares podría visitar durante su estadía? ¿Qué actividades le gustaría desarrollar con la comunidad o qué servicios le gustaría que le presten? -Cuando se hospeda en un hotel estando de viaje, ¿qué es lo que espera de este?
7	Presentar el proyecto	5	Mostrar con fotos y figuras en qué consiste Xplora

N.º	Etapa	Duración (min)	Detalles
8	Actividad: feedback	20	Cada participante menciona sus comentarios sobre Xplora. - ¿Le interesa? Qué tanto le gusta la idea? - ¿Qué le gusta más? - ¿Qué le gustaría que el <i>camper</i> tuviera? - ¿Cuántos días iría? - ¿Cuánto pagaría por día? - ¿Lo recomendaría? - ¿Qué opina de la seguridad del servicio? - ¿Con cuántas personas viajaría? - ¿Iría con sus hijos? - ¿Qué es lo que menos le gusta de la propuesta? - ¿Cuál podría ser para usted el principal problema de la propuesta?
9	Comentarios adicionales	10	En caso que alguno de los participantes desee aportar o preguntar algo adicional
11	Despedida	5	Cierre del <i>focus group</i> agradeciendo la participación y entregar obsequio
TOTAL		110	
		(min)	

Nota. Elaboración propia.

Apéndice D. Otorgamiento de derecho para turismo en áreas naturales



Nota: Tomado de: Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [Sernanp] (2014). *Guía de otorgamiento de derechos para el turismo en áreas naturales protegidas*. Recuperado de: <https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/101461/guia+de+otorgamiento+de+derecho.pdf/ff49a772-b65b-46ff-b0fe-596bd0d09abc>

Apéndice E. Conclusiones generales de las entrevistas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo nicho de mercado. Los especialistas consideran que es un servicio innovador y poco explorado en el país, lo cual permite ser pioneros en el mercado. 2. Lugares con alto potencial. A pesar de que el crecimiento del turismo aún es lento, hay muchas ciudades con alto potencial que aún no han sido muy exploradas. Los especialistas recomiendan estar alertas a lugares como en Chiclayo con el descubrimiento del Señor de Sipán. 3. Zona de camping a demanda. En temporada alta, los hospedajes no se dan a abasto; por ello, se suelen abrir zonas de <i>camping</i>. Los campers podrían ser una excelente alternativa. Ejemplo: Ayacucho por Semana Santa. 4. Normativa vigente. Sí existe un marco legal en Sernanp, que regula las licencias y otorgamiento de derechos en diferentes áreas naturales protegidas, lo cual permite poner en marcha el proyecto. Sin embargo, los campers no estarían considerados dentro de la oferta turística de PromPerú ni regulados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad <ul style="list-style-type: none"> • La inseguridad en el país afecta el turismo. Por ejemplo, en playa la Mina en Paracas ya no está permitido acampar, debido al crecimiento de la inseguridad. En Madre de Dios, sucedió lo mismo a causa de un atentado. • Para todos los especialistas es un factor clave porque la seguridad es muy volátil en el país. Por lo tanto el éxito del proyecto depende de las garantías de seguridad que se brinden dentro y fuera del Camper. Y estas deben ser sostenibles en el tiempo. • Daniel Maravi sugiere trabajar con la comunidad para garantizar seguridad y Juan Carlos Pilco recomienda ubicar los campers cerca a un puesto de control de un área natural. 2. Accesibilidad limitada <ul style="list-style-type: none"> • Los especialistas coinciden que la infraestructura vial en el país es muy deficiente. Esto puede limitar el traslado del camper a la zona de ubicación e incluso disminuir la afluencia de público. Por ejemplo, en destinos como Chavín de Huántar donde el camino es trocha o Iquitos donde no hay acceso terrestre o Parque Nacional Tingo María donde hay que cruzar un puente colgante. • La dificultad de llegar a un destino natural puede limitar la afluencia de turistas e incluso encarecer el servicio. Se recomienda evaluar el destino y sus vías de acceso, así como revisar los indicadores de afluencia en cada zona. 3. Desaprobación de la comunidad. La población local o comunidad cercana puede verse amenazada por la aparición de este servicio. Los especialistas sugieren trabajar con la comunidad para garantizar seguridad, espacio, servicios (baño, alimentación, estacionamiento, residuos sólidos, limpieza, vigilancia). Además, el beneficio para la comunidad debe ser plasmado de forma atractiva y tangible. 4. Informalidad y mafias. Existen mafias que cobran cupos en algunas zonas del país. Ejemplo: En Paracas habrían habido casos que desencadenaron en el asesinato de un empresario.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice F. Organismos reguladores

Conversamos con diferentes especialistas en la materia y nos dieron algunas recomendaciones de zonas privadas, regionales y estatales. Además, indicaron los procedimientos para poder instalar un camper en cada zona, según cada organismo regulador.

		Áreas naturales protegidas (Ministerio del Ambiente)			Áreas arqueológicas (Ministerio de Cultura)	
¿Dónde ubicarse?	<p>Las áreas con paisajes naturales son las favoritas de los viajeros. Por lo tanto, son potencial foco para instalar los campers. Sin embargo, la mayoría de estos lugares es visitado en excursiones cortas (por lo más). Se sugiere incorporar restaurante y servicios que los motiven a pernoctar.</p> 				<p>Fueron mencionadas por pocos especialistas. Ningún viajero lo mencionó como opción.</p>	
	<p>Áreas de conservación del Estado: parques, reservas, etc.</p>		ACR- área de conservación regional	ACP- área de conservación privada		
¿Quién autoriza?	<p>Sernanp</p>		Autoridades locales	Comunidad, pobladores, propietarios y ONG		
Modalidad de permiso	Fuente secundaria		<p>Sernanp podría participar como autoridad u organismo consultativo.</p> <p>Los especialistas sugieren presentar el proyecto directamente a la jefatura de cada área natural para que la propuesta esté alineada a las necesidades y características del lugar. Se recomienda solicitar el plan maestro, plan de sitio y zonificación de cada área natural (ver anexos).</p>			

Nota. Elaboración propia.

Apéndice G. Mitos y prejuicios sobre acampañar

Los viajeros mencionan más aspectos negativos que positivos. Las nuevas formas de acampar (como el *glamping*) podrían erradicar algunos mitos que existen alrededor. Sin embargo, estas opciones son poco conocidas.



Nota. Elaboración propia.

Apéndice H. Principales factores clave para acampar

Factores claves	
Paisajes y naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> La ubicación del campamento es clave para los viajeros porque permanecerán en el mismo lugar más de dos días. Por lo tanto, el destino debe ser altamente atractivo. Esperan que sea un lugar tranquilo, calmado, con poca gente y vistas privilegiadas a los paisajes naturales.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> La seguridad es un factor clave que puede limitar la alta demanda, debido al contexto de inseguridad del país. Todos los participantes esperan acampar en un lugar seguro sin riesgos. Sus principales temores son los robos, asaltos o que puedan hacerle daño a su familia (niños y parejas). En menor medida mencionaron ataques de animales o fenómenos naturales. Algunos lo vincularon al riesgo de no acceder a primeros auxilios ante una emergencia de salud.
Cercanía	<ul style="list-style-type: none"> La cercanía a una ciudad o centro poblado es muy importante porque brinda seguridad al viajero ante una emergencia o urgencia. Además pueden acudir a comprar bebidas y alimentos.
Servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> Los servicios básicos más importantes son inodoro, ducha y agua potable. Aunque los hombres manifestaron que podrían adaptarse a la falta de estos servicios, afirman que es importante para sus parejas e hijos. Reconocen también que ir campamento implica privarse de ciertas comodidades. Sin embargo, esperan que cerca a la zona de <i>camping</i> existan estos servicios, porsiacaso.
Acceso y transporte	<ul style="list-style-type: none"> El transporte, tiempo y distancia son variables que determinan la decisión de acampar. Esto toma más importancia para los padres de familia quienes deben considerar la comodidad de sus acompañantes. Mencionaron experiencias de viaje en las que les tomó varias horas llegar al destino, trasbordos en la ruta e incluso carreteras en mal estado.

Los factores claves son los más importantes al momento del proceso de toma de decisión. Por lo tanto, si se cumplen durante la experiencia, su nivel de satisfacción y recomendación será alto.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice I. Principales factores secundarios para acampar

Factores secundarios	
Concurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Padres de familia como jóvenes esperan que el lugar de <i>camping</i> no esté demasiado concurrido, porque desean privacidad y espacio para disfrutar. Consideran que la accesibilidad y la temporada determinan el nivel de concurrencia.
Tiempo libre y temporada	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de viajeros acampa de viernes a domingo o feriados largos (como Semana Santa, Fiestas Patrias, Año Nuevo, etc.). Los padres de familia también aprovecharían la temporada de vacaciones de los hijos (verano, mayo, julio y octubre). Prefieren acampar en temporada intermedia para evitar demasiada gente. Algunos mencionaron la utilidad de las <i>apps</i> del tiempo, para prevenir climas extremos (temperaturas pico, vientos, huaycos, etc.).
Planificación del viaje	<ul style="list-style-type: none"> Los viajeros saben que acampar requieren de mucha organización y tiempo para preparar el equipaje. Por lo tanto, no es un factor determinante porque saben que es atributo inherente.
Costo (ahorro)	<ul style="list-style-type: none"> Los viajeros saben que acampar siempre es mucho más barato que hospedarse en un hotel. Por lo tanto, no es un factor determinante, porque saben que es un atributo inherente.
Trabajadores (guías)	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría de viajeros no visibiliza a los trabajadores vinculados al campamento, por lo tanto no es un factor relevante. Sin embargo, algunos mencionaron a los pobladores o trabajadores que brindan servicios en la zona, como alimentación, alquiler de baños, <i>parking</i> y venta de productos.
Servicios personalizados	<ul style="list-style-type: none"> Los viajeros no vinculan este atributo a los campamentos sino a otro tipo de hospedajes como hoteles. Sin embargo, algunos viajeros que no acostumbran acampar mostraron interés en este atributo porque les gustaría recibir algunos servicios adicionales que hagan más cómoda la experiencia de acampar como alquiler de carpa, alimentación, <i>tours</i>, etc.

Los factores secundarios ayudan a reforzar la experiencia o incluso a intensificar algunos factores claves.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice J. Cuestionario de la encuesta

1. Edad
2. Género
3. Distrito de residencia

4. ¿Tienes hijos menores de 15 años?

Sí	No
----	----

5. ¿Te gusta realizar viajes internos en el Perú?

Sí	No
----	----

Xplora es una idea de negocio que consiste en brindar hospedaje a turistas mediante casas rodantes estacionarias ubicadas en diferentes atractivos y zonas turísticas (principalmente naturales). La propuesta de valor es brindar la experiencia de hospedaje en una vivienda funcional frente a las zonas naturales, contando con todas las comodidades de un minidepa. La administración, seguridad y servicios se realizarán a través de alianzas con pobladores o comunidades locales.

6. ¿Estarías dispuesto a hospedarte con Xplora en uno de tus viajes?

Sí	No	Tal vez
----	----	---------

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por noche por persona?

S/ 99 o menos
S/ 100 - S/ 199
S/ 200 - S/ 299
S/ 300 - S/ 399
S/ 400 - S/ 499
S/ 500 a más

8. ¿Cuántas veces al año usarías el servicio de

1	2	3	4	5	6	7	8	9 a más
---	---	---	---	---	---	---	---	---------

 Xplora?

9. En cada viaje, ¿cuántas noches te quedarías en el

1	2	3	4	5	6	7	8 a más
---	---	---	---	---	---	---	---------

 camper?

10. ¿Cuáles son las fechas en las que sueles viajar más? Puedes marcar más de una opción.

Fines de semana	Vacaciones de los hijos
Feridos largos	Vacaciones de la universidad
En vacaciones del trabajo	Otros: comentar

11. ¿Cómo buscas información sobre los destinos turísticos que te gustaría visitar? Puedes marcar más de una opción.

Agencias de viaje y/o operadores turísticos	Google Maps
Sitios web especializados con reseñas de viajes (por ejemplo, Trip Advisor)	Blog de viajeros
Facebook / Instagram	Otros: comentar

12. ¿Cómo buscas alternativas de hospedaje? Puedes marcar más de una opción.

Buscadores de hoteles (Trivago, Kayak, Booking etc.)	Facebook / Instagram
Airbnb	Google Maps
Sitios web especializados con reseñas de viajes (por ejemplo, Trip Advisor)	Blog de viajeros
Agencias de viaje y/o operadores turísticos	Otros: comentar

13. Cuando viajas dentro del Perú, ¿dónde sueles alojarte? Puedes marcar más de una opción.

Hostal
Casas de familiares o amigos
Alquiler de habitaciones, casas o departamentos a través de Airbnb
Hoteles de 3 estrellas a más
Campamentos

14. Cuando viajaste dentro del país para visitar un destino natural, ¿cuál fue la región visitada?

Puedes marcar más de una opción.

Costa	Sierra	Selva
-------	--------	-------

15. Cuando eliges un destino turístico natural a visitar, de los factores que detallamos, cuáles son los tres factores más importantes (solo elegir tres) para decidir tu destino, siendo 1 el más importante y 3 el menos importante.

El grado de atractivo del paisaje o la naturaleza
El nivel de seguridad del sitio visitado
Que exista un poblado o ciudad cerca del destino visitado
Que el destino visitado cuente con servicios básicos como inodoro, ducha y agua potable
El grado de accesibilidad del destino visitado (estado de la carretera, tiempo de viaje)
El costo que implicará visitar el destino turístico
El grado de afluencia de turistas del destino a visitar

16. Al momento de visitar un destino turístico, ¿te incomoda que haya mucha gente?

Sí
No

17. ¿Dónde te gustaría que Xplora ubique sus casas rodantes estacionarias? Puedes marcar más de una opción.

Reserva Paisajística de Nor Yauyos Cochas (Lima y Junín)
Nevado de Pariacaca (Lima y Junín)
Albufera de Medio Mundo (Lima)
Canta (Lima)
Playas de Huarmey (Áncash)
Reserva Nacional de Paracas (Ica)
Huacachina (Ica)
Laguna Llanganuco y Laguna 69 (Huaraz)
Cañón del Colca (Arequipa)
Valle Sagrado (Cuzco)
Lago Titicaca (Puno)
Reserva nacional Tambopata (Madre de Dios)
Parque Nacional Tingo María (Huánuco)
Selva Central: Oxapampa, Chanchamayo, Pozuzo y San Ramón (Pasco y Junín)
Otros: comentar

18. De los siguientes elementos, detallar cuán importante es para ti que la casa rodante cuente con ellos;

1: No importante	2: Algo importante	3: Neutral	4: Importante	5: Muy importante
------------------	--------------------	------------	---------------	-------------------

Ducha	Wi-fi
Inodoro	Kit de emergencia (mapa, radio con señal satelital, linterna, extintor, etc.)
Lavadero	Ventanas amplias que permita visualizar el paisaje
Cama	Toldo plegable para hacer picnic fuera del <i>camper</i> con sol o lluvia
Cocina	Sillas y mesas plegables para comer y descansar al aire libre
Frigobar	Parrilla portátil
Menaje (ollas, cubiertos, vasos, etc.)	Accesorios deportivos para hacer actividades al aire libre (caminatas, <i>trekking</i> , <i>kayak</i> , <i>surf</i> , etc)
Botiquín de primero auxilios	

19. ¿Qué tipo de servicios adicionales, con un costo extra, te gustaría que los *campers* puedan ofrecerte durante tu estadía? Puedes marcar más de una opción.

Alquiler de equipamiento para el destino visitado (botas especiales, <i>sunboard</i> , tablas, <i>kayak</i> , etc.)
Recorridos guiados (expediciones, <i>trekking</i> , etc.)
Servicio de comida a cargo de las comunidades
Fogatas
Otros: comentar

20. ¿Con cuántas personas sueles viajar cuando realizas viajes dentro del Perú?

Voy solo	1	2	3	4	5	6	7 o más
----------	---	---	---	---	---	---	---------

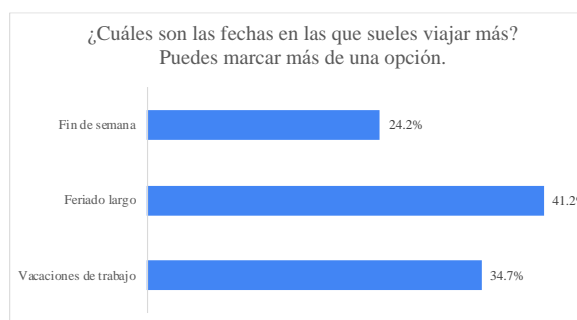
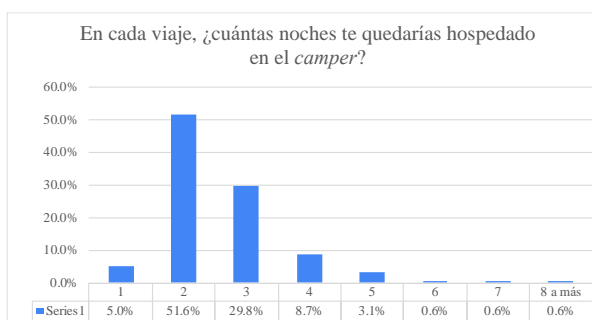
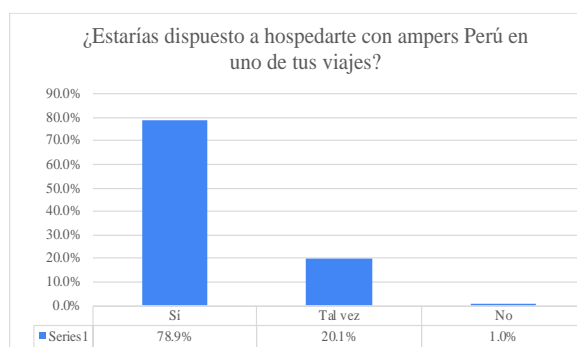
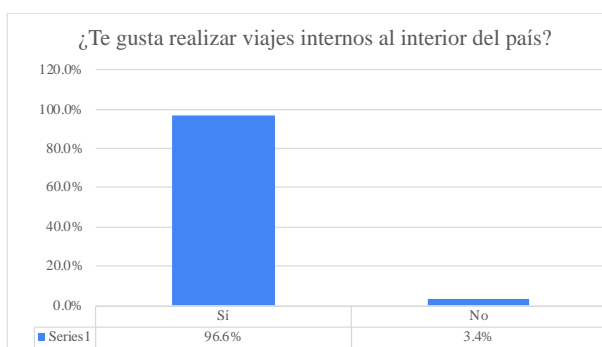
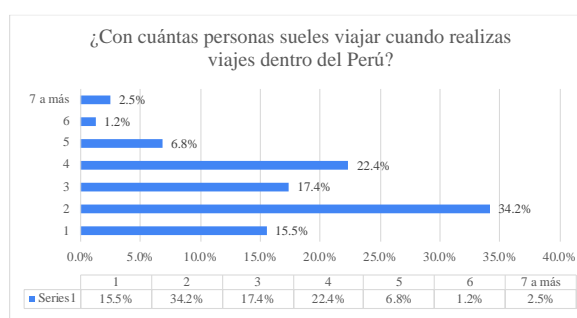
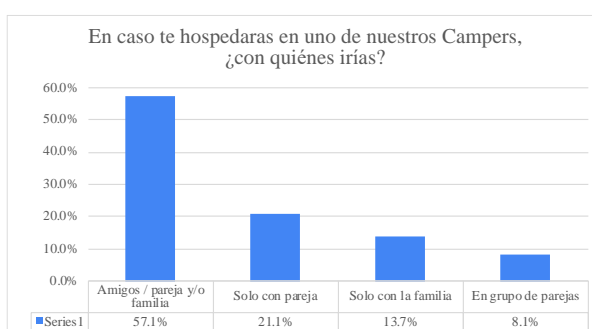
21. En caso te hospedaras en uno de nuestros *campers*, ¿con quiénes irías?

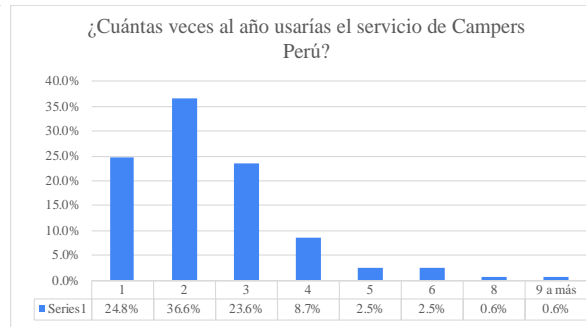
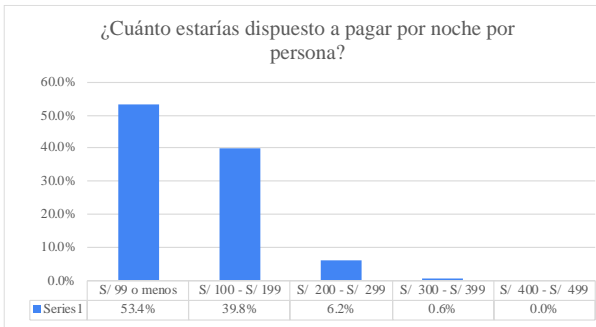
Voy solo
Solo con la pareja
En grupo de parejas
Con amigos, con pareja y/o la familia
Solo con la familia

22. ¿A cuántos metros de tu *camper* aceptarías que haya un segundo *camper*?

A menos de 10 metros
De 10 a 20 metros
De 21 a 39 metros
De 40 a 60 metros
Más de 60 metros

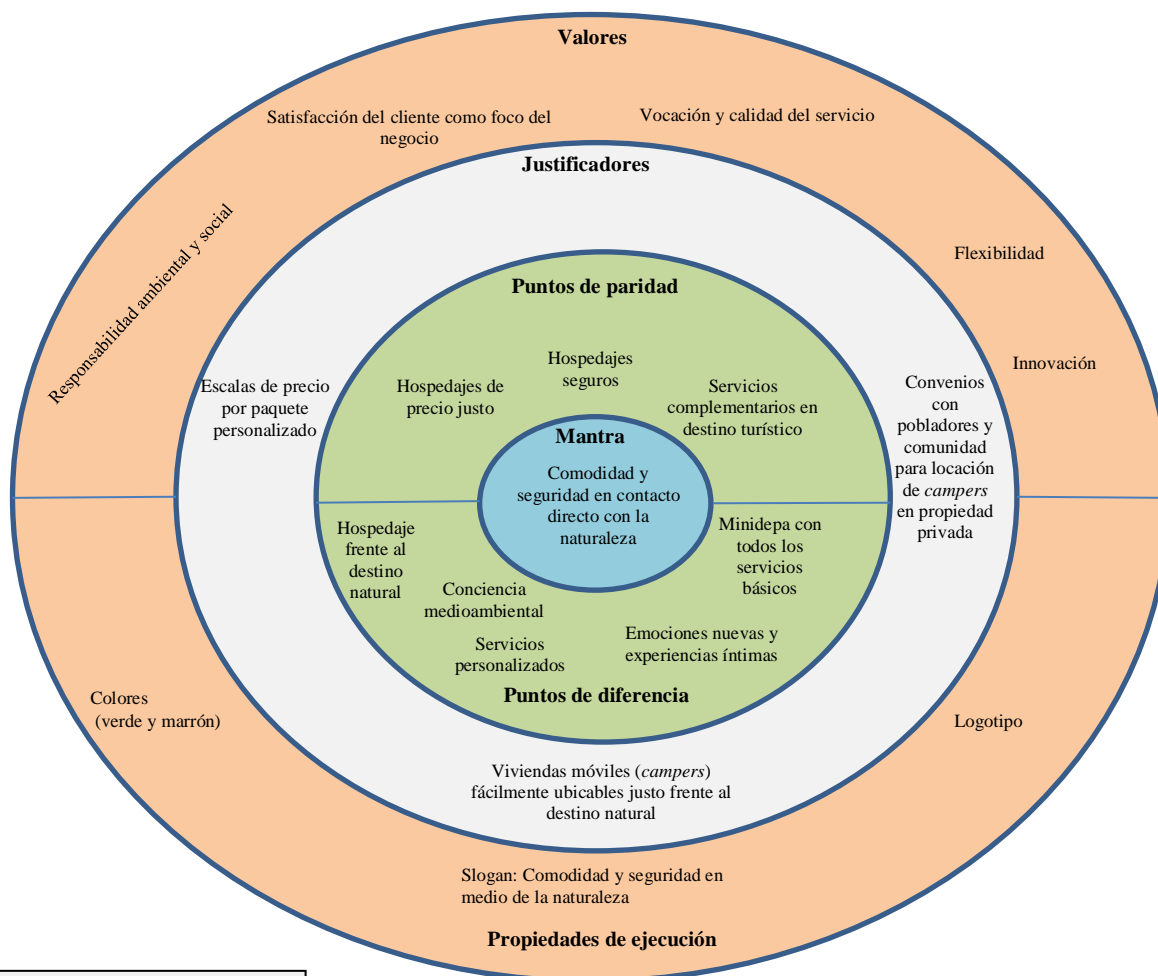
Apéndice K. Principales resultados de la encuesta





Nota. Elaboración propia.

Apéndice L. Blanco de posicionamiento



Consumidor meta

Vacacionistas de NSE A y B, entre los 25 y 44 años de edad, que viajan con amigos, familia o en pareja, que vivan en Lima Metropolitana, que tengan como principal motivación los atractivos naturales para elegir sus destinos a visitar.

Impresión del consumidor

Hay muy pocas ofertas hoteleras adecuadas o lugares donde puedas pasar la noche que permitan estar en medio del atractivo natural.

Estado de las necesidades del consumidor

Deseo de encontrar un hospedaje que permita estar en medio de la naturaleza en forma cómoda y segura.

Conjunto de productos competitivos

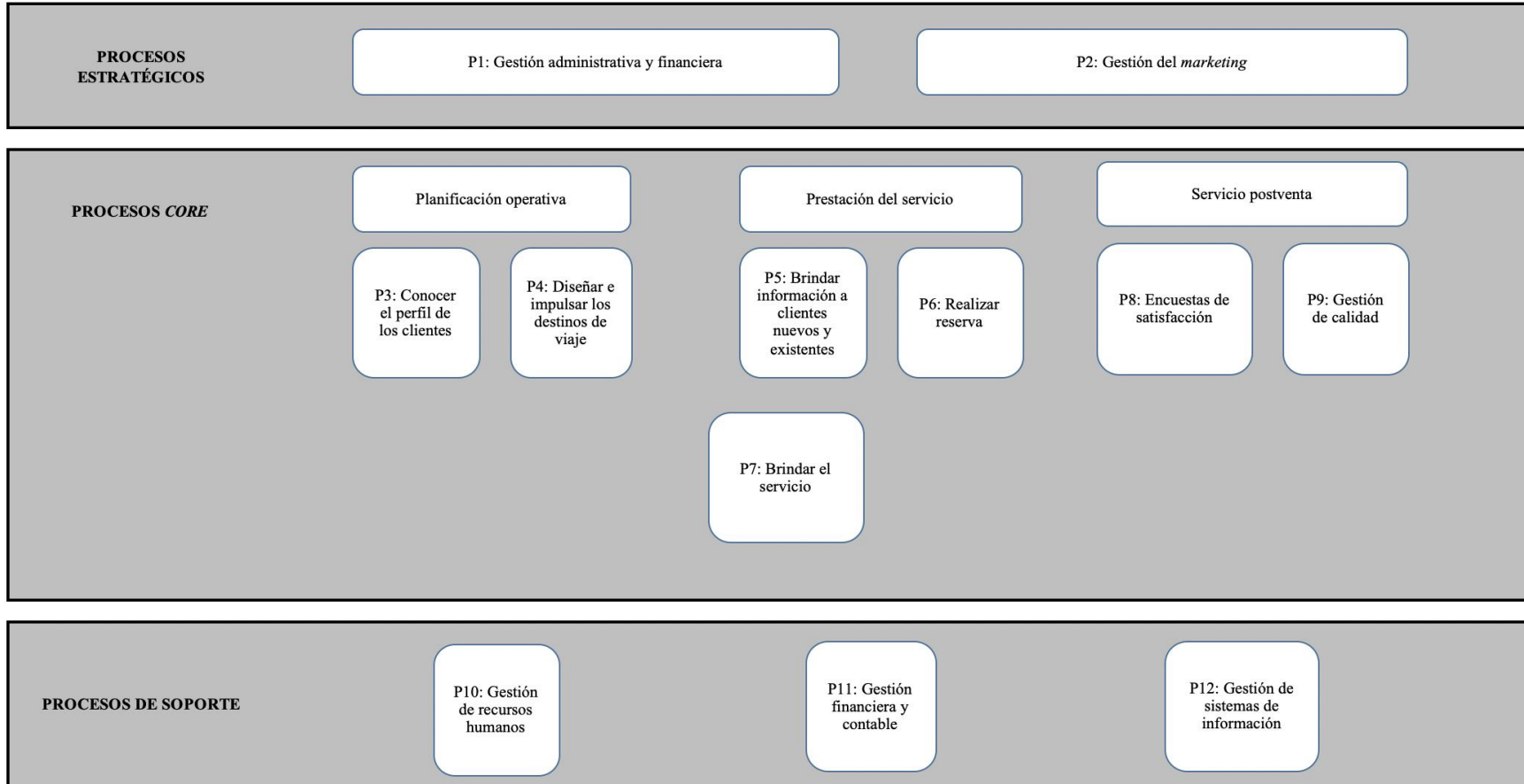
Empresas dedicadas al alquiler de *campers*, campamentos al aire libre, *lodges*, hoteles, hostales, *glamping*, alquiler de habitaciones en casas de familias y domos.

Percepción del consumidor

Xplora ofrece la mejor experiencia de hospedaje con locaciones frente al atractivo natural en forma cómoda, segura y privada, aprovechando al máximo los atractivos del lugar visitado.

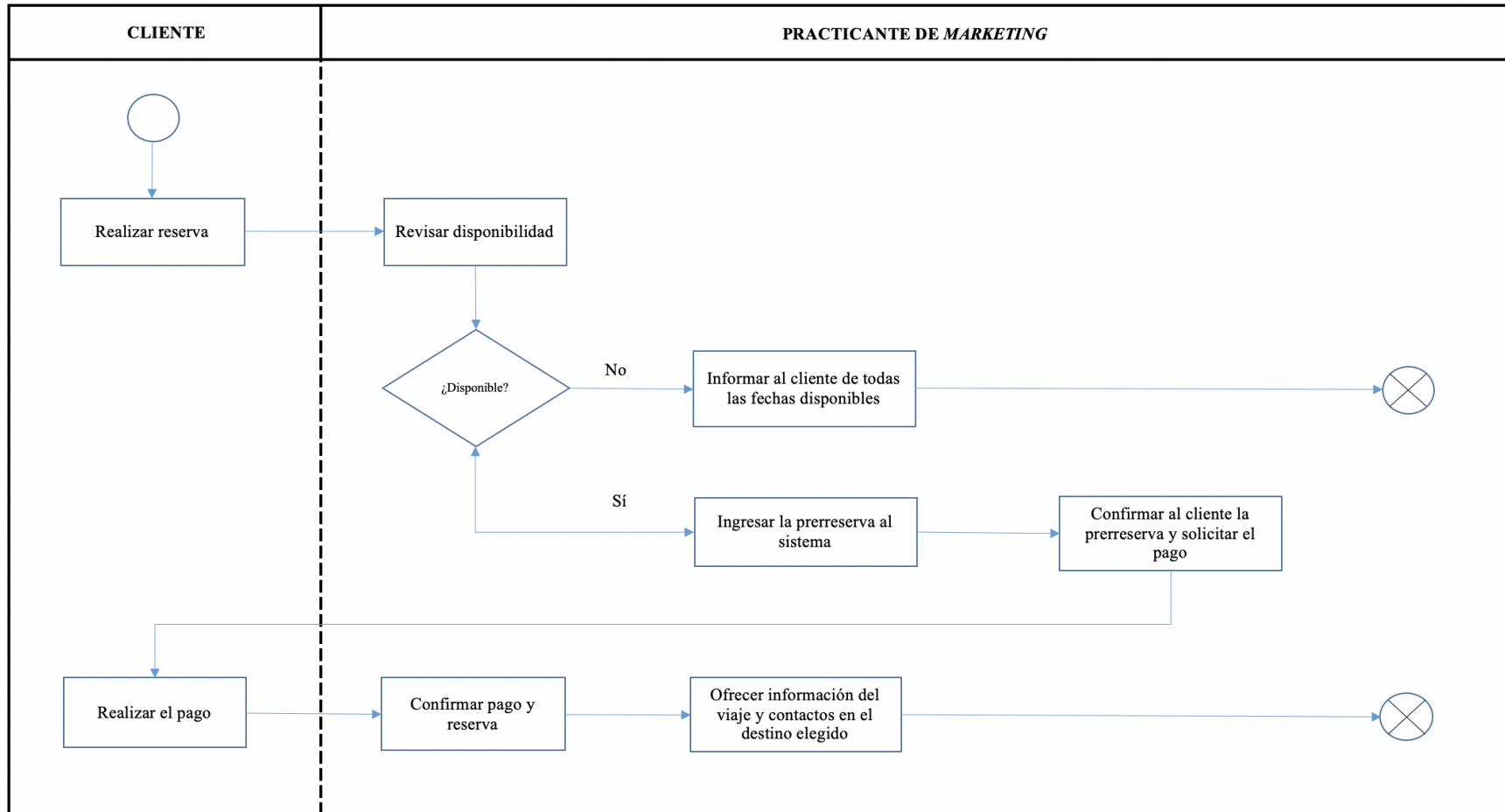
Nota. Elaboración propia.

Apéndice M. Mapeo de procesos internos



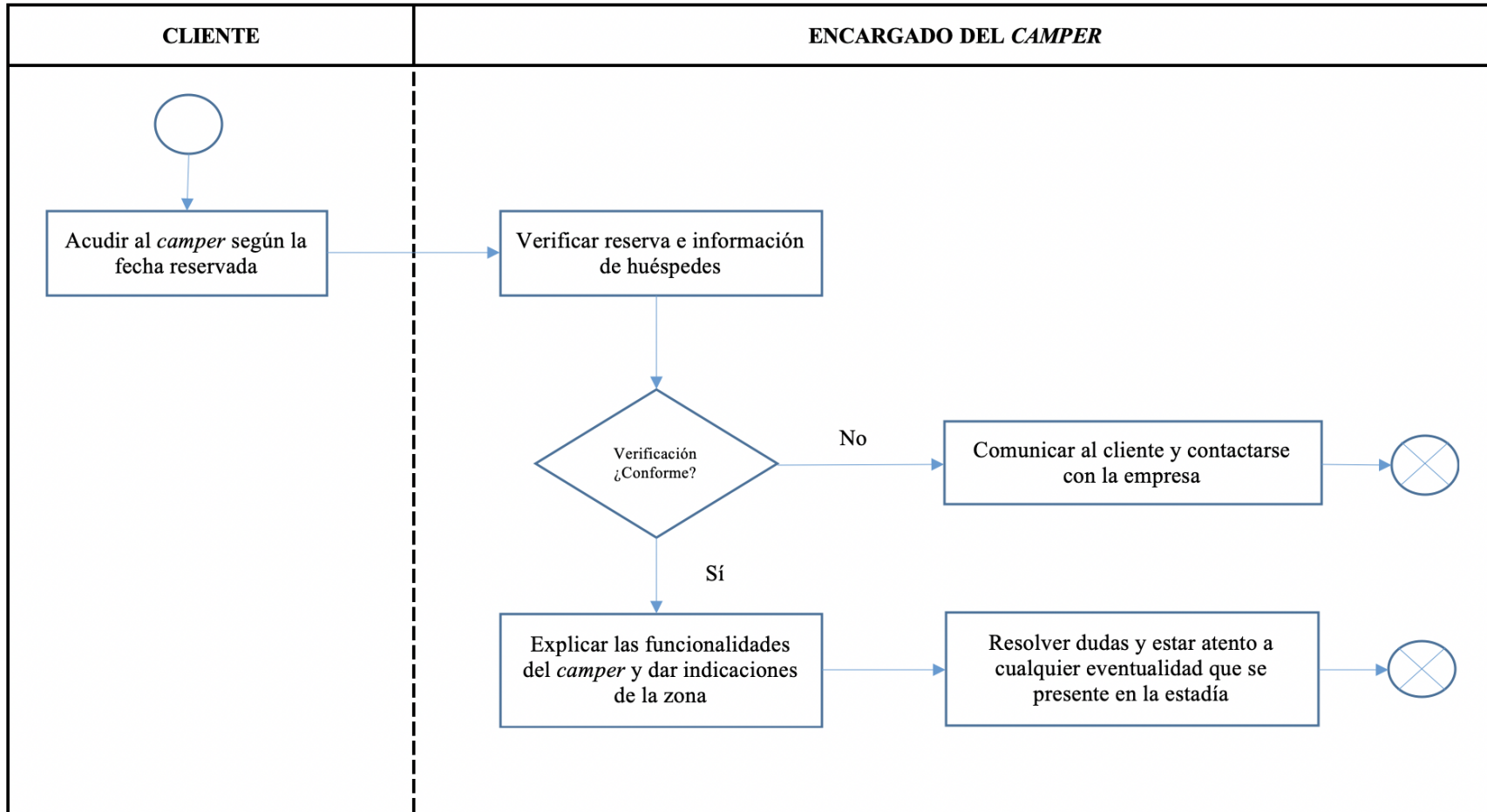
Nota. Elaboración propia.

Apéndice N. Flujograma de reserva de servicio



Nota. Elaboración propia.

Apéndice O. Flujograma – brindar servicio



Nota. Elaboración propia.

Apéndice P. Matriz de decisión de destinos turísticos para instalación de los hospedajes

N°	Destinos referenciados en la investigación de mercados	Ubicación	Km desde Lima	Horas desde Lima	Preferencia (encuesta)		Atractividad paisajes		Seguridad		Cercanía a centro poblado		Distancia y acceso desde Lima		Concurrencia (ideal baja)		Clima / Temporada		Puntaje final (escala 100)
					Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	
1	Selva Central: Oxapampa, Chanchamayo, Pozuzo y San Ramón	Pasco y Junín	320	8	15	10	20	10	15	8	10	9	10	7	10	7	20	8	86.0
2	Reserva paisajista Nor Yauyos Cochas / Nevado Pariacaca	Junín y Lima	212	5:32	15	8	20	9	15	8	10	8	10	8	10	8	20	9	8.4
3	Reserva nacional de Paracas	Ica	267	3:18	15	7	20	8	15	8	10	9	10	9	10	5	20	9	79.5
4	Valle sagrado	Cuzco	1,111	18:34	15	9	20	10	15	8	10	8	10	5	10	4	20	8	78.5
5	Lago Titicaca	Puno	1,393	20:42	15	8,5	20	9	15	8	10	8	10	5	10	4	20	9	77.8
6	Huacachina	Ica	307	3:54	15	4	20	8	15	8	10	9	10	9	10	5	20	9	75.0
7	Playas de Huarney	Ancash	287	4:15	15	6	20	8	15	8	10	9	10	8	10	6	20	7	74.0
8	Canta	Lima	105	2:16	15	2	20	8	15	8	10	8	10	10	10	7	20	9	74.0
9	Cañón del Colca	Arequipa	1,129	17:13	15	7	20	9	15	8	10	8	10	5	10	4	20	8	73.5
10	Albufera de Medio Mundo	Lima	171	2:43	15	1	20	8	15	8	10	8	10	10	10	8	20	9	73.5
11	Parque Nacional Tingo María	Huánuco	496	10:15	15	2	20	9	15	8	10	7	10	6	10	8	20	9	72.0
12	Laguna Llanganuco y Laguna 69	Huaraz	481	9:11	15	4	20	9	15	8	10	7	10	6	10	6	20	8	71.0
13	Reserva Nacional Tambopata	Madre de Dios	1,064	14:07	15	2	20	8	15	8	10	7	10	5	10	7	20	9	68.0

Nota. Elaboración propia. Las horas desde Lima se consideraron por vía terrestre.

Notas biográficas

Alejandro Contreras

Nació en Lima, el 07 de octubre de 1987. Es licenciado en Administración y *Marketing* por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con estudios en Gestión Comercial y Ventas.

Cuenta con más de siete años de experiencia en el sector *retail* laborando en TJC PERU S.A (distribuidora oficial de las marcas Levi's y Dockers). Actualmente, se desempeña como *planner* comercial.

Sebastián González

Nació en Lima, el 12 de agosto de 1986. Licenciado en Administración y *Marketing* por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con estudios culminados en la maestría en *Marketing* y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico.

Posee más de ocho años de experiencia trabajando en la Universidad del Pacífico en el Área de *Marketing*. Actualmente, se desempeña como jefe de producto.

Mauro León

Nació en Callao, el 03 de agosto de 1984. Es ingeniero industrial por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, con estudios en gestión de proyectos, auditoría interna en sistemas de gestión integrados, *marketing* y ventas.

Cuenta con seis años de experiencia en el área comercial de Enel Distribución Perú S.A.A. Actualmente, se desempeña como ejecutivo de negocios.