

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

**Marketing y Finanzas**

**Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización**



**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CARTERA DE  
CLIENTES DE ASSIST CARD PERU: LAS AGENCIAS DE VIAJE  
COMO UNIDAD DE NEGOCIO PARA EL MERCADO INTERNO**

**Trabajo de Titulación para Optar al Título Profesional de:**

**Ingeniero Estadístico e Informático**

**José Luis Breña Aliaga**

**Estefani Ruiz Casas**

**Lima –Perú**

**2016**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

## **Marketing y Finanzas**

### **Ciclo Optativo de Especialización y Profesionalización**

#### **PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE ASSIST CARD PERU: LAS AGENCIAS DE VIAJE COMO UNIDAD DE NEGOCIO PARA EL MERCADO INTERNO**

**Trabajo de Titulación para Optar al Título Profesional de:**

**Ingeniero Estadístico e Informático**

**José Luis Breña Aliaga**

**Estefani Ruiz Casas**

**Sustentado y Aprobado por el siguiente jurado:**

**Mg. Sc. Jesús Walter Salinas Flores  
Presidente**

**Mg. Sc. Raphael Félix Valencia Chacón  
Miembro**

**M. Sc. Grimaldo José Febres Huamán  
Miembro**

**Lic. Econ. Karina Yachi del Pino  
Asesora**

## **Agradecimientos**

Nos gustaría empezar estos párrafos para expresar nuestro más sincero y profundo agradecimiento a Dios y las personas que con su ayuda han colaborado en la realización de este trabajo, en especial a nuestras familias por su comprensión, paciencia y ánimo, Agradecer a nuestra asesora Yaeli del Pino por la orientación, el seguimiento y pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de este tiempo.

Gracias.

Estefani Ruiz y José Luis Breña

## INDICE

I	INTRODUCCIÓN	1
	OBJETIVO GENERAL	3
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
II	METODOLOGÍA	5
2.1	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	5
2.2	FUENTE DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DATOS	5
2.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	5
2.4	RECOLECCIÓN DE DATOS	6
III.	REVISIÓN DE LITERATURA	7
3.1	MARCO TEÓRICO	7
3.1.1	ENFOQUE DE MERCADOTECNIA	9
a)	ENFOQUE AL CLIENTE	9
b)	MARKETING RELACIONAL	11
c)	MARKETING EMOCIONAL	11
d)	MARKETING DE EXPERIENCIAS	13
3.1.2	ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS	16
a)	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	17
b)	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	17
c)	ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	18
3.1.3	RELACIÓN PRODUCTO MERCADO	18
3.1.3.1	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	20
a)	ESTRATEGIA PARA MERCADOS META	20
b)	ESTRATEGIA DE AGREGACIÓN	20
c)	ESTRATEGIA DE UN SOLO SEGMENTO	20
d)	ESTRATEGIA DE SEGMENTOS MÚLTIPLES	21
3.1.4	SEGMENTO Y PERFIL DEL CLIENTE	21
3.1.5	LA EMPRESA: ASSIST CARD INTERNACIONAL	23
3.1.5.1	ASSIST CARD PERÚ	24
3.1.5.2	UNIDAD DE NEGOCIO “AGENCIAS DE VIAJE”	24
3.1.5.3	SEGMENTO DE AGENCIAS IN PLANT	24
3.1.5.4	SEGMENTO AGENCIAS RETAIL	24
3.1.5.5	SEGMENTO AGENCIAS TELEMARKETING	25
3.1.5.6	SEGMENTO AGENCIAS INTERIOR	25
3.1.6	ENFOQUE ESTADÍSTICO	25
3.1.6.1.	ANÁLISIS CLUSTER	26
3.1.6.2	SUPUESTOS DEL ANÁLISIS CLUSTER	26
3.1.6.3	METODOLOGIA DEL ANÁLISIS CLUSTER	28
3.1.6.4	ANÁLISIS CLUSTER JERÁRQUICO	29

3.1.6.5	ALGORITMO JERÁRQUICO	29
3.1.6.6	MÉTODOS AGLOMERATIVOS	30
3.1.6.7	CRITERIOS PARA DEFINIR DISTANCIAS ENTRE GRUPOS	30
3.1.6.8	ANÁLISIS DISCRIMINANTE	33
3.1.6.8.1	ETAPA 1: DISEÑO DE ANÁLISIS	34
3.1.6.8.2	ETAPA 2: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXPLICATIVAS	34
3.1.6.8.3	ETAPA 3: ESTIMACIÓN DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES	35
3.1.6.8.4	ETAPA 4: INTERPRETACIÓN DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES	37
3.1.6.8.5	ETAPA 5: VALIDACIÓN DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES	38
3.2	MARCO CONCEPTUAL	38
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1	MIX DE MARKETING DE ASSIST CARD PERU	43
4.2	CÁLCULO Y TRANSFORMACIÓN DE VARIABLES	45
4.2	PROPUESTA DE SEGMENTACIÓN	46
4.2.1	CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 1	48
4.2.2	CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 2	49
4.2.3	CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 3	50
4.2.4	CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 4	50
4.3	MIX DE MARKETING PROPUESTO	52
4.4	ANÁLISIS DISCRIMINANTE	52
V.	CONCLUSIONES	56
VI.	RECOMENDACIONES	62
VII.	BIBLIOGRAFÍA	60
VIII.	ANEXOS	62

## **Resumen Ejecutivo**

En las últimas décadas se ha desarrollado el mercado de seguro de viajes y asistencia al viajero. Assist Card Perú cuenta con tarifas diferenciadas y accesibles en comparación a los que se ofrecen en el mercado. La flexibilidad de la empresa se convirtió en un factor de competitividad dentro del sector turístico. La propuesta que contiene este plan de negocio es una respuesta a la necesidad de generar alternativas en segmentar las unidades de negocios de las agencias de viajes y generar beneficios económicos tanto para la empresa como para el usuario.

Para la implementación de esta propuesta se han identificado aspectos importantes para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible acorde con la empresa y establecer la existencia de la oportunidad de negocio, puesto que se observó que no se cuenta con una cartera diferenciada en base a técnicas estadísticas que optimizan el esfuerzo del marketing para el mercado Peruano.

## I INTRODUCCIÓN

El mercado turístico es el rubro económico que engloba a todas las compañías que comercializan productos y servicios vinculados a los viajes. Hoy en día, el mercado turístico es una de las principales industrias a escala mundial. De la industria del turismo se derivan muchos productos y servicios, dos de ellos muy similares entre sí, como lo son los Seguros de Viajes y Asistencia al Viajero. La principal diferencia se encuentra en la forma de prestación de las coberturas. Mientras que el objetivo de una Asistencia al Viajero es brindar la prestación directamente en el momento del evento, un Seguro de Viaje sólo se encarga de reembolsar el dinero gastado por el asegurado, de manera posterior al evento, respetando estrictamente los límites de la cobertura.

Actualmente el mercado mundial cuenta con una gran variedad de compañías en función a los tipos de cobertura y planes. Además de las especialistas Assist Card y EÚA, algunas aseguradoras como Mapfre, Pacífico y Rímac ofrecen estos productos. La cobertura de seguros de asistencia al viajero es muy variada. Pero básicamente cubren gastos médicos, muerte accidental, invalidez e imprevistos durante el viaje (retraso de vuelos, demora o pérdida de equipaje, robos). Los productos variarán de acuerdo al monto máximo de cobertura, los días de viaje y si se trata de un seguro individual o familiar.

La cartera de clientes de Assist Card Perú está conformada por las siguientes unidades de negocio: Agencias, Corporativo, Capitaciones y Venta Directa. La unidad de negocio de mayor facturación es la de Agencias que representa el 45% de toda la facturación de la empresa y está compuesta por aquellas Agencias de viaje con sede en el Perú afiliadas a la cartera de la empresa, cabe recalcar que en el Perú existen más de siete mil quinientas agencias de las cuales aproximadamente el 60% son informales y de pequeña escala y

solamente treinta y siete agencias hacen el 89% de la venta de tickets de todas las aerolíneas en el Perú en el 2013<sup>1</sup>.

El presente estudio surge como una necesidad de establecer un modelo eficiente que permita explotar el potencial de esta cartera, haciendo un planteamiento de segmentación estadística de las Agencias de viaje en función a las variables relacionadas a su comportamiento histórico seguida de un análisis confirmatorio (Análisis Discriminante), ambos con el objetivo de especializar los esfuerzos comerciales e incrementar el nivel de penetración en ésta unidad de negocio. Esto es posible gracias a las técnicas estadísticas planteadas en el desarrollo del presente informe, y que permite tomar decisiones para optimizar estrategias basadas en el análisis e interpretación de los datos y, en definitiva, conocer el impacto generado en la clasificación de las agencias de viaje.

Actualmente se maneja un plan de marketing masivo y unificado para toda la unidad de negocio, sin embargo, es preocupante que los esfuerzos comerciales en este segmento presenten cada vez una menor efectividad. Assist Card es la empresa líder en el mercado y no se caracteriza por dar las mejores comisiones o incentivos, sin embargo es importante y necesario poder agudizar el esfuerzo de marketing utilizado en este negocio dado que está perdiendo cuota de mercado.

**El problema principal es que en Assist Card Perú no existen estrategias diferenciadas y enfocadas para poder fortalecer la gestión de la cartera de agencias de viaje adecuadamente y evitar perder cuota de mercado.**

Los problemas secundarios son los siguientes:

- No se conoce cual es la propuesta de marketing que ofrece Assist Card Perú.
- La segmentación actual de la cartera de agencias de viaje está enfocada solamente en volumen de venta, dejando atrás a otras variables importantes.

---

<sup>1</sup>Bank Settlement Plan (BSP)



- No existe un modelo que permita definir las palancas más importantes para su óptima clasificación.

Para resolver esta problemática nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la oferta actual de la empresa?
- ¿Cuáles deben ser los segmentos idóneos para la unidad de negocio de Agencias?
- ¿Cuáles son las palancas que definen este análisis de segmentación?
- ¿Cuál debe ser el posicionamiento de los nuevos segmentos de la unidad de negocio “Agencias”?

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de la presente investigación es desarrollar una propuesta que permita el fortalecimiento de la cartera de clientes de la unidad de negocio de Agencias de viaje de Assist Card Perú, con la finalidad de diseñar estrategias de posicionamiento para el mercado meta.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer el mix de marketing de Assist Card.
- Identificar los segmentos idóneos de la unidad de negocio de Agencias de viaje de Assist Card Perú, mediante el uso del análisis de técnicas multivariadas.
- Realizar un análisis para confirmar la importancia en orden jerárquico de las variables así como realizar un análisis confirmatorio del modelo.
- Establecer el posicionamiento adecuado de los nuevos segmentos

La justificación del presente estudio está basada en la necesidad de Assist Card; una empresa líder en el mercado de seguros/asistencia a los viajeros alrededor del mundo, de recuperar la cuota de mercado que ha sido perdida por la competencia en los últimos años. Su principal unidad de negocio se denomina Agencias de viaje y presenta el mayor aporte a la facturación

(45%) de todas las unidades de negocio y es por tal motivo que el presente hace especial énfasis en su fortalecimiento.

La ejecución del proyecto permitirá a Assist Card Perú, identificar los segmentos de la unidad de negocios de agencias de viaje y diseñar estrategias de posicionamiento, ya que en el Perú existen más de siete mil quinientas agencias de las cuales, aproximadamente el 60% son informales y de pequeña escala; el 85% de los paquetes vendidos son de carácter agresivo, esto quiere decir, paquetes para peruanos que salen al exterior de su localidad o del país. Según el BSP, en el año 2013, solamente treinta y siete agencias realizaron aproximadamente el 89% de la venta de tickets de aerolíneas en el Perú (mercado potencial para Assist Card Perú), es por tal motivo que estas presentan un fuerte poder de negociación frente a la empresa, la cual se encuentra constantemente mejorando su oferta para incrementar las ventas.

El presente busca obtener un incremento en la venta de seguros Assist Card Perú y, mejorar o potenciar las unidades de negocio de las agencias de viaje; pues el poder de negociación que tienen las agencias de viaje hacen que cada vez que los esfuerzos de marketing sean menos eficientes, dado que en el segmento priman factores como al nivel de comisión e incentivos que una empresa del rubro les pueda ofrecer dejando de lado la calidad. Por tal motivo es necesario poder establecer un modelo de negociación eficiente que permita explotar todo el gran potencial que éstas tiene. Así el presente estudio surge como una respuesta a tal necesidad, contemplando un planteamiento desde un enfoque de marketing mediante una clasificación de agencias de viaje según variables relacionadas al comportamiento de facturación, seguida de un análisis de posicionamiento que nos permita especializar los esfuerzos comerciales e incrementar el nivel de penetración en el segmento.

El presente estudio propone una metodología para desarrollar la investigación de segmentación de cartera de clientes para empresas que comercializan servicios, en base a técnicas estadísticas y conocimientos de finanzas, administración y marketing con el propósito de optimizar el esfuerzo de marketing apuntando con una propuesta para cada uno de los segmentos identificados e incrementar el posicionamiento en el mercado peruano.

## II METODOLOGÍA

En la metodología se describirán los procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos de la investigación.

### 2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista de una investigación científica, el presente estudio es una investigación no experimental con diseño transversal descriptivo. El diseño es transversal porque la recopilación de información del estudio se hizo en un corte de tiempo determinado, mediante el análisis de la base de datos del mismo período. Mediante las técnicas multivariadas se conocerá la segmentación y el posicionamiento que permita fortalecer la cartera de clientes de agencias utilizando el análisis cluster jerárquico y análisis discriminante.

### 2.2 FUENTE DE LA INVESTIGACIÓN DE LOS DATOS

- a. **Fuentes Primarias:** La principal fuente de investigación primaria, utilizada para obtener la información, proviene del sistema de contabilidad de la empresa Assist Card Perú, obteniéndose información de la base de facturación correspondiente a Enero 2013 hasta Julio 2014.
- b. **Fuentes Secundarias:** Entre las fuentes secundarias se encuentran: Páginas web, revistas especializadas, artículos e informes, libros, datos del INEI, reportes periodísticos, etc.

### 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo son todas las agencias de viaje pertenecientes a la cartera de la unidad de negocios de agencias que en algún momento hayan realizado alguna compra con la empresa.

Para el presente estudio se empleó una muestra basada en los clientes que hayan realizado alguna compra en el periodo Enero 2013 hasta Julio 2014 y cuya facturación superan los mil dólares

## 2.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para cumplir el propósito del presente estudio se han tomado información transaccional de la base de datos de contabilidad y facturación y se han tomado las siguientes variables:

- **Días de venta:** Hace referencia a los días que facturó la agencia en un periodo definido.
- **Monto facturado Neto:** Es el ingreso generado para cada unidad de evaluación (agencia) luego de descontar los impuestos.
- **Tipo de tarifa normal:** Es el monto facturado en tarifa normal durante un periodo definido, cabe recalcar que existen dos tipos de tarifa: normal y especial. la tarifa normal se encuentra detallada en el catálogo de productos mientras la tarifa especial es negociada con la agencia por volumen o previa negociación.
- **Tipo de producto día:** Es el monto facturado de la tarifa por un tipo de producto específico denominado tarjetas por día en un periodo definido, cabe recalcar que existen 3 tipos de tarifas (días, anual y larga estadía).

### III. REVISIÓN DE LITERATURA

#### 3.1 MARCO TEÓRICO

Actualmente el mundo globalizado en el que vivimos se encuentra en constante dinámica y crecimiento, esto conlleva a una gran oferta y demanda de productos y servicios que rompen las barreras de espacio y tiempo. Uno de los rubros que se beneficia en mayor magnitud de éste fenómeno es el sector turismo donde las “Agencias de viaje” toman un papel protagónico. Dicho protagonismo, les da un gran poder de negociación frente a las demás empresas que quieren introducir sus productos como Assist Card Perú, cuya unidad de negocio “Agencias de viaje” necesita a éstas como intermediarios para llevar su servicio al consumidor final y dado que no es la única empresa en el segmento de asistencia al viajero se crea un entorno competitivo y hostil, sumado al hecho que las “Agencias de viaje” tienen el mayor poder de negociación.

Según Arellano (2010), existen tres niveles de competencia: producto, necesidad y recursos. A nivel producto (tarjetas de asistencia) Assist Card Perú compite principalmente con Travel Ace, Coris y Universal Assistance; A nivel necesidad, compite no solamente con las previamente mencionadas sino también con el segmento de seguros de viajes como Rimac, Pacífico, Mapfre, entre otros. Según Porter (1980), hay tres estrategias genéricas de competencia: Liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque. Assist Card Perú aplica la estrategia de Diferenciación que consiste en adicionar al servicio otros atributos que puedan distinguirlo de la competencia tales como aplicativos móviles, centrales de asistencia en los lugares más importantes del mundo, atención en el idioma del lugar de asistencia, etc.

Uno de los conceptos más importantes del presente estudio se denomina “Segmentación de Mercados”. Definido por Stanton (2007), como la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia del presente estudio consiste en hacer un análisis de la cartera de clientes de la unidad de negocio Agencias de viaje, con el objetivo de agrupar aquellas agencias que presenten características similares en función a las variables más importantes de segmentación tales como: venta neta, tarjetas vendidas, servicio en días vendidos, días de venta, venta de up grades, venta en tarifa normal y venta en tarifa especial. Aunque el número de compradores en un mercado de negocios corporativo sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es sencilla, un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes, es más eficaz y tiene mayor probabilidad de éxito.

Stanton (2007), menciona que a un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos, se le llama mercado meta. Las estrategias alternativas son congregación del mercado, concentración en un segmento u objetivo de segmentos múltiples. Assist Card Perú utiliza la estrategia objetivo de segmentos múltiples donde se identifican como mercados meta tres grupos de clientes potenciales (Unidades de negocio): Corporativo, Agencias y Retail. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada segmento. En la unidad de negocio de agencias se usan a las agencias de viaje como intermediarios para la venta y presenta una cartera segmentada según el volumen de ventas de cada una de las agencias, sin embargo, en la realidad existen otras variables mencionadas previamente que deben ser utilizadas para fortalecer la cartera mediante una segmentación adecuada. Una vez definidos los grupos de agencias (cartera) es más fácil poder conocer las características de cada segmento y dirigir para cada uno un plan de marketing especializado que permita optimizar la negociación con éstas.

Kotler (1999)<sup>2</sup>, argumenta que la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia. “Los productos se crean en la fábrica pero las marcas en las mentes”. Assist Card Perú es una empresa pionera en

---

<sup>2</sup> Philip kotler.1999. El marketing según Kotler. Pag24

el rubro de asistencia al viajero que brinda un servicio con una experiencia única en el sector, no se caracteriza por tener precios bajos sino por un servicio de calidad y especializado. En la unidad de negocio Agencias de viaje existe un posicionamiento diferente debido a que como intermediarios de venta buscan su propio beneficio en cuanto a rentabilidad (Comisión e incentivos) sin embargo, Assist Card Perú no brinda la rentabilidad más alta y es justamente por donde la competencia ingresa y se posiciona en el mercado, brindando comisiones e incentivos por encima del mercado.

Así, el presente estudio llega a aplicar todas las teorías mencionadas, con el objetivo de suplir la necesidad de formalizar y documentar los procesos de marketing en la empresa así como establecer los lineamientos para clasificar y dirigir adecuadamente la cartera de clientes de la unidad de negocio de Agencias de viaje de Assist Card Perú.

### **3.1.1 ENFOQUE DE MERCADOTECNIA**

En el enfoque de mercadotecnia se analizan los enfoques relacionados al marketing que se utilizan en el desarrollo del presente trabajo.

#### **a) ENFOQUE AL CLIENTE**

De acuerdo al análisis de Philip Kotler y Gary Armstrong (2013)<sup>3</sup>, el marketing se basa en entender las necesidades y los deseos de los clientes, así como el mercado dentro del cual operan, es decir los clientes generan expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán y comprarán de acuerdo a ellas. Por lo tanto, las empresas deben tener cuidado con las expectativas que forman de sus productos.

El autor plantea una estrategia de marketing impulsada con el cliente, la cual se basa en conocer al cliente y ofrecerle una propuesta de valor, es decir, el conjunto de beneficios que se entregará a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Tal propuesta de valor distinguirá a las marcas, una de otras, por lo que debe ser sólida para afianzar su ventaja competitiva.

---

3 Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing 11e.2013

Es posible que las bases de este nuevo concepto de marketing se sentaran en 1997, donde expone: “responder a las expectativas del consumidor solo lo dejara satisfecho; pero superarlas lo deleitara”, es decir un cliente satisfecho tiene menor probabilidad de cambiar de proveedor. El autor plantea también, que la superación de las expectativas del consumidor era una estrategia ganadora del marketing.

Una estrategia del marketing impulsada por el cliente se basa en dos puntos importantes:

- ✓ Elegir a los clientes que se atenderán: en este punto se divide el mercado en pequeños grupos (segmentación) y se elige el segmento al que deseamos ingresar.
- ✓ Elegir una propuesta de valor: la empresa debe diferenciarse de la oferta de mercado con el fin de crear valor para el cliente, de esta manera colocar la oferta en la mente de los clientes meta (posicionamiento).

El enfoque al cliente, no solo es visto como estrategia de marketing, es también uno de los principios de la calidad. Según Cesar Camisón y Sonia Cruz (2006), es un nuevo concepto que se centra en las necesidades de los consumidores. Pasando así a una nueva definición de calidad, asentada en la superación técnica del producto o servicio, que está basada en la percepción del cliente.

Pablo Alcalde (2010), menciona que la orientación al cliente es uno de los principios en los que se fundamentan los sistemas de calidad en las empresas. Un buen sistema de gestión de calidad buscara las mejores estrategias para proporcionar productos que produzcan la máxima satisfacción a los clientes. Un buen servicio de atención al cliente será fundamental para atender los gustos y preferencias.

Ya sea un principio de la calidad o una estrategia de marketing, la orientación al cliente es una de las bases en las que se sostienen miles de empresas exitosas, que crean relaciones duraderas de intercambio mutuo, crecen con sus consumidores y valoran la satisfacción que brindan con sus productos y servicios.



## **b) MARKETING RELACIONAL**

El marketing relacional es aportado por Córdoba López (2009) que establece. “el marketing relacional consiste en atraer y mantener y en la organización multiservicios, intensificar las relaciones con el cliente”, diversos autores han estudiado este concepto que ha generado gran interés en la investigación científica, considerando un nuevo paradigma.

El establecimiento, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con clientes, y divide esta gestión en dos grandes áreas:

- ✓ Gestión de la base de clientes: abarca a los clientes potenciales, actuales y antiguos, para definir su mercado y su historia.
- ✓ Gestión de la lealtad: valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar a los clientes.

Dentro de estos instrumentos se estudia la “facilidad de para adaptar el proceso de diseño, producción, o entrega de los productos o servicios a la necesidades y deseos de cada cliente”. Se valora la flexibilidad en el desarrollo de la aportación de valor al cliente, no entendida en el conjunto de todos los elementos, sino de los factores relevantes en la entrega del valor final del cliente. Lo que se viene refiriendo con clientelización masiva trata, en definitiva, de proveer lo que el cliente desea en cualquier volumen, tiempo, lugar y costo.

## **c) MARKETING EMOCIONAL**

Fernández Pérez y Chiesa Ghio (2003) en su investigación “Marketing emocional, la conquista del corazón”, analiza la conexión emocional que empresas como Coca Cola o Disney han podido crear con sus clientes, a través de ofrecer experiencias y vender emociones y como este tipo de marketing puede crear grandes beneficios económicos y una mayor fidelización con los consumidores.

López Vásquez (2007) en su investigación “Marketing y emociones”, indaga la importancia que tienen las emociones en el marketing y como las marcas desarrollan valores emocionales, buscando la conexión del marketing con los consumidores de un complejo mundo marcado

por la competitividad de las marcas, donde el marketing emocional se constituye como una herramienta de comunicación que sirve para diferenciar las marcas desde una vía emocional. De esta forma las empresas buscan desarrollar estrategias basándose en la conquista emocional, para conseguir la fidelización de sus clientes y captar la atención de nuevos consumidores.

En “Los secretos del marketing Apple”, se revela el gran marketing de experiencias y emociones que ha llevado a ser una de las empresas mejor cotizadas del mundo, haciendo de la compra y el uso de sus productos una experiencia imitable, que los ha llevado a no tener clientes sino “evangelistas” que son el mejor recurso de promoción que puede tener una empresa.

Alberto Zapater (2012) “La campaña de la marca Perú y sus beneficios para el país”, resume como las campañas publicitarias que se hicieron para mejorar la visión que tenemos los peruanos de nuestro país y como nos ven los extranjeros, logran un vínculo emocional que hagan sentir orgullosos a los peruanos de su patria y promuevan el turismo.

Paola Aldaz, Directora de Marketing Coca Cola-Colombia, da a conocer que en los años 90, Coca Cola se dio cuenta que la calidad y beneficios de los productos eran aspectos comunes, fue entonces que la empresa busco la manera de comunicar diferente, con las emociones, dado que las personas de hoy quieren vivir experiencias y sentir emociones.

Lizandra Freitas, Gerente de Marketing de Coca Cola Perú, sostiene que la campaña “Nombres” fue inspirada en su par “Share a Coke” de Australia, cuyo mayor impacto se vio por las redes sociales, siendo considerado “impresionantes”, la meta era ser una coca cola personalizada.

Si se busca crear un buen marketing emocional para la empresa, se tiene que dejar de vender productos y servicios y comenzar a ofrecer emociones, experiencias y estilos de vida. Marc Gobe (2006), menciona 10 mandamientos que se debe seguir para lograr esto.

1. **Pasar del concepto de consumidor al de persona:** los consumidores compran, las personas viven.
2. **Del producto a la experiencia:** los productos cubren necesidades, la experiencia cubre deseo.
3. **De la honestidad a la confianza:** la honestidad se espera, la confianza debe ser ganada.
4. **De la calidad a la preferencia:** la calidad existe, la preferencia crea la venta.
5. **De la notoriedad a la aspiración:** ser conocido no significa ser amado.
6. **De la identidad a la personalidad:** la identidad se relaciona con el conocimiento de la marca, la personalidad del carácter y carisma de la firma.
7. **De la función al sentimiento:** la función habla de cualidades superficiales y prácticas acerca del producto, el sentimiento se vincula con el diseño que es sensorial.
8. **De la ubicación a la presencia:** la ubicuidad es ser visto, la presencia es emocional.
9. **De la comunicación al diálogo:** comunicar es decir lo que ofrezco para vender, dialogar es compartir con el consumidor.
10. **Del servicio a las relaciones:** el servicio vende, las relaciones representan conocimiento.

El marketing emocional es una nueva tendencia en este siglo, que está logrando la creación de un vínculo emocional entre la empresa y el consumidor. Como se ha podido corroborar en los párrafos antes mencionados, esta nueva tendencia marca el inicio de una nueva corriente que busca no solo la diferenciación a través de los beneficios y ventajas que ofrece el producto o servicio, sino que impulsa la búsqueda de la creación de experiencias vividas a través del consumo de estos.

#### **d) MARKETING DE EXPERIENCIAS**

El Marketing en términos de satisfacción de necesidades, solución de problemas o aportación de ventajas es demasiado limitado, el objetivo último y humanístico del marketing, es brindar a los clientes experiencias valiosas.

**Dvoskin.** (2004) menciona a Peter Drucker, donde sostiene que “Solo hay una definición valida de la finalidad de la empresa: crear un cliente”<sup>4</sup>, de forma similar, solo hay una definición valida de la finalidad del marketing: crear una experiencia valiosa para el cliente, siendo un buen negocio, sus clientes lo agradecerán, permanecerán leales a la empresa y pagaran un sobreprecio por ello.

El marketing de experiencias gestiona el valor de la oferta de un producto o servicio a través de la creación de vivencias emocionales de comunicación y consumo gratificantes para el comprador-usuario. El objetivo es que exista una conexión emocional entre el producto, su consumo y el consumidor, lo que contribuirá a la fidelidad del consumidor, por lo tanto a la repetición de compra.

Philip Kotler (2013), argumenta que el 80 por ciento de las compras que se realizan, depende de la emociones y no de patrones que apelen a la razón, por tal razón, el objetivo del marketing de toda la empresa, debe apuntar no solo a la mente, sino al corazón e incluso al espíritu del consumidor, ya que sus lazos con la marca suelen ser cada vez más estrechos. “la marca debe generar un momento con el consumidor y esto se da solo a través de la experiencia de consumo”. La gestión de la calidad total ha desterrado del mercado de los productos y servicios malos, de allí de la necesidad de una diferenciación emocional o de significado.<sup>5</sup>

Para una experiencia como parte de la estrategia y la práctica del marketing, es esencial analizar hechos neurobiológicos y psicológicos relativos a las experiencias del consumidor, la modularidad de la mente<sup>6</sup>, lo que proporciona una maravillosa metáfora y una práctica lección para el marketing basado en experiencias, las experiencias pueden ser de diferentes tipos, cada una con sus propias estructuras y procesos inherentes.

---

<sup>4</sup> Peter Drucker, *The practice of management* (Nueva York, Harper and Row, 1954), pag. 37

<sup>5</sup> Philip Kloter, 10.08.208. *Winning Through Brand Building and Differentiation*”, Seminario organizado por la escuela de postgrado de la universidad del pacífico.

<sup>6</sup> Modularidad de la mente: Se refiere a que la mente se compone de partes funcionales especializadas.

#### **d.1 Tipos de experiencias**

Existen 5 tipos de experiencias del cliente y que forman la base del marco del marketing basado en experiencias.

- **Sensaciones**

El marketing de sensaciones apela a los sentidos con el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de la vista, oído, el tacto, el gusto y el olfato, asimismo, es usado para diferenciar empresas y productos, para motivar a los clientes y para añadir valor a los productos.

- **Sentimientos**

El marketing de sentimiento busca incidir en los sentimientos y emociones más internos de los clientes, con el objetivo de crear experiencias afectivas que vayan desde una marca de comestibles, un servicio o un producto industrial, ni vinculantes ni duraderos, hasta fuertes emociones de alegría y orgullo.

- **Pensamiento**

El marketing de pensamientos apela al intelecto con el objetivo de crear experiencias cognitivas, que resuelvan problemas y atraigan los clientes creativamente. Los pensamientos apelan a la atracción del pensamiento convergente y divergente por medio de la sorpresa, la intriga y la provocación.

- **Actuaciones**

Mediante el marketing de actuaciones, se propone afectar a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones. El marketing de actuaciones, enriquece la vida del cliente ampliando sus experiencias físicas, mostrándole formas alternativas.

- Relaciones

El marketing de relaciones contiene aspectos del marketing de sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones, sin embargo, se extiende más allá de los sentimientos personales y privados del individuo, ampliando sus experiencias y relacionando al individuo con su yo ideal y otras personas y culturas.

Basándose en los tipos de experiencias del cliente y que son la base del marketing emocional, se considera que es necesario identificar el perfil del cliente o público objetivo a la que se dirige la empresa InKantu, y en base a ello, se podrá aplicar una estrategia adecuada del marketing emocional, buscando generar una o varias de las experiencias antes mencionadas en el consumidor.

### **3.1.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS**

Michael Porter (1980) "Competitive Strategy", describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria, reacciones que eran respuestas a las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencias y rivalidad en una industria, y como resultado obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

- El liderazgo general en costos.
- La diferenciación.
- El enfoque o alta segmentación.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Porter. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors Pag.34

### **a) ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y, muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

## **b) ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

## **c) ESTRATEGIA DE ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN**

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un determinado comprador o grupo específico, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

### **3.1.3 RELACIÓN PRODUCTO MERCADO**

Es un concepto frecuentemente usado por Karl Marx en su teoría del materialismo histórico y en El Capital. Son las relaciones que los individuos producen, es decir las relaciones sociales que establecen los productores entre sí, las condiciones en que intercambian sus actividades y participan en el proceso productivo. Esto es porque en la producción, los hombres no actúan



solamente sobre la naturaleza, sino que actúan también los unos sobre los otros, asociándose de un cierto modo, contrayendo determinados vínculos y relaciones, para actuar en común y establecer un intercambio de actividades a la vez que se relacionan con la naturaleza y efectúa la producción

La división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. El proceso de segmentar un mercado se divide en 3 pasos

- ✓ Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado
- ✓ Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros
- ✓ Determinar el potencial de los segmentos y su grado de satisfacción

Aunque el número de compradores en un mercado de negocios (o empresarial) sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es sencilla, un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes, es más eficaz y tiene mayor probabilidad de éxito.<sup>8</sup>

#### **a) Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado**

El mercadólogo examina atentamente el mercado para determinar las necesidades específicas que satisfacen las ofertas actuales, las necesidades no satisfacen adecuadamente y otras necesidades todavía no reconocidas

#### **b) Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros**

En este paso el enfoque se centra en qué tienen en común los candidatos que comparten un deseo y qué los distingue de otros segmentos de mercado con deseos distintos.

---

<sup>8</sup> William J. Stanton "Fundamentos del Marketing". Capítulo 6.

### **c) Determinar el potencial de los segmentos y su grado de satisfacción**

El último paso consiste en calcular cuánta demanda (o ventas potenciales) representa cada segmento, la urgencia de la necesidad y la fuerza de la competencia.

### **3.1.3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

Según Stanton (2007), aunque el número de compradores en un mercado de negocios (o empresarial) sea relativamente bajo en comparación con un mercado de consumidores, la segmentación no deja de ser importante. La razón es sencilla, un esfuerzo de marketing muy enfocado, dirigido a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes semejantes, es más eficaz y tiene mayor probabilidad de éxito

#### **a) ESTRATEGIA PARA MERCADOS META**

Según Stanton (2007), a un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos, se le llama mercado meta. Las estrategias alternativas son congregación del mercado, concentración en un segmento y objetivo de segmentos múltiples.

#### **b) ESTRATEGIA DE AGREGACIÓN (ESTRATEGIA DE MERCADO DE MASAS O INDIFERENCIADO)**

El vendedor trata todo su mercado como un solo segmento. Los miembros de un mercado congregado se consideran semejantes en lo que respecta a la demanda de un producto por lo tanto la empresa puede establecer una sola mezcla de marketing.

#### **c) ESTRATEGIA DE UN SOLO SEGMENTO (ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN)**

Consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total. Se hace una mezcla de marketing para llegar a ese segmento único en lugar de enfrentar muchos competidores en un mercado más amplio.

#### **d) ESTRATEGIA DE SEGMENTOS MÚLTIPLES**

Se identifican como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada segmento.

Según Kotler (2008), la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia. "Los productos se crean en la fábrica pero las marcas en las mentes". Para la selección adecuada de una estrategia de posicionamiento se necesita.

- ✓ **Identificación de posibles ventajas competitivas:** Para poder crear relaciones redituables con los clientes meta, los mercadólogos deben entender sus necesidades mejor que los competidores y proporcionarles mayor valor. En la medida que una compañía se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtienen ventaja competitiva
- ✓ **Selección de ventajas competitivas correctas:** Una compañía deberá elegir aquellas ventajas competitivas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: decidir cuántas y cuales diferencias promover
- ✓ **Selección de una estrategia general de posicionamiento:** Se debe elegir la propuesta de valor (Posicionamiento Total) que representa la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona.
- ✓ **Desarrollo de una declaración de posicionamiento:** El posicionamiento de la compañía y de la marca debe resumirse en una declaración de posicionamiento que debe contener el segmento meta, necesidad, marca, el concepto y la diferencia.

#### **3.1.4 SEGMENTO Y PERFIL DEL CLIENTE**

Según Martin Christopher, Adrian Payne, David y Ballantyne (1994) el marketing tradicional se preocupa por las relaciones de intercambio entre la organización y sus clientes mientras que definen el marketing relacional como la integración del servicio al cliente, la calidad y el marketing. Los autores mencionan que el marketing ha evolucionado de uno netamente

transaccional a uno relacional y esto ha comenzado en la década de los noventas. Las características del marketing transaccional y relacional son:

**El Marketing Transaccional:** Se centra en las ventas individuales y orienta a las características de los productos que plantea una visión a corto plazo, Se pone poco énfasis en el servicio a los clientes. Existe un bajo nivel de compromiso con los clientes, nivel moderado con los clientes, La calidad se centra fundamentalmente en el producto.

**Marketing Relacional:** Se centra en la retención de los clientes y se oriente hacia los beneficios del producto, Plantea una visión de largo plazo, Se pone un gran énfasis en el servicio a la clientela. Existe un alto nivel de compromiso con los clientes, contacto La calidad es una preocupación de todos.

Perfil del cliente de agencias de viaje desde un enfoque de marketing relacional, estudia las relaciones entre miembros del canal de distribución olvidando el papel esencial que desempeña el consumidor en sus relaciones con la empresa. El objetivo del presente estudio realizado en el sector de servicios de las agencias de viaje es distinguir aquellos clientes que desean mantener relaciones con pocas o una única empresa (clientes relacionales) y los que no (clientes transaccionales), para detallar el perfil de ambos grupos de clientes, se utilizan variables demográficas, socio-económicas, de personalidad, hábitos de compra, razones de compra, aspecto valorado en la compra, grado de fidelidad o infidelidad y la marca.

Tras realizar diferentes tipos de análisis de la información se obtuvieron cuatro grupos principales de usuarios de agencias de viaje: clientes transaccionales, clientes seguros, clientes conservadores y clientes relacionales. La reducción de la incertidumbre en el contexto de las agencias de viaje son las principales razones de fidelidad, mientras que la preferencia por la variedad de opciones y el rechazo a la dependencia son los motivos fundamentales de la ausencia de deseo por las relaciones. Cabe señalar que los clientes “transaccionales” son la mayoría y los clientes “relacionales” son un pequeño grupo. Así, en la contratación con una agencia de viajes, los usuarios “relacionales” son extrovertidos, activos y generosos, valoran el servicio al cliente y confían en la información de la empresa y los clientes “transaccionales” son inconformistas, inseguros e influenciables, se fijan en el precio y buscan reducir la incertidumbre asociada a la organización de un viaje. Además, obtenemos otros dos grupos de

usuarios que no son claramente “relacionales” ni “transaccionales” y que hemos denominado conservadores y seguros. Un aspecto interesante es que gran parte de las diferencias entre consumidores fieles y no fieles vienen determinadas por las características personales y hábitos generales de compra del consumidor.

### **3.1.5 LA EMPRESA: ASSIST CARD INTERNACIONAL**

Assist Card es una empresa que pertenece al rubro de asistencia de viajes, cabe recalcar que este rubro es un derivado del de seguros de viajes, adicionalmente se le suman componentes que lo hacen un producto único diferenciado y líder en el mercado, pionero en este rubro durante mucho tiempo. Tiene una inmensa red de asistencia constituida hace 50 años en Ginebra, Suiza coordinada por 14 centrales de alarma regional y monitoreo interconectadas y sustentadas con tecnología Avaya, 4 de esas centrales de alarma presentan certificación internacional en servicios generales de asistencia al viajero y atención al cliente (IRAM-ISO 9001:2008). Distribuidas estratégicamente en los 5 continentes con atención en más de 16 idiomas en 119 países y 12,500 ciudades en el mundo con actividad de asistencia permanente las 24 horas los 365 días del año. Mediante una simple llamada gratuita, la empresa puede solucionar todo tipo de inconvenientes a personas lejos de su lugar de residencia habitual, cualquiera que sea el motivo del viaje. Con una presencia a nivel mundial que permite tener un conocimiento de los procedimientos más efectivos en el momento de brindar una asistencia, obteniendo de esta manera una vasta experiencia aplicable a nuevos casos.

Actualmente la empresa pertenece al Holding Starr Companies desde el 2012. Starr Companies es una organización global de seguros, inversiones y servicios financieros que ofrece soluciones innovadoras en administración de riesgos, cuenta con una calificación "A" (Excelente) avalada por A.M. Best. Y ha adquirido el 96% de ASSIST CARD International Holdings S.A. (ASSIST CARD). La empresa tiene un fuerte sustento financiero,

### **3.1.5.1 ASSIST CARD PERÚ**

Assist Card en el Perú tiene más de 30 años en el país, comenzó sus operaciones en una oficina pequeña en la calle Bolívar, en Miraflores, con un staff de apenas 4 personas. En aquel entonces introdujo el concepto de asistencia al viajero en nuestro país y en todo Latinoamérica y gracias al trabajo constante fue creciendo y actualmente da trabajo a más de 70 personas en sus amplias oficinas en un edificio emblemático en Pardo (Miraflores) y dos módulos en el hall internacional del aeropuerto Jorge Chávez.

La oficina de Assist Card en Perú ha registrado un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo permitiéndole avanzar posiciones frente a sus similares de la región. Hoy puede decirse que se encuentra entre los 5 primeros siguiéndole los pasos a Argentina, Brasil y Colombia. Las metas de la empresa apuntan a seguir creciendo y fortaleciendo su liderazgo en el mercado, desarrollando negocios diferentes, ampliando sus canales de ventas y cartera de clientes, y explotando nuevas opciones de servicios para ofrecer mayores beneficios a los viajeros.

### **3.1.5.2 UNIDAD DE NEGOCIO “AGENCIAS DE VIAJE”**

Assist Card Perú actualmente está compuesto de 4 unidades de negocio: Agencias, Corporativo, Capitaciones y Venta Directa. La unidad de negocio de mayor facturación es la de Agencias (45%) y está compuesta por aquellas Agencias de viaje que tienen contacto con nuestra fuerza de ventas especializada mediante dos modalidades: Visitas presenciales y Contacto Telefónico. La cartera de esta unidad de negocio maneja actualmente un esquema de *comisiones* que se ofrece a la administración de la Agencia e *incentivos* para los vendedores de la agencia (Counters). La unidad de negocio Agencias se compone de 4 segmentos actualmente: In Plant, Retail, Telemarketing e Interior.

### **3.1.5.3 SEGMENTO DE AGENCIAS IN PLANT**

El segmento de agencias In Plant corresponde a 15 agencias que representan el 5% de la cartera de agencias cuya facturación anual supera los mil dólares, éstas son consideradas como las más importantes a nivel nacional y tienen una facturación superior a las demás. Este segmento tiene asignado en sus instalaciones un ejecutivo exclusivo de la empresa el cual se

encarga de todas las gestiones que incluyan la venta en el establecimiento asignado, esto facilita y agiliza la venta in situ.

#### **3.1.5.4 SEGMENTO AGENCIAS RETAIL**

El segmento de agencias Retail corresponde a 132 agencias de Lima que representan el 48% de todas las agencias cuya facturación supera los mil dólares, tienen una facturación inferior al segmento In Plant y no tienen un ejecutivo exclusivo asignado pero toda la cartera está asignada a 3 ejecutivos, éstos tienen asignadas rutas semanales que les permitan visitar con la mayor frecuencia posible todas las carteras en busca de ventas, su labor es de impulsar la venta del producto.

#### **3.1.5.5 SEGMENTO AGENCIAS TELEMARKETING**

El segmento de agencias Telemarketing corresponde a 110 agencias de Lima que representan el 40% de todas las agencias cuya facturación supera los mil dólares, tienen una facturación inferior al segmento Retail y toda la cartera está asignada a 3 ejecutivos que las atienden telefónicamente con la frecuencia requerida, sin embargo ésta cartera no tiene el mismo tratamiento que las anteriores debido a que son contactadas eventualmente y por lo general los que llegan a contactar a los agentes son las mismas agencias para requerir el producto.

#### **3.1.5.6 SEGMENTO AGENCIAS INTERIOR**

El segmento de agencias Interior corresponde a 18 agencias fuera de Lima que representan el 7% de todas las agencias cuya facturación supera los mil dólares, tienen una facturación inferior al segmento Telemarketing sin embargo está asignada a lo mínimo 3 ejecutivos que atienden telefónicamente en el segmento Telemarketing

#### **3.1.6 ENFOQUE ESTADÍSTICO**

Hoy en día el análisis estadístico se ha vuelto prácticamente indispensable para el posicionamiento, crecimiento y funcionamiento de las empresas y que tiene como objetivo obtener información de utilidad a partir de datos, y utilizar dicha información para pronosticar

futuras amenazas, patrones de comportamiento o tendencias que aporta de gran información estratégica en el marketing.

### **3.1.6.1 ANÁLISIS CLUSTER**

“El análisis clúster es un método estadístico multivariante de clasificación automática de datos. A partir de una tabla de casos-variables, trata de situar los casos (individuos) en grupos homogéneos, conglomerados o clusters, no conocidos de antemano pero sugeridos por la propia esencia de los datos, de manera que individuos que puedan ser considerados similares sean asignados a un mismo cluster, mientras que individuos diferentes (disimilares) se localicen en clusters distintos.”<sup>9</sup>

Dicha técnica se emplea para lo siguiente:

- Determinar los grupos similares de variables que se van agrupando a cada conglomerado (Agencias)
- Construcción de jerarquías. Se desea estructurar los elementos de un conjunto de forma jerárquica por su similitud, esto implica que los individuos se ordenan en niveles, de manera que los niveles superiores contienen a los inferiores. Estrictamente, estos métodos no definen grupos, sino la estructura de asociación en cadena que pueda existir entre los elementos.
- Determinar la utilidad y mejora en la segmentación de agencias de viaje para lograr el posicionamiento en el mercado.

### **3.1.6.2 SUPUESTOS DEL ANALISIS CLUSTER**

“El análisis cluster no es técnica de inferencia estadística en la que se analizan los parámetros de una muestra en la medida en que puedan ser representativos de una población. Por el contrario, este análisis es una metodología objetiva de cuantificación de las características estructurales de un conjunto de observaciones. Por ello, tiene fuertes 2 propiedades matemáticas pero no fundamentos estadísticos. Los requisitos de normalidad,

---

<sup>9</sup> Pérez López, César (2004) la metodología del análisis cluster

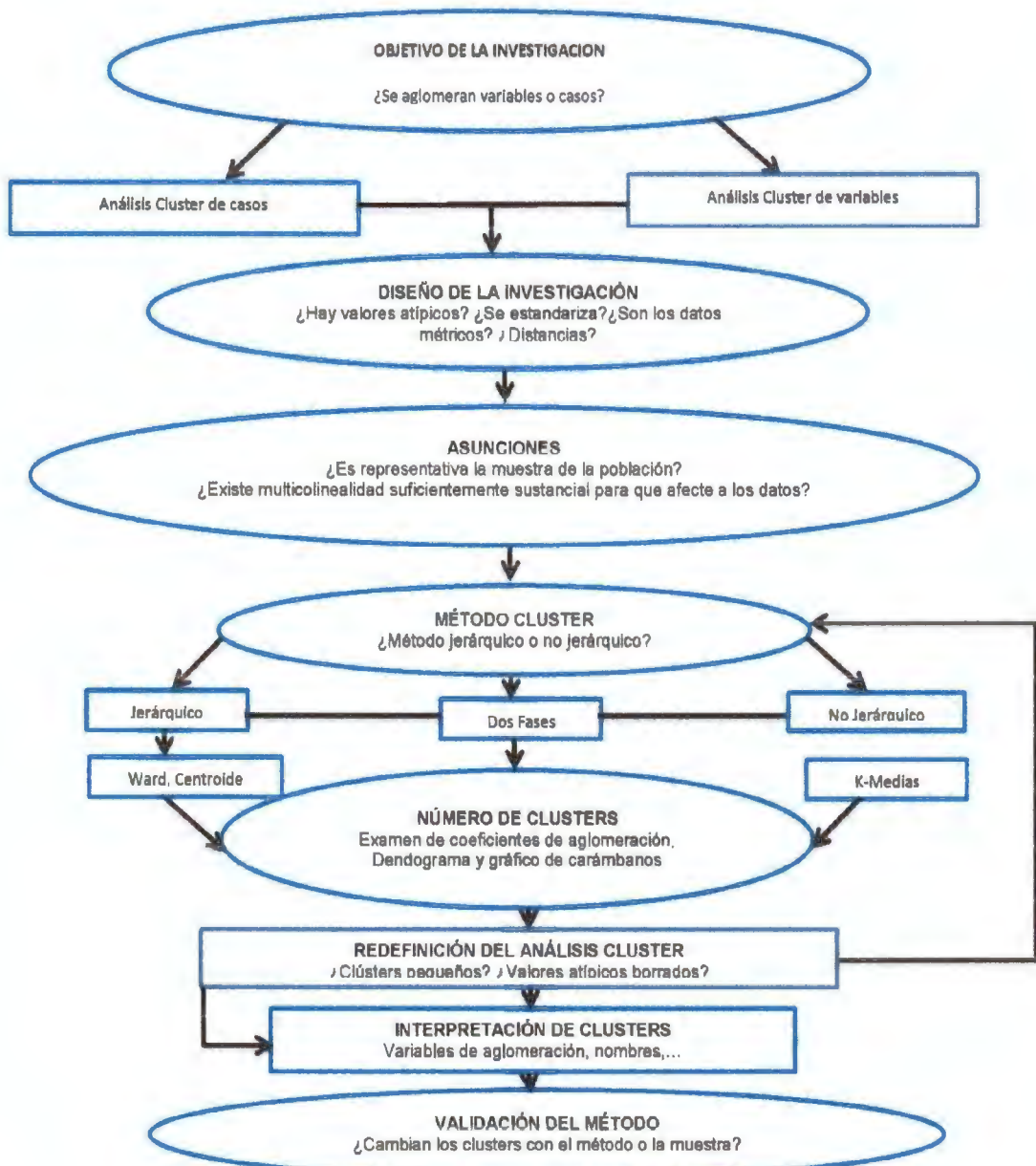


linealidad y homocedasticidad tienen poca consistencia en el análisis cluster. Sin embargo, se debe centrar la atención en dos cuestiones esenciales: representatividad de la muestra y la multicolinealidad. La multicolinealidad actúa como proceso de ponderación no aparente para el observador pero que sin embargo afecta al análisis. Aquellas variables que son multicolineales están implícitamente ponderadas con más fuerza. La solución a este problema es, o bien reducir las variables al mismo número en cada conjunto o bien utilizar la medida de distancia de Mahalanobis que compensa esta correlación.”<sup>9</sup>

### 3.1.6.3 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS CLUSTER

El proceso metodológico del análisis cluster es el siguiente:

Figura N° 1. Esquema metodológico del análisis cluster



Fuente: Cesar Pérez, Técnica de Análisis Multivariante de Datos

### **3.1.6.4 ANÁLISIS CLUSTER JERÁRQUICO**

Los métodos jerárquicos parten de una matriz de distancias o similitudes entre los elementos de la muestra y construyen una jerarquía basada en una distancia.

Este procedimiento intenta identificar grupos relativamente homogéneos de casos (o de variables) basándose en las características seleccionadas, mediante un algoritmo que comienza con cada caso (o cada variable) con agrupaciones sucesivas en un conglomerado diferente y combina los conglomerados hasta que sólo queda uno.

- Se analiza las variables brutas o elegir de entre una variedad de transformaciones de estandarización en caso fuera necesario.
- Obtención de las medidas de distancia o similitud que genera la matriz de Proximidades.
- Obtención de estadísticos que se muestran en cada etapa para ayudar a seleccionar la mejor solución.
- La característica principal es la construcción de un árbol de clasificación que permite visualizar la jerarquía de particiones entre las agencias

### **3.1.6.5 ALGORITMO JERÁRQUICO**

Los subconjuntos deben cumplir las siguientes características:

- Que sean disjuntos, es decir, que no tenga ninguna variable en común
- Que uno incluya al otro, es decir que todos los elementos uno pertenezcan también al otro.

Dada una matriz de distancias o de similitudes se clasifica los elementos en una jerarquía. Los algoritmos existentes funcionan de manera que los elementos son sucesivamente asignados a los grupos, pero la asignación es irrevocable, es decir, una vez hecha, no se cuestiona nunca más. Los algoritmos son de dos tipos:

- De aglomeración. Parten de los elementos individuales y los van agregando en grupos.
- De división. Parten del conjunto de elementos y lo van dividiendo sucesivamente hasta llegar a los elementos individuales.

Los algoritmos de aglomeración requieren menos tiempo de cálculo y son los más utilizados.

### 3.1.6.6 MÉTODOS AGLOMERATIVOS

Los algoritmos aglomerativos que se utilizan tienen siempre la misma estructura y sólo se diferencian en la forma de calcular las distancias entre grupos. Su estructura es:

- Comenzar con tantas clases como elementos,  $n$ . Las distancias entre clases son las distancias entre elementos originales.
- Seleccionar los dos elementos más próximos en la matriz de distancias y formar con ellos una clase.
- Sustituir los dos elementos utilizados en (2) para definir la clase por un nuevo elemento que represente la clase construida. Las distancias entre este nuevo elemento y los anteriores se calculan con uno de los criterios que comentamos a continuación.
- Volver a (2) y repetir (2) y (3) hasta que tengamos todos los elementos agrupados en una clase única.

### 3.1.6.7 CRITERIOS PARA DEFINIR DISTANCIAS ENTRE GRUPOS

- a. **Encadenamiento simple o vecino más próximo.** La distancia entre los dos nuevos grupos es la menor de las distancias entre grupos antes de la fusión. Es decir:

$$d(C; AB) = \min(d_{C_i}, d_{C_j})$$

Una forma simple de calcular con un ordenador el mínimo entre las dos distancias es utilizar que:

$$\min(d_{C_i}, d_{C_j}) = 1/2 (d_{C_i} + d_{C_j} - |d_{C_i} - d_{C_j}|)$$

En efecto, si  $d_{CB} > d_{CA}$  el término en valor absoluto es  $d_{CB} - d_{CA}$  y el resultado de la operación es  $d_{CA}$ , la menor de las distancias. Si  $d_{CA} > d_{CB}$  el segundo término es:  $d_{CA} - d_{CB}$  y se obtiene  $d_{CB}$ .

Como este criterio sólo depende del orden de las distancias será invariante ante transformaciones monótonas: obtendremos la misma jerarquía aunque las distancias sean numéricamente distintas. Se ha comprobado que este criterio tiende a producir grupos alargados, que pueden incluir elementos muy distintos en los extremos.

- b. **Encadenamiento completo o vecino más alejado.** La distancia entre los dos nuevos grupos es la mayor de las distancias entre grupos antes de la fusión.

Es decir:

$$d(C;AB) = \max(d_{CA}, d_{CB})$$

y puede comprobarse que

$$\max(d_{r_1}, d_{r_2}) = 1/2 (d_{r_1} + d_{r_2} + |d_{r_1} - d_{r_2}|)$$

Este criterio será también invariante ante transformaciones monótonas de las distancias al depender, como el anterior, del orden de las distancias. Tiende a producir grupos esféricos.

- c. **Media de grupos.** La distancia entre los dos nuevos grupos es la media ponderada entre las distancias entre grupos antes de la fusión. Es decir:

$$d(C;AB) = \frac{n_a}{n_a + n_b} d_{r_1} + \frac{n_b}{n_a + n_b} d_{r_2}$$

Como se ponderan los valores de las distancias, este criterio no es invariante ante transformaciones monótonas de las distancias.

- d. **Método del centroide.** Se aplica generalmente sólo con variables continuas. La distancia entre dos grupos se hace igual a la distancia euclídea entre sus centros, donde se toman como centros los vectores de medias de las observaciones que pertenecen al grupo. Cuando se unen dos grupos se pueden calcular las nuevas distancias entre ellos sin utilizar los elementos originales.

$$d^2(C;AB) = \frac{n_i}{n_i + n_k} d^2_{c_i} + \frac{n_k}{n_i + n_k} d^2_{c_k} - \frac{n_i n_k}{(n_i + n_k)^2} d^2_{i,k}$$

- e. **El método de Ward**

Un proceso algo diferente de construir el agrupamiento jerárquico ha sido propuesto por Ward y Wishart. La diferencia con los métodos anteriores es que ahora se parte de los elementos directamente, en lugar de utilizar la matriz de distancias, y se debe una medida global de la heterogeneidad de una agrupación de observaciones en grupos. Esta medida es W, la suma de las distancias euclídeas al cuadrado entre cada elemento y la media de su grupo:

$$W = \sum_y \sum_{x,y} (x_y - \bar{x}_y) (x_y - \bar{x}_y)$$

#### f. Comparación

Es difícil dar reglas generales que justifiquen un criterio sobre otro, aunque los más utilizados son los tres últimos. Nuestra recomendación es analizar qué criterio es más razonable para los datos que se quieren agrupar y, en caso de duda, probar con varios y comparar los resultados.

#### g. El dendrograma

El dendrograma, o árbol jerárquico, es una representación gráfica del resultado del proceso de agrupamiento en forma de árbol. Los criterios para definir distancias que hemos presentado tienen la propiedad de que, si consideramos tres grupos, A, B, C, se verifica que:

$$d(A,C) \leq \max \{d(A,B), d(B,C)\}$$

y una medida de distancia que tiene esta propiedad se denomina ultra métrica. Esta propiedad es más fuerte que la propiedad triangular, ya que una ultra métrica es siempre una distancia.

En efecto si  $d_2(A,C)$  es menor o igual que el máximo de  $d_2(A,B)$ ,  $d_2(B,C)$  forzosamente será menor o igual que la suma  $d_2(A,B) + d_2(B,C)$ . El dendrograma es la representación de una ultra métrica, y se construye como sigue:

- En la parte inferior del gráfico se disponen los n elementos iniciales.
- Las uniones entre elementos se representan por tres líneas rectas. Dos dirigidas a los elementos que se unen y que son perpendiculares al eje de los elementos y una paralela a este eje que se sitúa al nivel en que se unen.
- El proceso se repite hasta que todos los elementos están conectados por líneas rectas.

Si se corta el dendrograma a un nivel de distancia dado, obtenemos una clasificación grupos existentes a ese nivel y los elementos que los forman.

El dendrograma es útil cuando los puntos tienen claramente una estructura jerárquica, es engañoso cuando se aplica ciegamente, ya que dos puntos pueden parecer próximos cuando no lo están, y pueden aparecer alejados cuando están próximos.

### 3.1.6.8 ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Según Pedret, Sagnier y Camp (2000), el análisis discriminante se resume en lo siguiente:

Identificar las diferencias entre grupos de individuos con el objeto de presentar las diferencias entre grupos y poder utilizarlas para estimar el grupo al que pertenece ya que:

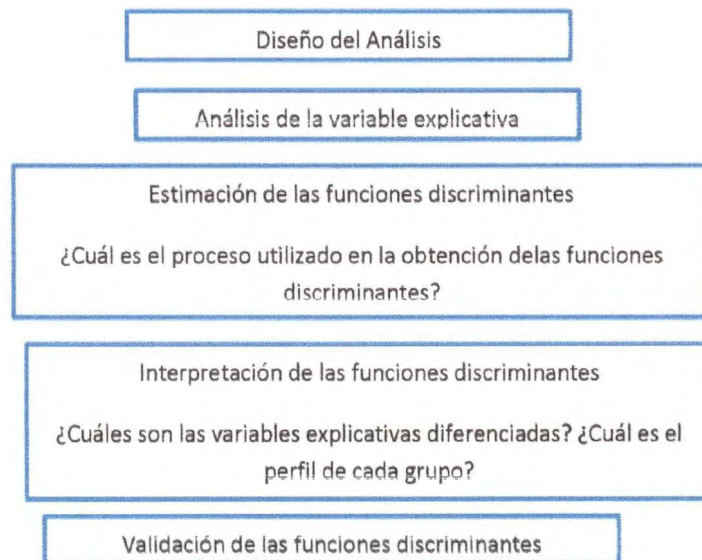
En primer lugar, el análisis discriminante permite determinar cuáles son las variables (de entre las series de variables seleccionadas previamente), que mejor explican la pertenencia de una variable a una agencia.

En segundo lugar, el análisis discriminante permite determinar el grupo al que pertenecerá una variable pendiente de clasificación, en base a la respuesta o valores que toma una agencia en la serie de variables que más explica la pertenencia de cada grupo.

La aplicación del análisis discriminante permitirá conocer si las agencias de viaje tienen un comportamiento distinto en cada unidad de negocio.

Metodología del análisis discriminante. el proceso metodológico del análisis discriminante consta de 5 etapas:

**Figura N° 2. Esquema metodológico del análisis Discriminante**



Fuente: Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos, Ramón Pedret.

### 3.1.6.8.1 ETAPA 1: DISEÑO DE ANÁLISIS

El análisis discriminante es un método de análisis explicativo que permite estudiar las relaciones entre una variable explicativa nominal (perteneciente a uno de los grupos) y un conjunto de variables explicativas cualitativas.

- ✓ Obtener unas funciones discriminantes entre los grupos, es decir entre las categorías de la variable agencia de viaje.
- ✓ Detectar si a partir de las variables explicativas utilizadas, existen diferencias significativas entre los grupos de las variables a explicar.
- ✓ Clasificar los individuos en uno de los grupos, basándonos en los valores tomados en las variables explicativas y en las funciones discriminantes obtenidas, y evaluar la precisión de la clasificación.

### 3.1.6.8.2 ETAPA 2: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXPLICATIVAS

Aunque no forme parte del procedimiento específico del cálculo del análisis discriminante, conviene antes de iniciar la estimación de las funciones discriminantes, analizar en detalles de las variables explicativas que intervienen en el modelo.

En segundo lugar existen un conjunto de parámetros estadísticos que nos permiten determinar si las variables explicativas están correlacionadas entre ellas y si cada una de las variables explicativas, tomada de forma aislada, diferencia significativa entre los grupos de la variable a explicar

- ✓ La *matriz* de correlaciones entre variables explicativas. Detecta si existe multicolinealidad entre variables explicativas
- ✓ El *estadístico F*. Permite determinar si las medias de cada variable explicativa dentro de cada grupo de la variable a explicar son significativamente distintas. Se calcula a partir de un ANOVA, en el que la variable a explicar del modelo discriminante es la variable categórica explicativa del modelo ANOVA, y cada variable explicativa del modelo discriminante es la variable a explicar en el modelo ANOVA.



### 3.1.6.8.3 ETAPA 3: ESTIMACIÓN DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES

El análisis discriminante estima unas funciones discriminantes en dos fases:

Obtención de la ecuación asociada a cada función discriminante. En general, si la variable a explicar es de  $m$  grupos, el análisis discriminante calcula  $m - 1$  funciones discriminantes. Puesto que en nuestro ejemplo, la variable a explicar es de dos grupos, obtendremos sólo una función discriminante.

La estimación de las funciones discriminantes se efectúa reduciendo las variables, combinaciones lineales de las primeras. Los valores tomados por estas nuevas variables se llaman *puntuaciones discriminantes*. Cada individuo obtiene una puntuación discriminante en cada una de las funciones discriminantes.

Si llamamos  $Z_i$  a la puntuación discriminante asociada al individuo  $i$  ( $i = 1, \dots, n$ ) en una función discriminante cualquiera,  $Z_i$  será una combinación lineal de las variables explicativas iniciales  $X_p$  ( $p = 1, \dots, P$ ):

$$Z_i = b_0 + b_1x_{1i} + b_2x_{2i} + b_3x_{3i} + \dots + b_px_{pi}$$

Siendo  $b_0$  el coeficiente discriminante o peso asociado a la variable  $x_{pi}$ .

Los coeficientes discriminantes o pesos  $b_p$  se estiman teniendo en cuenta que las puntuaciones discriminantes de los individuos de un grupo sean lo más distintas posible de las puntuaciones discriminantes de los individuos de otro grupo. Esto ocurre cuando las variaciones de las puntuaciones discriminantes entre grupos, esto es la suma de cuadrados entre grupos ( $SC'_{inter}$ ), son superiores a las variaciones de las puntuaciones discriminantes dentro de cada grupo, esto es la suma de cuadrados intragrupos ( $SC'_{intra}$ ), o lo que es lo mismo: cuando el ratio  $SC'_{inter}/SC'_{intra}$  es máximo.

La estimación de los coeficientes  $b_p$  se efectuará, pues, maximizando el ratio  $SC'_{inter}/SC'_{intra}$ .

*Determinación del nivel explicativo de cada función discriminante.* Antes de interpretar las funciones discriminantes, debemos asegurarnos que su nivel explicativo es elevado, es decir,

que realmente ayudan a diferenciar entre los grupos de población analizados. Para ello, utilizaremos los parámetros estadísticos siguientes:

- El valor propio  $\lambda$  (eigenvalue) asociado a cada función discriminante:

$$\lambda = SC'_{INTER} / SC'_{INTRA}$$

Las funciones discriminantes se obtienen maximizando este ratio. Así, los valores propios elevados implican funciones discriminantes con un poder explicativo elevado.

- El porcentaje de varianza entre grupos explicada por cada función discriminante. Se calcula en función del valor propio asociado a cada función discriminante. Si  $\lambda_k$  es el valor propio asociado a la función discriminante  $D_k$  porcentaje de varianza entre grupos ( $SC'_{inter}$ ) explicada por  $D_k$  es:

$$\% SC'_{INTER}(D_k) = \lambda_k / \sum_{k=1}^k \lambda_k$$

Siendo  $k$  el número total de funciones discriminantes.

- La *correlación canónica*. Es una medida de la asociación entre cada función discriminante y la variable a explicar. El cuadrado de la correlación canónica indica el porcentaje de la varianza total de la variable a explicar ( $SC'_T$ ) que viene explicada por la función discriminante correspondiente, siendo  $SC'_T = SC'_{INTER} + SC'_{INTRA}$
- La *Lambda de Wilks*. Permite probar la hipótesis de si las puntuaciones discriminantes medias son iguales o diferentes.

El planteamiento de la hipótesis nula y de su alternativa es:

$$H_0 = Z_1 = Z_2$$

$$H1 = Z_1 \neq Z_2$$

- El estadístico de prueba se obtiene transformando la Lambda de Wilks en un estadístico de la ji-cuadrado.

#### 3.1.6.8.4 ETAPA 4: INTERPRETACIÓN DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES

En primer lugar, se debe analizar la importancia relativa de cada *variable explicativa* en la diferenciación de los grupos. Las variables con coeficientes discriminantes elevados, tanto positivos como negativos, serán las que más contribuirán al poder discriminados de las funciones. Si todas las variables explicativas tienen el mismo rango de variación, los coeficientes discriminantes iniciales  $b_p$  indicarán el peso de cada variable explicativa en la diferenciación de los grupos. En cambio, si los rangos de variación de las variables explicativas son diferentes, caso habitual en investigación comercial, utilizaremos los coeficientes  $b_p$  normalizados, es decir, estimados a partir de las variables explicativas iniciales normalizadas.

Otra forma de determinar la importancia relativa de cada variable explicativa consiste en analizar las correlaciones entre cada variable y las funciones discriminantes (*structure matrix*). Estas correlaciones representan el porcentaje de la varianza de cada variable que viene explicada por cada función discriminante. Correlaciones elevadas, tanto positivas como negativas, indicarán niveles explicativos elevados para las variables explicativas correspondientes. Un coeficiente  $b_p$  elevado implica una correlación elevada y viceversa.

- ✓ Sólo se posicionan en la función discriminante las variables con correlaciones o coeficientes discriminantes normalizados más elevados.
- ✓ Si la correlación de una variable explicativa con la función discriminante es positiva, valores altos de la variable en cuestión implican puntuaciones discriminantes ( $Z_i$ ) altas en la función discriminante. En ese caso, situamos los valores altos de la variable en la parte positiva de la función, es decir, a la derecha, y los bajos en la parte negativa, valores altos de la variable implican puntuaciones elevadas. En ese caso, los valores altos de la variable se sitúan en la parte negativa de la función y los valores bajos en la parte positiva.

El siguiente paso consiste en *determinar las características diferenciadoras de cada grupo*. Para ello el análisis calcula la puntuación discriminante media de cada grupo también llamada centro de gravedad del grupo (en nuestro caso  $Z_1$  y  $Z_2$ ). Estas puntuaciones se obtienen aplicando la función discriminante dentro de cada grupo, es decir multiplicando los coeficientes no estandarizados  $b_p$  de la función discriminante por los valores medios en cada grupo de las variables explicativas correspondientes

### **3.1.6.8.5 ETAPA 5: VALIDACIÓN DE LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES**

El proceso de validación se realiza de la siguiente forma:

- Se obtiene para cada individuo una puntuación discriminante  $Z_p$ , que es el resultado de multiplicar los valores que toma cada individuo en las variables explicativas que se estén utilizando por los coeficientes no estandarizados  $b_p$  de la función discriminante.
- En la puntuación obtenida en la función discriminante, cada individuo es asignado a uno de los grupos en base a una regla de asignación adecuada.

En el caso de una variable a explicar de dos grupos, un individuo será asignado al grupo cuya puntuación discriminante media esté más próxima a su puntuación discriminante. Si una vez asignados la totalidad de los individuos mediante este proceso todos quedan clasificados en el mismo grupo al que pertenecían, obtenemos un 100% de individuos bien clasificados y podemos concluir que la función discriminante

## **3.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **a. AGENCIA DE VIAJES**

Según el reglamento de agencias de viaje y turismo, decreto supremo 026-2004-MINCETUR, es toda persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.

## **b. PRODUCTO**

(Philip Kotler. 2001. "Marketing") define el producto como. "cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo de necesidad.

## **c. CLIENTE:**

"La América Marketing Asociación individuo", define al cliente como el sujeto o entidad, comprador potencial de un producto o servicio.

## **d. SERVICIO:**

Stanton (2007), definen los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

## **e. MEZCLA DE MARKETING:**

Según Kotler (2008), es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, incluye en todo los esfuerzos de la empresa para influir en la demanda.

## **f. POSICIONAMIENTO:**

Según Stanton (2007), una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación a la competencia, por lo tanto el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia.

## **g. MERCADO:**

El mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una

estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

#### **h. SEGMENTO DE MERCADO**

Son grupos homogéneos de clientes que han sido clasificados mediante un análisis con el objeto de que se les pueda identificar y adecuar el producto o servicio a sus características

#### **i. CARTERA DE CLIENTES**

Se denomina cartera o portfolio de clientes al conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de venta y con los que interesa mantener un contacto.

#### **j. CLUSTERS:**

La definición más extendida y conocida es la de Michael Porter, quien definió los Clusters como "Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos".

#### **k. COMISIONES**

La comisión es la cantidad que se cobra por realizar una transacción comercial que corresponde a un porcentaje sobre el importe de la operación.

#### **l. INCENTIVOS**

Son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica a su trabajo

#### **m. OPERADOR DE TURISMO**

Aquél que proyecta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las Agencias de viaje y Turismo

Mayoristas y Agencias de viaje y Turismo Minoristas, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.

#### **n. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO MAYORISTA**

Aquella que proyecta, elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos y viajes para ser ofrecidos a otras Agencias de viaje y Turismo, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.

#### **o. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO MINORISTA**

Aquella que vende directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; comercializa el producto de los Operadores de Turismo y de las Agencias de viaje y Turismo Mayoristas. La Agencia de Viajes y Turismo Minorista no puede ofrecer sus productos a otras Agencias de viaje y Turismo.

#### **p. LA MARCA**

Según Arellano (2008), tradicionalmente se define una marca como un elemento de diferenciación del producto frente a sus competidores. La American Marketing Association, dice que una marca es un nombre, un sonido, un diseño, un símbolo o toda combinación de esos elementos, que sirven para identificar los bienes y servicios de una empresa y lo diferencian de sus competidores.

#### **q. ISOTIPO**

También conocido como emblema comercial es aquella parte de la marca que no necesariamente es vocalizable. Este es el caso del osito de pan Bimbo, la estrella de tres puntas del Mercedes Benz o la X de Xerox. En algunos casos esta parte de la marca puede ser incluso más importante que el nombre de marca, al punto que los productores colocarán únicamente el isotipo y no el nombre de marca en sus productos.

## **r. LOGOTIPO**

Es la forma usual de presentar el nombre de la marca. Así por ejemplo, el nombre de Coca Cola es presentado con un grafismo y una caligrafía especial muy conocida, lo mismo que la forma de escribir IBM o ESAN. Tanto el logotipo como el isotipo se basan, a la vez, en formas y en colores, siendo a veces el aspecto más importante.



## 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 MIX DE MARKETING DE ASSIST CARD PERU

El servicio que actualmente ofrece la empresa pertenece al rubro de asistencia al viajero cuyo propósito es ayudar a los viajeros a enfrentar situaciones de emergencia y brindar solución a cualquier eventualidad que puedan tener durante el viaje. Este servicio varía según el tiempo que dure el viaje y se vende a través de tarjetas físicas denominadas Días, Anual y/o Larga Estadía. Estas son requeridas según el tiempo de estadía del viaje del usuario, por otro lado a estos servicios se les puede agregar adicionales denominados "Up Grade", éstos pueden ser seguros específicos para compras, embarazos y cancelación de vuelo.

La estrategia de precio es definida en la matriz en Argentina y es transversal para todas las sucursales, sufriendo ligera variaciones según las condiciones de cada país. Cualquier variación en el precio o promoción debe ser consultada con la matriz. El precio ofrecido varía en función al tipo de producto elegido, la cobertura elegida, el destino de viaje y el tiempo de viaje. Para mayor detalle acceder a la página web: [www.assistcard.com/pe](http://www.assistcard.com/pe).

Actualmente Assist Card Perú ofrece promociones según el potencial del canal (Agencia o directo), según temporada y extraordinariamente. Si la promoción es por canal de venta de las agencias se tiene que aquellas que tengan la mayor participación del mercado presentan un mayor potencial de venta para la empresa por lo tanto tienen negociada una tarifa preferencial según la magnitud de la misma. Por el canal directo, las promociones se dan según el volumen de la venta a realizar, en caso sea grupos de personas, mientras mayor cantidad mejor es la tarifa.

En cuanto a la temporada se puede mencionar que Assist Card no solamente Perú sino en todos los países presentan una promoción denominada "2x1" donde se pueden adquirir dos tarjetas al precio de una y se da en el mes de Junio, esto aplica para todos los canales y tipos de producto. En esta temporada se logra duplicar el volumen de facturación

comparado a un mes normal. Actualmente se tiene otra campaña denominada "La 2da al 50º" la cual se da en algunos meses según la necesidad del negocio.

Por un tema de imagen corporativa se otorgan descuentos de manera extraordinaria a personas influyentes en el medio con el fin de fortalecer las relaciones comerciales con nuestros clientes.

En cuanto a la plaza se han definido los siguientes puntos de venta del producto:

- **PRESENCIAL EN TIENDA**

Este canal hace referencia al tipo de venta que se genera en el edificio principal de la empresa donde el cliente asiste para adquirir el producto, actualmente la sede principal se encuentra en un edificio en Miraflores.

- **PRESENCIAL EN AEROPUERTO**

Este canal hace referencia al tipo de venta que se genera en el Aeropuerto donde el cliente puede adquirir directamente el producto en el momento de su viaje. Se ha seleccionado este canal estratégicamente debido a que hay una mayor oportunidad de cerrar una venta en el lugar donde los clientes potenciales asisten para viajar y ésta oportunidad aumenta si se aborda al cliente in situ, por lo tanto es un canal estratégico que no solamente tiene una participación importante sino también funciona como un medio para publicitar el producto.

- **TELEFONICO**

Este canal hace referencia al tipo de venta que se genera de modo telefónico entre el cliente y la central telefónica, el cliente es quien hace la llamada a los números informados en la publicidad y puede adquirir el producto telefónicamente, luego de la adquisición se puede hacer el cobro y solicitar el envío.

- **ON LINE**

Este canal hace referencia al tipo de venta que se genera en la página web de la empresa por el cual mediante se puede incluso cotizar, pagar y generar el envío.

- **AGENCIAS**

Este canal hace referencia a la venta que se genera en las agencias de viaje como una venta cruzada que puede realizar el agente de viaje de modo opcional previa negociación entre la agencia y la empresa. Puede incluir para algunas de ellas tarifas especiales, incentivos y/o comisiones.

#### **4.2 CÁLCULO Y TRANSFORMACIÓN DE LAS VARIABLES**

Se han creado, transformado y estandarizado las siguientes variables con el objetivo de eliminar el efecto de la escala (magnitud) así como facilidades para el análisis:

- **Dias-Vta:** Se tomaron los días que facturó la agencia en un periodo de año y medio (547 días).
- **ARPU:** (Average Revenu Per Unit) Se ha calculado el ingreso promedio generado por cada producto vendido.
- **%Tarifa\_Normal:** Se ha calculado el porcentaje de la tarifa normal facturado en un periodo de año y medio (547 días), cabe recalcar que la tarifa normal se encuentra detallada en el catálogo de productos y la diferencia es el porcentaje de tarifa especial que es negociada con la agencia por volumen o previa negociación.
- **%Tacs Dias:** Se ha calculado el porcentaje de la tarifa facturada por un tipo de producto específico denominado tarjetas por día en un periodo de año y medio (547 días) y la diferencia es el porcentaje de la tarifa facturada por tarjetas anuales o de larga estadía en el mismo periodo.

### 4.3 PROPUESTA DE SEGMENTACIÓN

Actualmente Assist Card presenta una segmentación de la cartera de la unidad de negocio de Agencias basada en monto facturado y ubicación geográfica como se puede visualizar en el CUADRO N<sup>o</sup>1 para todas las agencias cuya facturación supera los mil dólares, sin tomar en cuenta otro tipo de variables que también tienen influencia en la clasificación de las agencias de viaje, éstas variables son importantes debido a que te brindan una perspectiva completa del comportamiento de las agencias tales como como la de frecuencia de compra, participación de un tipo de tarifa y participación de un tipo de producto.

**CUADRO N<sup>o</sup>1. Caracterización actual del segmento de agencias**

SEGMENTO	Q	%
Agencias In Plant	15	5.5%
Agencias Retail	132	48.0%
Agencias Telemarketing	110	40.0%
Agencias Interior	18	6.5%
TTL	275	100.0%

Para fortalecer la cartera se va a realizar un análisis estadístico de segmentación denominado Cluster, que permite segmentar la cartera de agencias, se va a utilizar el Cluster Jerárquico dado que no se tienen definido los segmentos de antemano. Se ha estandarizado todas las variables del análisis y se ha utilizado un método de conglomeración denominado Ward con la distancia euclídea al cuadrado como medida de distancia. Este análisis define 4 segmentos cuya participación de cada uno se puede visualizar en el siguiente cuadro (Ver CUADRO N<sup>o</sup>2).

**CUADRO N°2. Caracterización propuesta del segmento de agencias**

SEGMENTO	Q	%
1	15	5.5%
2	41	14.9%
3	98	35.6%
4	121	44.0%
TTL	275	100.0%

Se han definido 4 segmentos mediante un análisis ANOVA (CUADRO N°3) donde se puede validar que estos 4 segmentos presentan diferencias significativas en todas las variables.

**CUADRO N°3. ANOVA por variable**

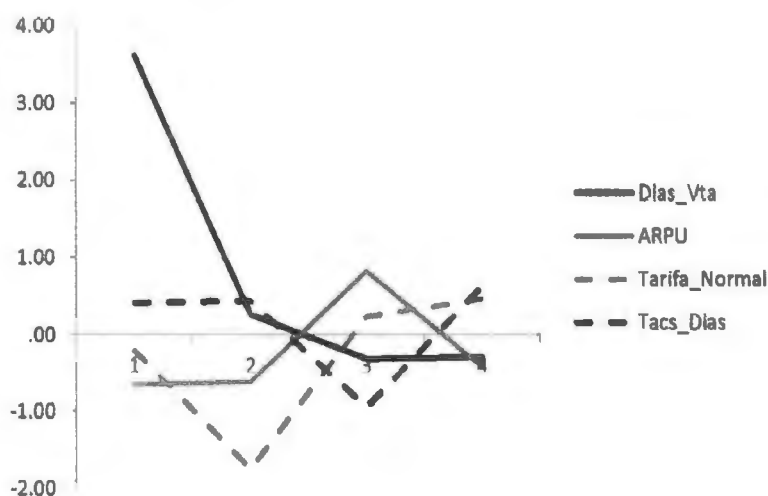
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Dias_Vta	Inter-grupos	1838649,083	3	612883,028	325,369	,000
	Intra-grupos	510470,903	271	1883,656		
	Total	2349119,985	274			
ARPU	Inter-grupos	178298,033	3	59432,678	61,534	,000
	Intra-grupos	261744,316	271	965,846		
	Total	440042,349	274			
Tarifa Normal	Inter-grupos	63842,609	3	21280,870	101,391	,000
	Intra-grupos	56879,721	271	209,888		
	Total	120722,330	274			
Tacs_Dias	Inter-grupos	89232,551	3	29744,184	103,215	,000
	Intra-grupos	78096,166	271	288,178		
	Total	167328,717	274			

Estos cuatro segmentos presentan características diferentes para cada una de las variables seleccionadas, estas características se mencionan a continuación en el CUADRO N°4 y el GRAFICO N°1.

**CUADRO N°4. Promedio de datos estandarizados por variable y segmento**

	Dias_Vta	ARPU	Tarifa Normal	Tacs_Dias
Segmento 1	3.61	-.65	-.21	.41
2	.26	-.61	-1.74	.43
3	-.32	.82	.23	-.94
4	-.28	-.42	.46	.63

**GRAFICO N°1. Promedio de datos estandarizados por variable y segmento**



#### 4.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 1

El segmento 1 está compuesto por las quince agencias más importantes no solamente en volumen de venta sino también en frecuencia de compra de los productos de la empresa (Dias\_Vta), representan el 5.5% y compran en promedio 392 días en un lapso de año y medio año, es la frecuencia más alta de todos los segmentos.

Tienen un promedio de venta por tarjeta de 55 dólares, este monto es bajo comparado a los demás segmentos y es debido a que se diluye en la alta frecuencia de compra y su

posicionamiento en el mercado les da un mayor poder de negociar tarifas a menor precio pero a gran escala de venta.

Existen dos tipos de tarifas que ofrece la empresa, Normal y Especial. La tarifa "Especial" es menor a la "Normal" y se ofrece a aquellas agencias que presentan alguna oportunidad de negocio que pueda ser rentable para ambos. Este segmento tiene un promedio de volumen de venta en tarifa normal de 76%, lo cual quiere decir que no solamente tienen fuerte volumen de ventas sino que también predomina la tarifa que genera mayor ingreso para la compañía a pesar de tener una tarifa especial negociada.

Existen 3 tipos de productos que ofrece la empresa: "Días", "Anuales" y "Larga Estadía". El producto que predomina en este segmento son las tarjetas por día en un 62%, esto quiere decir que las agencias que componen este segmento venden los productos de la empresa ligeramente más a personas que tienen viajes cortos y cotizan su cobertura por los días que dure su viaje sin ser viajeros frecuentes necesariamente por lo cual elegirían un tipo de producto diferente: "Anual" o "Larga Estadía".

#### **4.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 2**

El segmento 2 está compuesta por cuarenta y un agencias que representan el 14.9% de toda la cartera y tiene una frecuencia de compra de 76 días promedio en un año y medio, es el segundo segmento de mayor frecuencia de compra. Esta frecuencia está asociada a una compra poco frecuente de los productos de la empresa.

Tienen un promedio de venta por tarjeta de 60 dólares, este monto es ligeramente más bajo que el segmento anterior y es debido a que su posicionamiento en el mercado les da un mayor poder de negociar tarifas a menor precio pero a gran escala de venta.

No existe una tarifa de mayor predominancia en este segmento, esto quiere decir que no hay una tarifa preferencial sino la distribución es equitativa, por lo tanto son agencias flexibles, medianamente fidelizadas y tienen un equilibrio en tarifas de mayor y menor ingreso para la empresa dado que no tienen muchas tarifas negociadas.

Tampoco existe un producto de mayor predominancia en este segmento lo cual también es ideal dado que existe un balance en la venta de los productos de menor costo que permiten intensificar el servicio y darlo a conocer así como el producto de mayor costo que permite mejores ingresos para la empresa.

#### **4.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 3**

El segmento 3 está compuesto por noventa y ocho agencias que representan el 35.6% de toda la cartera. Tiene una frecuencia de compra anual promedio de 30 días. Esta frecuencia es la más baja de todos los segmentos y está asociada a una compra eventual de los productos de la empresa. Las agencias de este segmento tienen un promedio de venta por tarjeta de 115 dólares, este monto es el mayor de todos los segmentos, y lo que la caracteriza es que a pesar de vender los productos de la empresa con poca frecuencia, cada venta tiene el promedio más alto de todos los segmentos dado que no se tiene ninguna negociación con este segmento y compran los productos de mayor costo y son requeridos en su mayoría por el cliente.

La tarifa de mayor predominancia en este segmento a diferencia de los segmentos anteriores es la "Normal" con 86%, esto quiere decir que este segmento no tiene tarifas negociadas con la empresa, por tal motivo no conocen a plenitud sobre los beneficios del producto.

El tipo de tarjeta "Diaria" representa el 27%, en este segmento, por lo tanto predominan las tarjetas de corta estancia lo cual es bueno porque es el producto que permite.

#### **4.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO 4**

El segmento 4 está compuesto por ciento veintidós agencias que representan el 44% de toda la cartera. Tiene la frecuencia de compra anual más baja de todos los segmentos al igual que el segmento anterior, un promedio de 32 días al año y está asociada a una compra eventual de los productos de la empresa.



Las agencias de este segmento tienen el promedio de venta por tarjeta de 64 dólares, es el segundo más bajo y lo que la caracteriza es que son compradores eventuales y de productos de bajo ingreso.

La tarifa de mayor predominancia en este segmento al igual que el anterior es la "Normal" con 81%, esto quiere decir que este segmento al igual que el anterior no tiene muchos clientes con los que pueda negociar, por tal motivo no conocen a plenitud sobre la empresa, son compradores eventuales pero de productos de bajo ingreso.

En este segmento el tipo de tarjeta "Diaria" representa ligeramente la gran parte, el 67%, en este segmento predomina el tipo de tarjeta "Diario", se debe intensificar su promoción dado que por ser agencias pequeñas no se podría incrementar la participación del otro producto (Anual) que genera mayor ingreso a la empresa.

#### 4.3 MIX DE MARKETING PROPUESTO

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4
<b>PRODUCTO</b>	En todos los segmentos los productos ofrecidos son los mismos			
<b>PRECIO</b>	Variable según negociación	Es la tarifa normal, aplica tarifa especial por volumen de venta		
<b>PLAZA</b>	Cada agencia posee un agente de la empresa de modo presencial	3 agentes gestionan la cartera de este segmento de modo presencial	3 agentes gestionan la cartera de este segmento de modo telefónico	
<b>PROMOCIÓN</b>	En junio 2x1, personalizar las promociones según agencia	En junio 2x1, promociones para fidelizar a corto / largo plazo	En junio 2x1, masificar y facilitar publicidad para generar la necesidad del producto en sus clientes	

#### 4.4 ANALISIS DISCRIMINANTE

Se ha aplicado un análisis discriminante para confirmar que los segmentos definidos en el análisis cluster permiten una clasificación óptima, definir jerárquicamente las variables más importantes y definir una regla de clasificación que permita predecir a futuro el segmento de pertenencia de una nueva agencia que ingrese a la cartera. La prueba es flexible al cumplimiento de los supuestos de normalidad e igualdad de variancias por lo cual no se van a tomar en cuenta.

Se han tomado tres funciones discriminantes para poder clasificar correctamente a las agencias, la primera explica el 61.8% de la varianza en los datos, la segunda el 24.8% y la tercera el 13.4% (Ver CUADRO N°5). Se puede concluir que las 3 funciones seleccionadas son estadísticamente significativas. Cabe aclarar además que la correlación canónica es la correlación entre la combinación lineal de las variables independientes (función discriminante) y una combinación lineal de variables indicador (ceros y unos) que recogen la pertenencia de los sujetos a los grupos, en este caso las correlaciones canónicas son cercanas a uno ( $\sim .786$ ) por lo cual se puede concluir que las tres funciones discriminantes son importantes.

**CUADRO N°5 Autovalores**

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	4,046 <sup>a</sup>	61,8	61,8	,895
2	1,621 <sup>a</sup>	24,8	86,6	,786
3	,877 <sup>a</sup>	13,4	100,0	,684

a. Se han empleado las 3 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

El estadístico Lambda de Wilks (Ver Cuadro N°6) expresa la proporción de variabilidad total no referida a las diferencias entre los grupos: permite contrastar la hipótesis nula de que las medias multivariantes de los grupos (centroides) son iguales, por lo tanto se puede

concluir que las 3 funciones discriminantes presentan medias de grupos significativamente diferentes por lo cual permiten discriminar significativamente entre ellos.

**CUADRO N°6 Lambda de Wilks**

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 3	,040	867,161	12	,000
2 a la 3	,203	430,146	6	,000
3	,533	170,003	2	,000

La matriz de estructura (CUADRO N°7) contiene las correlaciones entre las variables discriminantes y la función discriminante estandarizada. Se puede visualizar que la variable Días Vta (Días vendidos en el año) está asociada a la primera función discriminante, la variable Taes Días está asociada a la segunda función discriminante y Tarifa Normal está asociada a la tercera función discriminante.

**CUADRO N°7 Matriz de estructura**

	Función		
	1	2	3
Días Vta	,930*	,172	,252
Taes Días	,080	,707*	-,590
Tarifa Normal	-,218	,363	,903*
ARPU	-,131	-,472	,534*

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas  
 Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

Los coeficientes de la función de clasificación (CUADRO N°8) se utilizan únicamente para la clasificación mediante una función, para aplicar estos coeficientes, se calcula cada una de

las funciones para un sujeto dado y se clasifica al sujeto en el grupo cuya función obtiene una puntuación mayor

CUADRO N°8 Coeficientes de la función de clasificación

	Ward Method			
	1	2	3	4
Dias Vta	,227	,055	,025	,019
ARPU	,173	,123	,135	,096
Tarifa Normal	,355	,258	,434	,525
Tacs Dias	,454	,368	,313	,446
(Constante)	-78,233	-23,821	-32,515	-43,121

Funciones discriminantes lineales de Fisher

Como ejemplo vamos a clasificar a la primera agencia de la base de datos con las siguientes características en las variables: Dias Vta=527, ARPU=24, Tarifa Normal=55.89%, Tacs Dias 78.68%. Para clasificar esta agencia se va a calcular la puntuación discriminante de la misma para cada categoría y elegir la mayor:

$$0.227 * 527 + 0.173 * 24 + 0.355 * 55.89 + 0.454 * 78.68 - 78.233 = 101.38$$

$$0.055 * 527 + 0.123 * 24 + 0.258 * 55.89 + 0.368 * 78.68 - 23.821 = 51.43$$

$$0.025 * 527 + 0.135 * 24 + 0.434 * 55.89 + 0.313 * 78.68 - 32.515 = 33.023$$

$$0.019 * 527 + 0.096 * 24 + 0.525 * 55.89 + 0.446 * 78.68 - 43.121 = 33.845$$

Se puede visualizar que la función discriminante reporta el mayor valor para la categoría 1 por lo tanto se clasifica a la agencia dentro del cluster 1

Como último paso está probar la calidad de la clasificación de las agencias por medio de la matriz de clasificación (Ver CUADRO N°9). La clasificación en base a la muestra de análisis (casos seleccionados) indica que el grupo 1 tuvo el 100% de las agencias clasificadas correctamente, el grupo 2 el 90.2%, el grupo 3 el 96.9% y el grupo 4 el 92.6%. Cuando se ha hecho la clasificación en base a la muestra de validación cruzada (casos no

seleccionados) el 100% de las agencias fueron clasificadas correctamente para el grupo 1, el 87.8% para el grupo 2, el 95.9% para el grupo 3 y el 92.6% para el grupo 4. A nivel general se puede decir que el 94.2% de la cartera de agencias fue clasificada correctamente y con esto se concluye que las funciones obtenidas tiene una buena capacidad predictora.

**CUADRO N°9 Resultados de la clasificación<sup>b,c</sup>**

		Ward Method	Grupo de pertenencia pronosticado				Total
			1	2	3	4	
Original	Recuento	1	15	0	0	0	15
		2	0	37	4	0	41
		3	0	0	95	3	98
		4	0	5	4	112	121
	%	1	100,0	,0	,0	,0	100,0
		2	,0	90,2	9,8	,0	100,0
		3	,0	,0	96,9	3,1	100,0
		4	,0	4,1	3,3	92,6	100,0
Validación cruzada <sup>d</sup>	Recuento	1	15	0	0	0	15
		2	1	36	4	0	41
		3	0	1	94	3	98
		4	0	5	4	112	121
	%	1	100,0	,0	,0	,0	100,0
		2	2,4	87,8	9,8	,0	100,0
		3	,0	1,0	95,9	3,1	100,0
		4	,0	4,1	3,3	92,6	100,0

a. La validación cruzada sólo se aplica a los casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas a partir del resto de los casos.

b. Clasificados correctamente el 94.2% de los casos agrupados originales.

c. Clasificados correctamente el 93.5% de los casos agrupados validados mediante validación cruzada

## V. CONCLUSIONES

La cartera de la unidad de negocios de Agencias, representada por 275 agencia que superan la facturación anual de mil dólares, es la unidad de mayor facturación en la empresa, ésta posee una segmentación actual en función al volumen de facturación anual sin embargo existen otras variables que también influyen en su comportamiento y es por tal motivo que la propuesta actual se incluyó la frecuencia de compra, venta promedio por unidad, tipo de tarifa y tipo de tarjeta vendida mediante un análisis estadístico denominado "Cluster" ; Finalmente la segmentación propuesta ha sido evaluada mediante un análisis discriminante para probar su potencial de segmentación para determinar si las variables mencionadas son importantes para el análisis y de acuerdo a los objetivos establecidos en el presente proyecto de investigación, podemos concluir lo siguiente:

- El segmento 1 representa el 5.5% de la cartera y está compuesto por las agencias más grandes a nivel internacional, compran con mayor frecuencia los productos de la empresa y al mismo tiempo generan el mayor volumen de ingresos para la empresa. Por ser las agencias de mayor potencial en el mercado, tienen un mayor poder de negociación con la empresa, por lo cual se requiere intensificar los esfuerzos de marketing a corto y mediano plazo para fidelizar este segmento. Es el segmento que mayor competencia tiene, cabe recalcar que las demás agencias entran al mercado a competir en precios agresivamente para ganar terreno y eso perjudica a la empresa.
- El segmento 2 representa el 14.9% de la cartera y está compuesto por la agencias de mediano potencial en volumen de venta, sin embargo son agencias que están en crecimiento y requiere de estrategias comerciales personalizadas con el objetivo de captarlas y poder intensificar la actividad comercial a mediano y largo plazo. Tienen un mediano poder de negociación de tarifas sin embargo sigue siendo difícil competir con los otros proveedores que lideran en precios pero no necesariamente en calidad de servicio. Este segmento tiene un balance perfecto entre tipo de producto vendido y tipo de tarifa vendida, esto quiere decir que venden toda la gama de productos de la empresa

- El segmento 3 representa el 35.6% de la cartera y está compuesto por agencias de bajo potencial. Este segmento no es trabajado en su totalidad por todos los proveedores del servicio de asistencia de viajes debido a que son agencias que están iniciándose en el rubro por lo que existe una ventana de oportunidad para poder explotar y fidelizarlos mediante una estrategia de fidelización masiva. Se tiene una mayor participación en tarifa normal a diferencia de los segmentos anteriores debido a que solo venden productos de catálogo y gran parte es requerido por los viajeros que conocen la marca Assist Card, esta tarifa beneficia a la empresa porque son mayores que la tarifa especial, sin embargo existe una oportunidad para poder intensificar alguna promoción uniforme para este segmento que le brinde una mayor rentabilidad a estas pequeñas agencias y trabajar un plan integral dado que son poco trabajadas por la competencia pero en conjunto pueden tener una facturación significativa.
- El segmento 4 representa el 44% de la cartera y está compuesto por agencias de bajo potencial al igual que el segmento anterior, éstas agencias tienen las mismas características que el segmento anterior con la diferencia que estas agencias tienen una mejor venta del tipo de producto Diario que es mas barato que los demás y permite al usuario explorar los beneficios del producto y así fidelizarlo.
- Se ha realizado un análisis estadístico confirmatorio denominado "Análisis Discriminante" para evaluar el potencial de clasificación del nuevo modelo y se puede concluir que el 94.2% de los casos han sido clasificados correctamente, esto quiere decir que la nueva clasificación es replicable con acierto del 94.2%.
- Se ha seleccionado tres funciones discriminantes para el modelo confirmatorio, la primera función es la mas importante y esta asociada con la variable frecuencia de venta (Días Vta) y explica el 61.8% de la variabilidad en los datos, la segunda función mas importante esta asociada con la variable tipo de producto (Tac\_Dias) que explica el 24.8% de la variabilidad de los datos y la tercera función más importante está asociada con la variable tipo de tarifa (Tarifa Normal) que explica el 13.4% de la variabilidad de los datos.

## VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un plan de marketing diferenciado para cada uno de los segmentos identificados en el presente estudio, éste plan debe cumplir con incentivar la frecuencia de compra, incrementar el ingreso por tarjeta vendida, aumentar la participación de la tarifa normal y tipo de tarjeta anual.
- Establecer una propuesta comercial diferenciada para cada una de las quince agencias que componen el segmento 1 que genera la mayor facturación de los demás y contiene a las agencias más importantes no solamente en el Perú sino a nivel internacional, seguir con las negociaciones de tarifas especiales solamente si es requerido y debe ir acompañada de un contrato muy beneficioso para la empresa como por ejemplo ser los proveedores exclusivos de tarjetas de asistencia así como negociarlas por el mayor plazo posible, mínimo un año, difundir el material publicitario a través de las agencias y poder gestionar la base de datos de las agencias para conseguir más clientes, homologar las comisiones y los incentivos por cada venta realizada por el ejecutivo de la agencia y hacer eventos de integración y fidelización que permitan conocer los beneficios y oportunidades de trabajar con la empresa.
- Enfocar esfuerzos en fidelizar el segmento 2 que genera la segunda mayor facturación de todos los segmentos, su venta es menos frecuente que el segmento uno sin embargo es un segmento bastante equilibrado en el tipo de producto y tarifa a ofrecer lo cual es idóneo. Esta cartera a pesar de no tener las mejores agencias, tiene un potencial mediano de compra, adicionalmente son agencias que están en pleno crecimiento y expansión por lo cual la empresa debe dirigir sus esfuerzos de marketing para fidelizar cada una de éstas agencias para en el corto o largo plazo que consoliden en el mercado podamos establecer relaciones comerciales beneficiosas para ambos, sin embargo hay que tener en cuenta que en este segmento se debe disminuir la participación de la tarifa especial dado que tener este tipo de tarifa no tiene menor rentabilidad que la tarifa normal, se debe tener un equilibrio.



- El segmento 3 no tiene la facturación ni la frecuencia de compra de los segmentos anteriores sin embargo tiene un mayor ingreso promedio por tarjeta vendida, la mitad de lo que vende son tarifa normal y predomina el tipo de tarjeta anual, esto es lógico debido a que son agencias emergentes de bajo potencial con las cuales no se han negociado tarifas excepto algunos grupos especiales de clientes que representen cierto volumen. Se sugiere que en este segmento se realicen esfuerzos de marketing modo conjunto para poder difundir las tarifas diaria que son menos costosa y es una puerta para dar a conocer y fidelizar a los clientes finales.
- El segmento 4 representa el segmento de menor valor en facturación y frecuencia de compra de todos los segmentos anteriores sin embargo al igual que el segmento anterior tiene un mayor ingreso promedio por tarjeta vendida, predomina la tarifa normal al igual que el segmento anterior y predomina la venta del tipo de producto diario, al igual que el segmento anterior se sugiere que en este segmento se realicen esfuerzos de marketing de modo conjunto, eventos masivos donde se pueda difundir el producto y la propuesta de valor.

## VII. BIBLIOGRAFIA

- Antecedentes Históricos del Seguro” Gran enciclopedia del mundo Durvan, S.A. Ediciones Bilbao
- <http://www.trahtemberg.com/articulos/1598-rolando-arellano-al-medio-hay-sitio.html>
- Michael E. Porter. Competitive Strategy, Nueva York, Free Press, 1980, pp.35-45
- Stanton, Etzel Walker. 2007. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. Decimocuarta Edición. 741 p
- Philip Kotler. 1999. El marketing según Kotler. Pag24
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2013. Fundamentos de Marketing. Pearson. Decimoprimer Edición. 656 p.
- Cesar Camisón y Sonia Cruz .Gestión de la calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas 2006
- Pablo Alcalde San Miguel. 2010. Calidad.
- José Fernando Córdoba López. 2009. Del marketing transaccional al marketing relacional
- Coordinadora. María Jesús Yagüe Guillén. 2007. Nuevos enfoques del Marketing y la creación del valor.
- Fernández Pérez y Chiesa Ghio (2003). Marketing emocional, la conquista del corazón.
- Belén López Vázquez .2007. Publicidad Emocional, estrategias creativas.
- Alberto Zapater. 2012. La campaña de la marca Perú y sus beneficios para el país.
- Marc Gobe. 2006. Los 10 Mandamientos del Emotional Branding
- Roberto Dvoskin. 2004. Fundamentos de marketing: teoría y experiencia
- Christopher, Martin - Payne, Adrian y Ballantyne, David. 1991. Marketing relacional integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing.. Primera Edición. 334 p.
- Arellano Cueva, Rolando. 2010. Marketing: Enfoque América Latina. Prentice Hall. Primera Edición. 440 p.
- Keller, Kevin Lane. 2008. Administración Estratégica de Marca. Pearson Educación, México. Tercera Edición. 720 p.

- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. 2009. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, México. Sexta Edición. 672 p.
- Salomon, Michael R. 2013. Comportamiento del consumidor. Pearson Educación, México. Décima edición. 640 p.
- Segmentación de la demanda de turismo  
<http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/1091/la-segmentacion-de-la-demanda-de-turismo-aplicacion-la-provincia-de-sevilla/>
- MINCETUR. 2000. Reglamento de Agencias de viaje y Turismo  
[http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl\\_agenciasviajeturismo2004.pdf](http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl_agenciasviajeturismo2004.pdf)
- San Martín, Sonia. Perfil del cliente de Agencias de viaje desde un enfoque de Marketing Relacional. Universidad de Burgos.  
<http://www.esade.edu/cedit2003/pdfs/sanmartinsonia.pdf>

## VIII. ANEXOS

### ANEXO N°1 Historial de conglomeración (10 primeros)

Historial de conglomeración

Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	197	218	.000	0	0	2
2	184	197	.002	0	1	7
3	245	252	.006	0	0	31
4	194	236	.011	0	0	36
5	165	212	.017	0	0	136
6	87	135	.024	0	0	62
7	184	208	.031	2	0	79
8	188	198	.039	0	0	149
9	121	144	.047	0	0	58
10	182	275	.056	0	0	31

### ANEXO N°3 Resumen del procesamiento para el análisis de casos

Casos no ponderados	N	Porcentaje
Válidos	275	100,0
Excluidos		
Códigos de grupo para perdidos o fuera de rango	0	,0
Perdida al menos una variable discriminante	0	,0
Perdidos o fuera de rango ambos, el código de grupo y al menos una de las variables discriminantes.	0	,0
Total excluidos	0	,0
Casos Totales	275	100,0

**ANEXO N°4 Pruebas de igualdad de las medias de los grupos**

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Dias_Vta	,217	325,369	3	271	,000
ARPU	,595	61,534	3	271	,000
Tarifa Normal	,471	101,391	3	271	,000
Tacs_Dias	,467	103,215	3	271	,000

**ANEXO N°5 Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes**

	Función		
	1	2	3
Dias Vta	,023	,001	,005
ARPU	,007	-,012	,009
Tarifa Normal	-,025	,049	,050
Tacs Dias	,005	,047	-,014
(Constante)	-,183	-5,538	-4,299

Coefficientes no tipificados

**ANEXO N°6 Funciones en los centroides de los grupos**

Ward Method	Función		
	1	2	3
1	7,785	,940	1,168
2	1,203	-1,158	-1,973
3	-,651	-1,284	,760
4	-,845	1,316	-,091

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

**ANEXO N°7 Resultados de la prueba**

M de Box	312,884
F Aprox.	9,845
gl1	30
gl2	10466,863
Sig.	,000

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianzas poblacionales son iguales.

**ANEXO N°8 COEFICIENTES ESTANDARIZADOS DE LAS FUNCIONES CANÓNICAS**

	Función		
	1	2	3
Dias Vta	,042	,024	,122
ARPU	,166	,452	1,193
Tarifa Normal	,216	,819	-,558
Tacs Dias	,126	-,214	,722

**ANEXO N°9 FUNCIONES EN LOS CENTROIDES DE LOS GRUPOS**

Average Linkage (Between Groups)	Función		
	1	2	3
1	7,451	-,635	,229
2	-1,024	-3,481	1,147
3	-,344	,358	-,448
4	-,378	2,972	3,682

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

## ANEXO N°10 ANALISIS FODA DEL SEGMENTO 1

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el segmento cuyas agencias poseen el mayor y mejor posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Es el segmento de mayor frecuencia de venta .</li> <li>• Es el segmento de mayor volumen de venta.</li> <li>• Tiene asignado un agente permanente que gestiona las ventas de cada agencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las agencias de este segmento tienen mayor poder de negociación que la empresa, por ser las más grandes y conocidas del país.</li> <li>• La oferta en este segmento no compite en precios con la competencia.</li> <li>• Las tarifas ofrecidas a este segmento son menores a las normales y disminuyen cada vez.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar lealtad a la marca en el personal de las agencias.</li> <li>• La posible liberación de la visa Schenguen genera un incremento de viajeros internacionales en este segmento principalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder de negociación de las agencias de este segmento se incrementa cada vez.</li> <li>• La competencia sigue mejorando su oferta y ganando mercado.</li> </ul>

## ANEXO N°11 ANALISIS FODA DEL SEGMENTO 2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el segmento cuyas agencias poseen un posicionamiento moderado en el mercado.</li> <li>• Es el segundo segmento de mayor frecuencia de venta.</li> <li>• Tiene una facturación idónea, esto quiere decir que hay un equilibrio entre los tipos de productos y tarifa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia en este segmento ofrece precios más bajos y ofrece mejores comisiones por venta</li> <li>• Solo hay 3 agentes asignados a toda la cartera</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder intensificar las negociaciones con este segmento, aumentar la cantidad de agentes asignados a la cartera..</li> <li>• Se debe intensificar las relaciones comerciales con éstas agencias que se encuentran en crecimiento y con potencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia sigue mejorando su oferta y ganando participación en este segmento.</li> <li>• Este segmento por ser más informal, tiene menos control sobre sus agentes de ventas, esto hace más compleja la negociación.</li> </ul>



### ANEXO N°12 ANALISIS FODA DEL SEGMENTO 3

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este segmento posee la segunda mayor participación, por lo tanto se pueden plantear estrategias masivas de fidelización .</li> <li>• Este segmento tiene el ingreso por producto comprado (ARPU) mas alto de todos los segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un segmento de poca frecuencia de venta, compran eventualmente.</li> <li>• Este segmento es de gran participación sin embargo solo tiene asignados 3 asesores que los atienden de manera telefónica.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son agencias poco trabajadas por la competencia dado su volumen de facturación.</li> <li>• Estas segmento se encuentran en crecimiento.</li> <li>• Incentivar los productos de corta estadia dado que tiene una menor participación actualmente pero generan mayores ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el segmento de menor frecuencia de venta, compran eventualmente.</li> <li>• La competencia en este segmento ofrece precios mas bajos y ofrece mejores comisiones por venta</li> </ul>

#### ANEXO N°13 ANALISIS FODA DEL SEGMENTO 4

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este segmento posee la mayor participación por lo tanto se pueden plantear estrategias masivas de fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia en este segmento ofrece precios mas bajos y ofrece mejores comisiones por venta.</li> <li>• Este segmento es el de mayor participación sin embargo solo tiene asignados 3 asesores que los atienden de manera telefónica.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son agencias poco trabajadas por la competencia dado su volumen de facturación.</li> <li>• La cantidad de ejecutivos es insuficiente para tender este segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el segmento de menor frecuencia de venta, compran eventualmente.</li> <li>• La competencia en este segmento ofrece precios mas bajos y ofrece mejores comisiones por venta</li> <li>• Solo hay 3 agentcs asignados a toda la cartera y son atendidas telefónicamente en su mayoría</li> </ul>