ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

PLAN DE MARKETING DE VENTA DIRECTA PARA LA EMPRESA ASSIST CARD PERÚ EN LIMA METROPOLITANA PARA EL AÑO 2018

**Tesis para optar el grado de Maestro en Dirección de Marketing
y Gestión Comercial**

CARLOS ENRIQUE LLAQUE ALVA

ALEXANDER EDERSON CHIROQUE MARROQUIN

RICARDO MARTIN LUCERO LARA

Asesor:

Dr. José Miguel Solano Morales

**Lima - Perú
2018**

ÍNDICE

CAPÍTULO I. GENERALIDADES	6
1. Generalidades	6
1.1. Antecedentes de la investigación.....	7
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	8
1.3. Justificación del proyecto.....	9
1.3.1. Justificación académica.....	9
1.3.2. Justificación práctica.....	9
1.4. Objetivos generales y específicos.....	10
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	11
1.5.1. Alcances	11
1.5.2. Limitaciones	11
CAPÍTULO II. EMPRESA.....	12
2.1. Antecedentes de la empresa	12
2.2. Estructura organizacional actual de la empresa	14
2.3 Situación de mercado y financiera actual de la empresa	15
2.3.1 Situación de mercado.....	15
Mercado potencial	17
Mercado disponible	17
Mercado efectivo.....	17
Mercado meta.....	18
2.3.2 Situación financiera	18
2.4 Misión, visión y valores de la empresa.....	18
2.4.1 Misión	18
2.4.2 Visión.....	20
2.4.3 Valores	20
CAPÍTULO III. ANÁLISIS SITUACIONAL	22
3.1 Análisis externo.....	22
3.2 Análisis del sector.....	32
3.2.1 Definición de la industria	32
3.2.2 Evolución de la demanda	35

3.2.3 Matriz de competitividad de Porter	35
3.2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	35
3.2.3.2 Poder de negociación con proveedores.....	36
3.2.3.3 Amenaza de nuevos productos / servicios	36
3.2.3.4 Poder de negociación con los clientes	37
3.2.3.5 Rivalidad y competencia del mercado	38
3.2.4 Conclusiones del análisis del sector	41
3.2.5 Matriz MPC	42
3.3 Análisis interno.....	42
3.3.1 Productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas	42
3.3.1.1 Productos.....	43
3.3.1.2 Ciclo de vida.....	45
3.3.1.3 Precios	46
3.3.1.4 Distribución	48
3.3.1.5 Comunicación.....	48
3.3.1.6 Fuerza de ventas	49
3.3.2 Descripción del producto de la empresa	51
3.3.3 Competencias básicas de la empresa	54
3.3.4 Capacidades de marketing de la empresa	55
3.3.5 Conclusiones del análisis interno	56
3.3.6 Matriz EFI	57
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO.....	59
4.1 Problema de investigación	59
4.1.1 Problema administrativo	59
4.1.2 Problema de la investigación.....	59
4.2 Necesidades de información	60
4.3 Diseño de investigación	61
4.4 Método de investigación cualitativo.....	61
4.4.1 Proceso de muestreo	61
4.4.2 Instrumento.....	61
4.4.2.1 Hallazgos: Focus 01	62
4.4.2.2 Hallazgos: Focus 02	67
4.5 Método de investigación cuantitativo	72

4.5.1 Proceso de muestreo	72
4.5.2 Cuestionario	74
4.5.3 Resultados	75
4.6 Análisis de producto	99
4.7 Tendencias del producto	99
4.8 Análisis de ventas	100
4.9 Tendencias del comportamiento del consumidor	101
4.10 Tendencias de medios, distribución, precios.....	102
4.11 Segmentos del mercado que compran el producto	103
4.12 Análisis DAFO	103
4.13 DAFO cruzado	105
CAPÍTULO V. OBJETIVOS	108
5.1 Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing	108
5.1.1 Objetivos del plan estratégico	108
5.1.2 Objetivos generales del plan de marketing	109
5.2 Formulación de objetivos específicos.....	109
CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS DE MARKETING	111
6.1 Selección de mercado objetivo.....	111
6.2 Desarrollo del posicionamiento del producto	112
6.3 Macro estrategias.....	114
6.4 Estrategias funcionales	118
CAPÍTULO VII. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	121
7.1 Plan de acción.....	122
7.2 Calendario de ejecución.....	125
7.3 Presupuesto	127
7.4 Estado de resultados	129
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	132
8.1 Sistema de información y control.....	132
8.2 Plan de contingencias	134
8.3 Evaluación financiera del plan	135
8.4 Análisis de viabilidades	139
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
9.1 Conclusiones	141

9.2 Recomendaciones	142
ANEXOS	144
BIBLIOGRAFÍA	176

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa ASSIST CARD Perú, en el cual se informa parte de la historia de la empresa y la determinación del problema u oportunidad. Se mencionan también algunas características de nuestro target, como la falta de cultura de prevención en temas relacionados a salud y seguridad durante los viajes. Posteriormente se detalla la justificación del proyecto y los objetivos que se tienen planificados para el año 2018. Finalmente, se muestran los alcances y limitaciones con los que cuenta el proyecto.

1. Generalidades

El presente proyecto de investigación “Plan de Marketing de venta directa para la empresa ASSIST CARD Perú en Lima Metropolitana para el año 2018” se encuentra enfocado en diseñar estrategias de marketing, que nos permitan aumentar el conocimiento de la marca, desarrollar la cultura de prevención viajera en los peruanos e incrementar las ventas de la empresa.

Se ha seleccionado a la empresa ASSIST CARD Perú en la ciudad de Lima ya que contamos con información de la empresa, gracias a que un miembro del equipo trabajó en esta compañía durante 3 años y nos planteó esta oportunidad que ayudará a la empresa a fortalecer su posición de líder en el mercado y mejorar sus resultados para el año 2018.

La investigación inicia mostrando la situación actual del mercado de seguros y la falta de prevención que existe de parte de los viajeros peruanos ante cualquier eventualidad en un viaje.

Posteriormente, se determinará la problemática de la empresa e identificará la oportunidad y justificación del proyecto. Finalmente, se definirán los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación.

1.1. Antecedentes de la investigación

Sainz de Vicuña (2014) aborda en su libro “El plan de marketing en la práctica” cada una de sus etapas y la importancia de que tenga un contenido estratégico que pueda representar para las empresas una herramienta para mejorar su competitividad en el mercado¹.

ASSIST CARD International es una empresa fundada en Suiza, con más de 44 años de experiencia en el mercado mundial en asistencia al viajero y más de 34 años en Perú. Cuenta con tres canales de venta: Venta Directa, Agencias de Viajes y Corporativo. Cuenta con una facturación neta en Perú en el 2016 que fue poco más de USD 7 millones, aproximadamente un 10% de crecimiento respecto al 2015.

La casa matriz de ASSIST CARD se centra en tres grandes pilares:

1. Penetración con presencia de marca en el mercado (inauguración de oficinas, generación de nuevos puestos de trabajo y, finalmente, invirtiendo en el país). En noviembre del 2016 se abrió la nueva oficina boutique de ASSIST CARD Perú en el distrito de San Isidro².
2. Desarrollo de mercado ampliando la red de proveedores mediante alianzas estratégicas. A la fecha cuenta con más de 400,000 prestadores de servicios para atender a los viajeros del mundo en más de 197 países y más de 84 centrales telefónicas interconectadas en las que se hablan 16 idiomas.
3. Desarrollo de productos adaptados a las necesidades y costumbres de los viajeros. Para el canal de venta directa se lanzó el año pasado la tarjeta ASSIST CARD SMART³ con opción para agregar servicios de acuerdo con las

¹ Vicuña, A. (2014). El plan de marketing en la práctica. Madrid: Editorial ESIC.

² Peru.com (2016, 29 de noviembre). ASSIST CARD se expande en Perú mediante apertura de nueva oficina comercial. Recuperado de <http://peru.com/deportes/automovilismo/assist-card-se-expande-peru-mediante-apertura-nueva-oficina-comercial-noticia-486563>

³ La República (2017, 26 de abril). Cyber Days: ASSIST CARD espera crecer cuatro veces más en compras online. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/869544-cyber-days-assist-card-espera-crecer-cuatro-veces-mas-en-compras-online>

necesidades de cada viajero, además de estar próximos a lanzar sus servicios de médico a distancia con video-llamada e integrar funcionalidades de auto diagnóstico a la aplicación existente.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

El mercado de asistencia al viajero en el Perú es aún pequeño y tiene un gran potencial por explotar, considerando que hacia el año 2014, de los 2 millones de peruanos que viajaron al exterior por diversos motivos, únicamente entre el 8% y 14% contaron con algún tipo póliza de asistencia de viaje o seguro, según nos indica la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG)⁴.

Según el histórico de emisiones de ASSIST CARD Perú del año 2015, menos del 5% de los viajeros contó con alguna de las tarjetas de asistencia de ASSIST CARD, mientras que por ejemplo en Argentina, de acuerdo con la información de la oficina matriz, cerca del 50% de los argentinos viajan con ASSIST CARD.

El aumento del número de viajeros año tras año representa también una gran oportunidad de crecimiento; a ello se suma una reducción en los precios de los pasajes aéreos. Según información de viajeros emisivos de Perú al extranjero, emitida por la Superintendencia Nacional de Migraciones, el crecimiento promedio entre el 2012 y el 2015 fue de 6.5%⁵.

⁴ La República (2014, 25 de agosto). De 2 millones de peruanos, 280 mil compran seguros de viaje. Recuperado de <http://larepublica.pe/25-08-2014/de-2-mlns-de-peruanos-280-mil-compran-seguros-de-viaje>

⁵ Ver Tabla 1: Movimiento migratorio de salida de ciudadanos peruanos, período 2011-2017.

Tabla 1

Movimiento migratorio de salida de ciudadanos peruanos, período 2011-2017.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017**
	Salida	Salida	Salida	Salida	Salida	Salida	Salida
Ene.	241,968	254,351	271,204	274,508	296,604	309,932	325,741 **
Feb.	236,134	247,025	261,442	275,534	281,453	309,237	326,467 **
Mar.	228,034	236,285	250,510	254,241	266,121	283,477	296,133 **
Abr.	208,653	220,491	229,779	224,013	243,165	252,939	263,029 **
May.	207,580	228,343	242,756	248,932	251,831	274,375	290,275 **
Jun.	194,444	205,591	217,170	228,107	241,453	243,312	254,515 **
Jul.	245,379	244,594	264,629	279,619	302,671	319,091	336,453 **
Ago.	236,317	247,247	257,035	267,174	293,438	307,482*	324,175 **
Sep.	218,481	224,311	232,633	243,808	262,687	283,234*	298,386 **
Oct.	232,786	250,233	259,735	269,405	291,059	299,467*	315,004 **
Nov.	213,164	225,171	231,026	245,021	257,890	270,490 **	283,705 **
Dic.	220,637	232,881	247,340	259,833	283,176	301,436 **	320,873 **
Total	2,683,577	2,816,523	2,965,259	3,070,195	3,271,548	3'454,472 **	3,634,756 **

* Cifras preliminares del INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática.

** Proyección en base al promedio de crecimiento de cada período versus el mismo del año anterior.

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones (2017).

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1. Justificación académica

Se busca poner en práctica e integrar todos los conocimientos adquiridos en la Maestría de Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y ESIC Business & Marketing School.

1.3.2. Justificación práctica

Este proyecto de investigación ayudará a la empresa ASSIST CARD Perú a incrementar su presencia y la notoriedad de su marca. Además, se desarrollarán las estrategias que se utilizarán en el canal de venta directa para mejorar sus resultados de ventas del año 2018.

Estudiaremos los factores internos y externos que afectan a ASSIST CARD Perú, lo cual nos ayudará a proponer mejoras sobre su situación actual. La investigación también nos permitirá conocer mejor el comportamiento y hábitos de compra de los viajeros peruanos y los atributos de los servicios brindados por ASSIST CARD Perú que son más valorados.

1.4. Objetivos generales y específicos

Los objetivos generales fijados para el año 2018 son los siguientes:

- Incrementar en 15% las ventas de ASSIST CARD para el año 2018 respecto al 2017⁶.
- Aumentar el nivel de notoriedad y recordación de marca en un 20% sobre el actual (16%⁷ al año 2017) para fines del 2018, alcanzando un total de 656,327 personas.

Objetivos de crecimiento por canal (respecto al 2017):

- Incrementar en 29% las ventas del canal de venta directa para el año 2018 respecto al 2017, representado un monto adicional de USD 1'126,036⁸.

Objetivos de comunicación:

⁶ Ver Anexo 18. De los 15 puntos porcentuales planeados, 10 puntos se explican por el crecimiento promedio de los últimos años (tendencia natural). 5 puntos adicionales se estiman conservadores tomando en consideración el crecimiento promedio de nuestro mercado potencial (6.5% de crecimiento anual promedio de salidas de peruanos al exterior), alentados además por una recuperación de la economía peruana hacia el 2018.

⁷ De acuerdo al estudio cuantitativo. Ver Figura 11.

⁸ Ver Anexo 19. Tomando en consideración un crecimiento global de ASSIST CARD de 15%, y la tendencia histórica de ventas de cada uno de los canales de ASSIST CARD, se espera que, en el año 2018, Venta Directa represente el 55% de las ventas globales de la compañía. Para que ambos factores se cumplan, Venta Directa deberá tener un crecimiento de 29% respecto de sí mismo en el año anterior.

- Lograr que 116,312 viajeros nuevos conozcan la marca y el servicio para finales del 2018 (3% de los 3.6 millones que viajaron el 2017).
- Aumentar en 10,000 seguidores la página de Facebook de ASSIST CARD Perú para finales del 2018.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances

- El proyecto investiga los hábitos de compra y consumo de mujeres y hombres que se encuentren en territorio peruano y cuenten con los medios y la intención de viajar principalmente fuera del país.

1.5.2. Limitaciones

- ASSIST CARD Perú no cuenta con un área de Marketing en Lima, por lo que no existe información histórica al detalle sobre las campañas o estrategias realizadas en el pasado.
- Existe poca información acerca del sector y de las empresas que asisten al viajero.

CAPÍTULO II. EMPRESA

En el capítulo anterior presentamos información relacionada con el sector y la empresa, los antecedentes de ASSIST CARD; asimismo se plantearon los objetivos, justificación, alcances y limitaciones del proyecto.

En este capítulo se profundizará en los antecedentes de la empresa, abordaremos temas como su situación financiera, niveles de ventas, además de la visión y misión de ASSIST CARD Perú, finalizando este capítulo con algunas recomendaciones de posibles mejoras.

2.1. Antecedentes de la empresa

ASSIST CARD es una empresa dedicada a la asistencia integral del viajero en el mundo. Creada en 1972 en Suiza, creciendo luego en Latinoamérica, Centroamérica y Asia. Brinda servicios de asistencia en situaciones de emergencia, urgencia o incluso soporte técnico y consultoría legal, además de algunos servicios básicos de información.

Se establece como ASSIST CARD Perú en agosto de 1981 y a la fecha cuenta con más de 180 empleados en Lima y cerca de 1,400 a nivel mundial; sus oficinas se encuentran en San Isidro, en las que se ubica su boutique de ventas. A nivel mundial cuenta con 39 oficinas comerciales.

En Lima existe una central de asistencia telefónica de las 84 a nivel mundial, las que cuentan con la certificación Internacional en Servicios Generales de Asistencia al Viajero y Atención al Cliente IRAM-ISO 9001:2008; cuenta además con 2 módulos de atención y ventas en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, uno de los 12 países en Latinoamérica en los que ASSIST CARD tiene módulos en aeropuertos.

Desde el año 2011, ASSIST CARD forma parte del Holding STARR COMPANIES⁹, organización mundial de seguros, inversiones y servicios financieros. STARR COMPANIES concreta la compra de ASSIST CARD International Holding S.A. con la intención de ampliar su portafolio y poder contar con servicios de asistencia al viajero dentro de su cartera de productos y servicios.

En noviembre del 2014 ASSIST CARD lanza su aplicación “Travel Smart” para Smartphone en los distintos sistemas operativos, con atención en 16 idiomas y tecnología de geolocalización para una asistencia más rápida y precisa. Cuenta además con servicios como: consultas y coordinaciones médicas, de viajes y traslados (antes, durante y después de la estadía), reservas de vuelos, hoteles, vehículos, información turística, rastreo de vuelos y algunos más.

En el 2015 iniciaron operaciones dos centros médicos propios, en enero en Madrid y en agosto en Miami, que cuentan con médicos de diversas especialidades para poder dar un mejor servicio a los viajeros.

En el 2016 la empresa asistió a más de 9 millones de viajeros en todo el mundo, con un nivel de satisfacción del 97.29%¹⁰. La ratio típica de satisfacción en el rubro de seguros va del 71% al 86%.

En mayo de 2017 se lanzó “Telemed”¹¹, un servicio de videoconferencia con médicos disponibles en todo momento, generando una historia clínica accesible por el viajero o por el próximo médico que pueda atenderlo.

⁹ IPMI Magazine (2011, 19 de diciembre). Travel and Medical Assistance News: Starr International Company, Inc. Acquires Assist-Card International Holdings S.A. Recuperado de <https://ipmimagazine.com/medical-health-insurance/en/mergers-and-acquisitions/433-travel-and-medical-assistance-news-starr-international-company-inc-acquires-assist-card-international-holdings-sa-expands-offerings-to-include-travel-and-emergency-assistance-services>

¹⁰ Estudio elaborado por J.D. Power, empresa especializada en investigaciones de mercado, evaluaciones y benchmarking, por encargo de ASSIST CARD.

¹¹ RPP (2017, 19 de agosto). Desde ahora podrás consultar a tu médico con tu celular. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/geek-and-chick/assist-card-lanza-telemed-la-aplicacion-para-consultas-medicas-via-smartphone-noticia-1054213>

ASSIST CARD cuenta con la red de prestadores de servicios de salud más grande del mundo, con más de 400,000 de ellos ubicados en los 197 en los que se presta el servicio.

2.2. Estructura organizacional actual de la empresa¹²

Figura 1

Estructura actual de ASSIST CARD Perú al año 2017.

Fuente: elaboración propia.

¹² Ver Anexo 3: Organigrama de Administración y Finanzas de ASSIST CARD Perú.

2.3 Situación de mercado y financiera actual de la empresa

2.3.1 Situación de mercado

En términos generales, el mercado de seguros de viaje y asistencia al viajero generó más de 18 millones de USD durante el año 2015. Sin embargo, esta cifra aún es baja con un enorme potencial de crecimiento, ya que según estimaciones generalizadas alrededor de un 10% de viajeros peruanos adquirieron algún tipo de seguro de viaje o de asistencia al viajero¹³.

Si hablamos desde el punto de vista de destinos, cerca del 50% de turismo emisor (peruanos que viajan al exterior), está concentrado en tres importantes países: Estados Unidos, Chile y España, según podemos apreciar en la Tabla 2 y Figura 2. Actualmente, podemos afirmar que 8 países conforman en promedio, el 84% de los viajes al exterior del país por parte de peruanos¹⁴.

¹³ Cámara Nacional de Turismo del Perú (2017, 18 de agosto). Mercado de seguros y asistencia al viajero genera más de US\$ 18 millones. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/968-mercado-de-seguros-y-asistencia-al-viajero-genera-mas-de-us-18-millones>

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017, 15 de agosto). Boletín de migraciones. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/migraciones/1/>

Tabla 2

Movimiento migratorio de salida de peruanos, por país de destino, 2017-1.

Destino	2017-1	2017-2	2017-3	2017-4	2017-5	2017-6	Promedio
EE.UU.	21,9	21,6	21,8	23,3	23,7	22,7	22,5
Chile	17,9	13,8	15,3	13,0	10,5	11,4	13,7
España	9,9	9,9	10,1	11,0	11,4	11,8	10,7
Colombia	7,0	9,3	9,1	8,8	9,7	8,6	8,8
Panamá	8,4	9,2	8,1	8,2	9,3	7,9	8,5
México	6,9	8,0	7,1	7,1	7,5	8,0	7,4
Argentina	7,6	8,0	7,9	7,3	6,3	6,9	7,3
Brasil	5,1	5,7	5,7	5,4	4,5	4,3	5,1
Otros	15,3	14,5	14,9	15,9	17,1	18,4	16,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).

Elaboración: propia.

Figura 2

Principales destinos, semestre 2017-1.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).

Elaboración: propia.

Si bien ASSIST CARD Perú se encuentra enmarcada dentro del sector de seguros de viaje y asistencia al viajero, es importante tener en cuenta que se trata de una

actividad que se retroalimenta de la actividad turística, en este caso turismo emisor, vale decir salida de peruanos al exterior.

Al cierre del año 2016, un total de 3'454,472 ciudadanos peruanos viajaron al exterior, cifra que refleja un crecimiento de 5.59% con respecto al año anterior¹⁵. Este crecimiento se viene presentando de forma sostenida en el tiempo, generando una tendencia y mostrando un gran potencial de desarrollo.

Mercado potencial

Todos los residentes en la ciudad de Lima Metropolitana de los NSE A, B y C, que tengan entre 18 a 75 años. Total: 6'774,365 personas¹⁶.

Mercado disponible

Ciudadanos que formen parte del mercado potencial, que suelen viajar al exterior del país o que tengan expectativas de realizarlo más adelante. Se trata en este caso del 93% de personas¹⁷. Total: 6'300,159 personas.

Mercado efectivo

El 59% del mercado disponible cuenta con una mayor predisposición a la compra¹⁸. Total: 3'717,094 personas.

¹⁵ Ver Ver Tabla 1: Movimiento migratorio de salida de ciudadanos peruanos, período 2011-2017.

¹⁶ Ver Anexo 15: Población de Lima Metropolitana según APEIM.

¹⁷ De acuerdo al estudio cuantitativo. Ver Figura 4.

¹⁸ De acuerdo al estudio cuantitativo. Ver Figura 10.

Mercado meta

ASSIST CARD tiene como objetivo alcanzar al menos al 15% de su mercado efectivo. Total: 557,564 personas.

2.3.2 Situación financiera

Se recopiló información actualizada sobre la situación financiera de ASSIST CARD Perú, específicamente el Balance General de la compañía desde el año 2013 hasta el 2017¹⁹. Por razones de confidencialidad, la información presentada cuenta con algunas modificaciones voluntarias.

2.4 Misión, visión y valores de la empresa

2.4.1 Misión

La misión de una organización debe ser siempre su propósito general. Para ello, debería explicarnos qué se supone que hace la organización. De otro lado, la misión también debería expresar a qué clientes sirve la compañía, qué necesidades busca satisfacer en el consumidor o qué tipo de productos o servicios les ofrece (Ferrel & Hirt, 2004).

Además, se puede señalar que la misión no sólo trata de los objetivos que tiene la empresa como organización, sino sobre la satisfacción del cliente y los servicios con los que cuenta ASSIST CARD. La misión actual de la empresa es:

¹⁹ Para ampliar información, ver a partir del Anexo 11: Situación Financiera al 31 de diciembre de 2013 en USD.

“Generar experiencias extraordinarias a nuestros clientes... Anytime, Anywhere, Any reason”²⁰.

A continuación, se realizará un análisis de la misión:

Tabla 3
Análisis de la misión actual de ASSIST CARD.

Características	Situación de la misión actual	Cumple / No cumple
Clientes de la empresa	Generar experiencias extraordinarias a nuestros clientes	Sí
Principales productos	-	No
Mercado	-	No
Interés en la supervivencia y crecimiento	-	No
Principal ventaja competitiva	Experiencias extraordinarias	Sí
Interés en los empleados	-	No

Elaboración: propia.

Para Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 597) la misión de una organización “enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. En base a ello, proponemos la siguiente misión:

“Brindar asistencia al viajero para generar experiencias extraordinarias a nuestros clientes en todo el mundo, a través de nuestro enfoque innovador, con un servicio de calidad y con un equipo altamente calificado”.

A continuación, se realizará un análisis de la misión para validar si se está cubriendo con las características según David (2013):

²⁰ ASSIST CARD (2017, 16 de agosto). Quiénes Somos. Recuperado de <http://aboutus.assist-card.com/>

Tabla 4
Análisis de la misión propuesta.

Características	Situación de la misión actual	Cumple / No cumple
Clientes de la empresa	“... generar experiencias extraordinarias a nuestros clientes...”	Sí
Principales productos	“... brindar asistencia al viajero”	Sí
Mercado	“... en todo el mundo”	Sí
Interés en la supervivencia y crecimiento	“... a través de nuestro enfoque innovador, con un servicio de calidad”	Sí
Principal ventaja competitiva	“... enfoque innovador”	Sí
Interés en los empleados	“... con un equipo altamente calificado”	Sí

Elaboración: propia.

2.4.2 Visión

La visión, tal como la define Jack (2000) viene a ser el rumbo hacia el cual apunta la compañía en el largo plazo, y le sirve a modo de incentivo para tomar decisiones estratégicas de crecimiento²¹. Para la empresa ASSIST CARD, la visión empresarial es:

“Ser únicos está en nuestro ADN y es la piedra angular que nos muestra el rumbo hacia donde nos dirigimos”²².

2.4.3 Valores²³

²¹ Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.

²² ASSIST CARD (2017, 16 de agosto). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://aboutus.assist-card.com/>

²³ *Ibíd.*

Ser apasionados. Buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes. Desafiar Paradigmas. Nos comprometemos en estar siempre a la vanguardia de las tendencias, liderar el cambio y dar el servicio que nos hace únicos. Generar confianza. Valoramos a los proveedores que colaboran en el logro de nuestra excelencia. Estar comprometidos. Formamos equipos de personas apasionadas y comprometidas con ser mejores e integrar excelentes ambientes de trabajo. Construir un mundo mejor. Como líderes asumimos la responsabilidad de ayudar a construir un mundo cada día mejor (ASSIST CARD, 2015).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS SITUACIONAL

Tal como menciona Cohen (2008), el análisis de la situación representa una parte muy extensa dentro del plan de marketing, ya que se requiere de un análisis exhaustivo a fin de poder elegir la estrategia idónea que vaya alineada con los objetivos de la empresa²⁴.

En el presente análisis situacional, como aconsejan Bigné, Font & Andreu (2000), procederemos a estudiar de forma integral el entorno y sus tendencias, el sector y sus competidores, el mercado turístico y de seguros de viajes en sus aspectos más relevantes, así como sus diversas categorías: análisis legal, político, económico, social, tecnológico, entre otros²⁵.

3.1 Análisis externo

Es importante tener en mente que “a pesar de su importancia, el análisis del entorno no es tan común como cabría esperar. Las presiones a corto plazo hacen que este análisis no se haga tan frecuente como debería” (ibíd., p. 311).

3.1.1 Político - Legal

De acuerdo con Diego Hernández, responsable de la Unidad de Asistencia y Riesgos Especiales de MAPFRE Perú, “la SBS ya regula las cajas de ahorro, los bancos, las financieras, las aseguradoras y debería entrar también a la asistencia, porque es un mercado que viene creciendo a pasos agigantados”²⁶.

²⁴ Cohen, W. (2008). El plan de marketing. España: Ediciones Deusto.

²⁵ Bigné, J., Font, X. & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: Editorial ESIC.

²⁶ Cámara Nacional de Turismo del Perú (2017, 18 de agosto). Mercado de seguros y asistencia al viajero genera más de US\$ 18 millones. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/968-mercado-de-seguros-y-asistencia-al-viajero-genera-mas-de-us-18-millones>

Se trata de una actividad que ya es regulada debidamente en otros países. En Brasil y Ecuador, por ejemplo, son regulados como un seguro. Es probable que, en el corto o mediano plazo, y ante el crecimiento económico de la actividad, la SBS – Superintendencia de Banca, Seguros y AFP entre a tallar.

De otro lado, no podemos dejar de mencionar la eliminación de la Visa Schengen para visitas turísticas de ciudadanos peruanos, lo cual impactará en un crecimiento de un 50% de viajes entre Perú y el viejo continente, para los dos primeros años²⁷.

Tomando en consideración el marco normativo peruano, podemos mencionar las siguientes regulaciones:

- Ley 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que declara al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo como la entidad rectora en materia de turismo, y le asigna, entre sus funciones, establecer el marco normativo para el desarrollo de las actividades turísticas, supervisando el cumplimiento de la normatividad emitida en el ámbito de su competencia²⁸.
- Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR, con el cual se aprueba el Reglamento de Agencias de Viaje y Turismo, que establece las disposiciones administrativas para la autorización, clasificación y supervisión de las Agencias de Viajes y Turismo que operan en el país, y que, asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia²⁹.
- Ley 29408, Ley General de Turismo, que contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, estableciendo en su artículo 27 que son prestadores de servicios turísticos las personas naturales o jurídicas que participan en la actividad turística, con el objeto principal de proporcionar servicios turísticos

²⁷ Gestión (2015, 18 de junio). Sin Visa Schengen, viajes entre Perú y Europa aumentarían 50% en dos años. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sin-visa-schengen-viajes-entre-peru-y-europa-aumentarian-50-dos-anos-2135110>

²⁸ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2002, 23 de julio). Ley 27790. Recuperado de <http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>

²⁹ El Peruano (2016, 11 de junio). Decreto Supremo N° 004-2016. Recuperado de <http://diariooficial.elperuano.pe/Normas>

directos de utilidad básica e indispensable para el desarrollo de las actividades de los turistas.

Amenazas

De acuerdo con lo visto en líneas precedentes, la principal amenaza es por lo tanto la tendencia en el continente a una mayor regulación de las compañías de asistencia al viajero. Al estar completamente desregulado en el Perú, el cambio podría ser brusco y ASSIST CARD deberá mostrar buenos reflejos y adaptarse a las nuevas condiciones legales de forma pronta.

Oportunidades

La eliminación de la exigencia de Visa Schengen para la mayor parte de los países de Europa, representará un importante crecimiento en las salidas de peruanos hacia el viejo continente, que debe ser aprovechado por ASSIST CARD.

3.1.2 Económico - demográfico

A nivel global, el crecimiento económico mundial mostrará una recuperación importante, esperándose que, al cierre del 2017, se alcance el 2.7% de crecimiento de PBI Mundial³⁰. Estas perspectivas, si bien muestran una mejoría con respecto al año anterior, denotan todavía un crecimiento bastante moderado.

En cuanto al crecimiento económico de la región Latinoamérica y el Caribe, el Perú se muestra como uno de los líderes de la región en cuanto a proyección de crecimiento. En el informe global generado por el Banco Mundial, este realizó una

³⁰ Banco Mundial (2017, 04 de junio). El crecimiento mundial se fortalecerá hasta ubicarse en el 2,7 % y mejoran las perspectivas. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>

proyección para el 2017 que hablaba de un crecimiento del PBI de 4.2% en el Perú, mientras que para el 2018 se esperaba que creciera en un 3.8%³¹.

De otro lado, la aparición de fenómenos climáticos inesperados, como el denominado “Niño Costero”³², hicieron que la previsión de crecimiento para nuestro país se viera reducida merced a la mermada para el año 2017³³. Sin embargo, la tendencia en 2018 será hacia la recuperación económica, esperándose una tasa de 3.5 %, siendo una de las más altas de la región³⁴. De este modo, el panorama económico a corto y mediano plazo se muestra alentador.

³¹ Gestión (2017, 10 de enero). Banco Mundial: economía peruana empezará a desacelerarse a partir del 2018. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-economia-peruana-empezara-desacelerarse-partir-2018-2179320>

³² Gestión (2017, 06 de septiembre). Niño Costero: Reconstrucción demandará la inversión de S/ 25,655 millones. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/nino-costero-reconstruccion-demandara-inversion-s-25655-millones-2199419>

³³ Gestión (2017, 2 de agosto). Moody's reduce a 2.6% su proyección de crecimiento económico para Perú en el 2017. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/moodys-reduce-26-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2196671>

³⁴ Andina (2017, 14 de diciembre). Cepal proyecta una aceleración de la economía de Perú para el 2018. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-cepal-proyecta-una-aceleracion-de-economia-peru-para-2018-692853.aspx>

Tabla 5
Proyecciones de crecimiento de PBI (GDP) en Latinoamérica y El Caribe³⁵.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	-2.6	2.5	-2.3	2.7	3.2	3.2
Bélice	4.1	2.9	-1.0	1.5	2.0	2.5
Bolivia	5.5	4.8	3.7	3.5	3.4	3.4
Brazil	0.5	-3.8	-3.4	0.5	1.8	2.2
Chile	1.9	2.3	1.6	2.0	2.3	2.5
Colombia	4.4	3.1	1.7	2.5	3.0	3.3
Costa Rica	3.0	3.7	4.3	3.9	3.7	3.7
Dominica	3.7	-2.5	1.3	2.8	2.7	2.7
República Dominicana	7.6	7.0	6.8	4.5	4.2	4.0
Ecuador	4.0	0.2	-2.3	-2.9	-0.6	1.0
El Salvador	1.4	2.5	2.2	1.9	2.0	2.0
Guatemala	4.2	4.1	2.9	3.2	3.4	3.4
Guyana	3.8	3.2	2.6	3.8	3.9	4.1
Haití	2.8	1.2	1.2	-0.6	1.5	2.0
Honduras	3.1	3.6	3.7	3.5	3.4	3.2
Jamaica	0.7	1.0	1.6	2.0	2.3	2.5
México	2.3	2.6	2.0	1.8	2.5	2.8
Nicaragua	4.6	4.9	4.5	4.0	3.9	3.8
Panamá	6.1	5.8	5.4	5.4	5.5	5.5
Paraguay	4.7	3.1	3.8	3.6	3.3	3.3
Peru	2.4	3.3	4.0	4.2	3.8	3.6
Santa Lucía	-0.7	1.3	1.0	1.8	2.2	2.5
San Vicente y Las Granadinas	0.2	0.6	2.0	2.2	2.4	2.4
Surinam	0.4	-2.7	-7.0	0.5	1.1	1.3
Trinidad y Tobago	0.8	-1.8	-2.8	2.3	3.6	3.2
Uruguay	3.2	1.0	0.7	1.6	2.5	3.7
Venezuela	-3.9	-5.7	-11.6	-4.3	0.5	1.0

Fuente: Banco Mundial.

Oportunidades

El sostenido desarrollo del sector de asistencia al viajero en el Perú y la baja penetración de seguros en el Perú, representan para ASSIST CARD grandes oportunidades de crecimiento y para las compañías del sector en general.

³⁵ Año base: 2010.

El Fenómeno del Niño es un desastre natural que se repite tras una indeterminada cantidad de años. Este afecta directamente al turismo y a los comercios en las zonas afectadas, ello a su vez genera que parte del fondo monetario asignado a otras actividades, sea asignada a reestablecer las zonas damnificadas.

Cabe mencionar, que si bien el estado peruano incentiva el turismo interno a través de programas como "¿Y tú que planes?", estas situaciones inesperadas pueden generar la ocasión de que algunos peruanos que no logren viajar a los lugares nacionales afectados, opten por salir del país y esto genere oportunidades de ventas en el sector de asistencia al viajero.

3.1.3 Socio - cultural

Anteriormente habíamos hablado sobre la baja tasa de penetración de seguros, pero yendo un poco más allá y buscando entre las causas de esta situación, observamos, ante todo, la ausencia casi total de políticas de prevención de parte del Estado, y por ende, una casi nula cultura de prevención de parte de los peruanos. Como bien se afirma, "el Estado Peruano no ha contribuido a generar una cultura de prevención" (Centro Peruano de Estudios Sociales, 2012)³⁶.

El reto, por lo tanto, para las empresas del sector y afines, es lograr elaborar campañas y mensajes destinados a cambiar paulatinamente esta forma de pensar en el peruano, a fin de ampliar el público potencial y obtener tasas de cobertura más elevadas que las actuales.

En mayo de 2017³⁷, hizo su ingreso al Perú la aerolínea de bajo coste Viva Air Perú. Si bien se trata de una empresa que realizará vuelos locales, el impacto mediático

³⁶ Centro Peruano de Estudios Sociales (2012, 21 de marzo). La cultura de prevención y los peruanos. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/node/11107>

³⁷ La República (2017, 09 de mayo). Viva Air Perú inicia hoy sus operaciones con vuelos a S/ 60 a nivel nacional. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/873860-viva-air-peru-inicia-hoy-sus-operaciones-con-vuelos-s-60-nivel-nacional>

que tuvo su ingreso al mercado, puso en la palestra el tema de las “low cost” y difundió este nuevo tipo de servicio entre los peruanos.

Esto ha traído consigo cambios, ya sea en los precios y en los servicios brindados por aerolíneas tradicionales, por ejemplo: LATAM, que poco después anunció rebajas en sus tarifas. Es importante señalar que el 27% de limeños está totalmente dispuesto a tomar un vuelo de bajo coste³⁸.

En el primer semestre del 2017, se han incrementado los vuelos internacionales en 14.4% en comparación con el primero del año anterior, cabe mencionar que 4’897,143 de pasajeros viajaron entre enero y junio del 2017, mientras que en el 2016 se fueron al exterior 4’280,498 de pasajeros en el mismo período.

El tráfico de pasajeros a nivel internacional es liderado por tres aerolíneas, que cuentan con más del 50% de los viajeros; la participación está conformada de la siguiente manera: LAN Perú S.A. con 31%, Taca Perú S.A.³⁹ con 9.85% y LAN Airlines⁴⁰ con 9.33%.

³⁸ El Comercio (2017, 27 de abril). Este será el gran reto de Viva Air y las low cost en el Perú. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/sera-gran-reto-viva-air-low-cost-peru-416958>

³⁹ TACA Perú S.A., operada actualmente bajo el nombre comercial Avianca, fruto de una fusión en 2013.

⁴⁰ LAN Airlines y LAN Perú S.A. operan actualmente bajo el nombre LATAM, fruto de una fusión en 2012.

Tabla 6
Tráfico mensual de pasajeros a nivel internacional según líneas aéreas (Enero - Junio 2017).

Meses		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total General	Particip. Porcentual
Líneas Aéreas									
LAN PERÚ S.A.		273,656	255,493	237,821	250,923	253,955	246,096	1,517,944	31.00%
TACA PERU		89,391	76,181	79,844	79,392	82,894	74,722	482,424	9.85%
LAN AIRLINES		71,963	69,474	93,174	71,701	75,916	74,628	456,856	9.33%
COPA		38,600	40,457	40,559	37,776	44,884	39,779	242,055	4.94%
AVIANCA		12,130	36,346	37,382	34,707	37,902	33,703	192,170	3.92%
AMERICAN AIRLINES INC.		26,811	27,276	27,922	27,981	29,318	26,468	167,776	3.43%
AEROLANE, L.A NAC.DEL ECUADOR S.A.		28,232	28,263	28,770	23,877	24,485	21,688	153,315	3.13%
AEROGAL		24,192	21,928	24,561	23,603	25,008	12,603	131,895	2.69%
KLM CIA. REAL N. DE AVIACION		20,900	19,804	21,705	22,800	23,661	22,397	131,267	2.68%
TAM LINHAS AEREAS		24,460	22,260	13,887	17,851	19,598	18,102	116,098	2.37%
UNITED AIRLINES		17,758	16,117	17,673	16,754	21,542	21,574	111,418	2.28%
IBERIA, LINEAS A. DE ESPAÑA		16,574	16,564	17,388	17,956	18,714	19,292	106,468	2.17%
SKY AIRLINE		22,503	21,505	15,933	14,277	15,432	13,782	103,432	2.11%
LACSA		17,290	16,569	16,982	16,332	17,586	14,600	99,359	2.03%
AEROVIAS DE MEXICO S.A. DE C.V		14,864	15,054	16,750	16,097	16,822	19,508	99,095	2.02%
AIR EUROPA LINEAS AEREAS S.A.		14,033	13,649	13,552	14,959	15,413	15,804	87,410	1.78%
DELTA AIR LINES INC.		11,900	11,992	13,346	12,551	13,741	13,487	77,017	1.57%
LAN ARGENTINA S.A.		9,255	5,961	12,412	13,771	13,240	13,361	68,000	1.39%
AIR FRANCE		9,158	8,213	8,329	9,153	13,188	18,865	66,906	1.37%
AERO LINEAS ARGENTINAS S.A.		9,056	8,225	8,470	8,245	8,240	7,020	49,256	1.01%
JETBLUE AIRWAYS		7,557	6,732	7,567	7,158	7,449	7,648	44,109	0.90%
VIVA COLOMBIA		7,167	6,212	7,169	7,375	7,761	6,863	42,547	0.87%
TACA INTERNACIONAL		6,570	6,795	7,305	6,038	7,431	7,318	41,457	0.85%
AIR CANADA		6,544	6,105	6,684	5,727	7,469	8,329	40,858	0.83%
LATIN AMERICA WINGS		3,721	6,823	7,349	6,643	6,565	6,827	37,928	0.77%
INTERJET		7,377	5,819	5,715	5,910	6,586	6,089	37,496	0.77%
LAN COLOMBIA AIRLINES-ARES		10,472	10,855	9,724	252	537	-	31,840	0.65%
PLUS ULTRA		6,050	4,380	4,203	4,191	4,477	5,088	28,389	0.58%
TAME		4,523	3,836	5,272	5,178	5,206	3,954	27,969	0.57%
PERUVIAN AIR LINE S.A.		4,894	4,179	4,152	3,906	4,134	3,029	24,294	0.50%
TRANSPORTES AEREOS DEL MERCOSUR S.A.		4,738	4,199	3,824	3,407	3,177	3,377	22,722	0.46%
BRITISH AIRWAYS		3,256	2,208	2,422	4,582	4,493	5,081	22,042	0.45%
SPRINT AIRLINES INC		1,162	850	941	1,604	6,546	6,791	17,894	0.37%
AVIOR AIRLINES		-	-	-	2,408	2,413	2,169	6,988	0.14%
CHILE-JET		4,905	-	-	-	-	-	4,905	0.10%
AMAZONAS S.A.		1,306	1,502	1,174	-	-	-	3,982	0.08%
CONDOR FLUGDIENST		505	-	-	-	-	-	505	0.01%
ETHIOPIAN AIRLINES		374	-	-	-	-	-	374	0.01%
THOMSON AIRWAYS		138	-	160	-	-	-	298	0.01%
ATSA		32	34	73	41	32	18	230	0.00%
WHITE AIRWAYS		-	-	58	-	-	-	58	0.00%
STAR PERÚ		-	-	-	-	-	48	48	0.00%
K5-AVIATION GMBH		-	28	-	-	-	-	28	0.00%
LIMA AIRLINES		1	-	-	-	-	-	1	0.00%
TOTAL GENERAL		834,018	799,828	820,252	795,124	845,815	802,106	4,897,143	100.00%

Fuente: Cámara Nacional de Turismo (2017).

Es importante mencionar que la cultura de los peruanos que viajan al exterior del país no es preventiva, ya que aproximadamente sólo el 10% accede a comprar un seguro de viaje.⁴¹

Tabla 7
*Aerolíneas low-cost con presencia en Perú al 2017*⁴².

Nombre comercial	Destinos principales
Interjet	Estados Unidos
Jetblue	México
Sky Airlines	Estados Unidos
Spirit	Chile
Air Europa	Europa

Elaboración: propia.

Oportunidades

El ingreso al mercado peruano de las aerolíneas "low cost", ha incrementado los vuelos nacionales e internacionales, esta coyuntura nos genera una oportunidad para el incremento de compra de seguros, si bien los peruanos no cuentan con una cultura de prevención, poco a poco se está incrementando la venta de éstos.

De otro lado, la reciente clasificación de la Selección Peruana al Mundial de Fútbol Rusia 2018, le brindará un nuevo impulso al turismo emisor de peruanos hacia Europa.

Amenazas

Existe una casi nula cultura de prevención en el Perú, la cual es evidente, y cobra mayor notoriedad en el sector de asistencia al viajero. Se trata de un tema de idiosincrasia, que constituye una amenaza para el crecimiento del sector, y que debería

⁴¹ El Comercio (2015, 10 de diciembre). Un 10% de peruanos que sale del país compra un seguro de viaje. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/10-peruanos-sale-pais-compra-seguro-viaje-251670>

⁴² Para efectos de la investigación, sólo se consideran aquellas aerolíneas con vuelos internacionales.

ser atacada por ASSIST CARD Perú para generar un mayor nivel de concientización en los peruanos.

3.1.4 Tecnológico-natural

De acuerdo a Rob y Coronel (2003), hay una aceptación generalizada respecto de que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tienen un impacto enorme sobre la economía. Existe consenso acerca de su contribución en el alza de la competitividad y productividad, ya que fruto de su uso y aplicación, acceden a nuevos mercados, al mismo tiempo que generan nuevas oportunidades laborales.

La tecnología avanza a pasos agigantados, y todas las empresas están innovando día a día para brindarles un mejor servicio a sus clientes, ASSIST CARD Perú hace uso de las mismas a través de la venta de asistencia al viajero con conexión a Internet, lo cual genera una evidente reducción de costos. Además, este aprovechamiento tecnológico no se ha visto reflejado únicamente a través del comercio electrónico, sino también en el lanzamiento de nuevos servicios como “Telemed⁴³”. Se trata de la primera plataforma de videoconferencia con médicos, a la cual se puede acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Oportunidades

La tecnología y específicamente el comercio electrónico, abren a los servicios de asistencia al viajero, una gama casi ilimitada de posibilidades para ampliar, mejorar y diversificar sus servicios. Se ha citado el caso de Telemed anteriormente, pero esta es sólo una de las tantas opciones que se podrían desarrollar para aplicativos móviles. Parte de estar a la vanguardia será consecuencia de qué tanto aprovechamiento se haga

⁴³ RPP (2017, 19 de agosto). Desde ahora podrás consultar a tu médico con tu celular. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/geek-and-chick/assist-card-lanza-telemed-la-aplicacion-para-consultas-medicas-via-smartphone-noticia-1054213>

del aspecto tecnológico como plataforma para mejorar el nivel de satisfacción del consumidor.

3.1.5. Matriz EFE ⁴⁴

Tabla 8
Matriz EFE.

Factores externos clave			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Crecimiento sostenido del turismo emisor de peruanos	0.13	2	0.26
2. Baja tasa de penetración de seguros	0.11	2	0.22
3. Auge del comercio electrónico y la tecnología	0.07	4	0.28
4. Dinamización del sector.	0.08	2	0.16
5. Ingreso de aerolíneas de "low cost"	0.07	1	0.07
6. Eliminación de Visa Schengen	0.11	2	0.22
Amenazas			
7. Baja cultura de prevención de los peruanos	0.15	1	0.15
8. Posibles nuevas regulaciones en el sector	0.10	2	0.20
9. Ingreso de nuevos competidores	0.07	3	0.21
10. Lanzamiento de productos innovadores de la competencia	0.11	4	0.44
Total	1.00		2.21

Elaboración: propia.

3.2 Análisis del sector

3.2.1 Definición de la industria

ASSIST CARD se encuentra dentro de la industria de asistencia al viajero. Es importante esta diferenciación, ya que la oferta de la compañía va más allá de ser sólo un seguro de viaje. Existe confusión al respecto de parte del público, relacionando siempre a ASSIST CARD con seguros de viaje. Parte de los esfuerzos de la compañía

⁴⁴ David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

deberían estar dirigidos a diferenciarse de este servicio y dar a conocer todos los valores añadidos que ofrece al viajero.

ASSIST CARD se ve afectada de forma primaria por el sector de seguros (a pesar de no ser una empresa de seguros propiamente dicha), y de forma secundaria por el sector turismo, específicamente el emisor.

La compañía cuenta con el apoyo y soporte de Ace Seguros para todo lo referente a coberturas médicas internacionales. Como parte del dinamismo del sector, en enero de 2016, Ace Seguros y Chubb se fusionaron. Desde entonces, este importante proveedor de ASSIST CARD opera bajo el nombre Chubb⁴⁵.

En cuanto al sector asegurador, el Perú es uno de los países con menor cobertura de seguros en el continente, siendo que la tasa de penetración fue de 1.94%⁴⁶ al cierre del 2015 y de 1.8% a fines de 2016⁴⁷.

Según Pacific Credit Rating, ello “responde a diferentes factores económicos, sociales y culturales. Por tales motivos, resalta las oportunidades de crecimiento del sector basados en la expansión de los nichos de mercado no explotados” (2017, p. 1).

Por ello podemos hablar de una actividad con una bajísima tasa de penetración, pero también con posibilidades de crecimiento muy importantes.

⁴⁵ Semana Económica (2016, 14 de enero). Fusión de Ace y Chubb crea la compañía de seguros en bolsa más grande a nivel global. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/seguros/177161-fusion-de-ace-y-chubb-crea-la-compania-de-seguros-en-bolsa-mas-grande-a-nivel-global/>

⁴⁶ Pacific Credit Rating (2016). Informe sectorial Perú: sector seguros, año 2015. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_seguros_201512.pdf

⁴⁷ Pacific Credit Rating (2017, 15 de marzo). Informe sectorial Perú: sector seguros, año 2016. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201612-fin-seguros_v01.pdf

Tabla 9
Composición del sector de seguros.

Ramo	Compañía
General	Pacífico Seguros Generales
	Mapfre Perú
	La Positiva
	Secrex
	Insur
	HDI Seguros
	Coface Seguros
	Aval Perú
Vida	El Pacífico Vida
	La Positiva Vida
	Mapfre Perú Vida
	Ohio National Vida
	Vida Cámara
	Seguros Sura
	Rigel
	Crece Seguros
Mixto	Rímac
	Interseguro
	Cardif
	Chubb
	Protecta

Fuente: Pacific Credit Rating (2016).

Tabla 10
Cuota de mercado del sector seguros al 2016.

Compañía	Cuota de mercado
Rímac	31.48%
Pacífico	24.38%
Mapfre Perú ⁴⁸	13.95%
La Positiva ⁴⁹	11.49%
Otros	18.70%

⁴⁸ Incluye a Mapfre Perú y Mapfre Perú Vida.

⁴⁹ Incluye a La Positiva y La Positiva Vida.

Fuente: Pacific Credit Rating (2016).

3.2.2 Evolución de la demanda

De forma global, los mercados de seguros de viaje y asistencia al viajero generaron una cifra superior a los 18 millones de USD al cierre del año 2015. Sin embargo, este monto aún es exiguo, y a pesar de ello nos presenta como su mayor ventaja el enorme potencial de crecimiento del sector, ya sólo aproximadamente un 10% de viajeros peruanos adquirieron algún tipo de seguro de viaje o de asistencia al viajero⁵⁰ en el año 2016. En cuanto a la evolución de la facturación anual, el crecimiento ha sido sostenido en los últimos años. Finalmente, el turismo emisor también viene aumentando año tras año, por lo cual la demanda también se comportará de forma positiva.

3.2.3 Matriz de competitividad de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter nos ayuda a formar un marco metodológico para estudiar los niveles de competencia dentro de una determinada industria, para luego poder desarrollar una apropiada estrategia de negocio, acorde a ellos⁵¹.

3.2.3.1 Amenaza de nuevos competidores

⁵⁰ Cámara Nacional de Turismo del Perú (2017, 18 de agosto). Mercado de seguros y asistencia al viajero genera más de US\$ 18 millones. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/968-mercado-de-seguros-y-asistencia-al-viajero-genera-mas-de-us-18-millones>

⁵¹ Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press).

Si bien es cierto, grandes compañías internacionales de asistencia al viajero cuentan ya con presencia en el mercado peruano, a nivel de marca estas no gozan de un gran reconocimiento por parte del público peruano. En ese sentido, ASSIST CARD goza de una mayor recordación de marca y por ende de una posición privilegiada.

Sin embargo, las compañías no especializadas en asistencia al viajero, vale decir las compañías de seguros, están en capacidad de brindar servicios similares que se puedan constituir como un producto sustituto o alternativo. Algunas empresas aseguradoras como Rímac Seguros, Pacífico Seguros o Mapfre⁵² ya los ofrecen desde hace un tiempo, y es de esperarse que las demás aseguradoras también comiencen a ofertar este tipo de producto, en respuesta al crecimiento sostenido en la facturación anual de este mercado.

3.2.3.2 Poder de negociación con proveedores

Gracias al dinamismo del sector, ASSIST CARD fue adquirido por STARR Companies, lo cual hizo que se convierta en el holding de seguros más grande del Mundo, dentro de los que cotizan en bolsa. Ello traerá beneficios económicos para la empresa, ya que, al ser un grupo más grande, el volumen de compras será considerablemente mayor, lo cual traerá consigo una mejor y mayor capacidad de negociación con sus proveedores, obteniendo con ello una mayor eficiencia en costes.

3.2.3.3 Amenaza de nuevos productos / servicios

⁵² El Comercio (2014, 09 de agosto). Todo lo que tienes que saber sobre los seguros de viaje. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tienes-seguros-viaje-175080>

Dentro de su cartera de productos, la empresa cuenta con ASSIST CARD Extreme⁵³, destinado a clientes que realizan deportes con carácter recreativo y/o amateur (no profesional).

Igualmente, se cuenta con el producto ASSIST CARD Smart, el cual tiene como principal ventaja brindar una mayor flexibilidad al cliente. En este caso, el cliente puede agregar o quitar algunos servicios de acuerdo a sus necesidades particulares, aumentando o disminuyendo de este modo los precios finales a pagar.

Como podemos observar, ambos productos cuentan con dos características principales: segmentación de mercado acorde con un determinado grupo de consumidores y personalización del producto en base a las necesidades particulares de cada viajero.

En ambos casos, este mayor nivel de adaptación y segmentación de los productos y/o servicios ofertados, corresponde con una tendencia de mercado, la cual se espera que sea replicada por la competencia en el corto o mediano plazo. Es por ello que ASSIST CARD debería proseguir en esta línea, y continuar con el lanzamiento de productos mucho más focalizados, ya que aún existen segmentos de clientes que no cuentan con productos hechos a medida.

3.2.3.4 Poder de negociación con los clientes

En el segmento corporativo, los grandes clientes, como por ejemplo bancos, suelen comprar grandes paquetes por una cantidad enorme en términos de volumen de ventas. Debido a esta característica, estas empresas tienen una importante capacidad de negociación de precios con ASSIST CARD.

⁵³ La República (2016, 19 de mayo). Lanza seguro de viaje para personas que practican deportes de aventura. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/768350-los-deportistas-de-aventura-cuentan-con-una-nueva-cobertura-de-seguro>

En el caso específico de venta directa se puede dar una situación similar para el caso de ventas grupales, por ejemplo: viajes de colegios, entre otros.

3.2.3.5 Rivalidad y competencia del mercado

Entre los competidores más relevantes para la empresa ASSIST CARD, se pueden mencionar los siguientes:

Tabla 11
Principales competidores de ASSIST CARD.

Empresa	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • 50% en producto EUROSCHENGEN anuales. • Descuento para clientes puntuales (no publicado). • PLAN EUROSCHENGEN: Asistencia Médica en caso de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfermedad: EUR 40,000.00 ○ Accidente: EUR 40,000.00
<ul style="list-style-type: none"> • 35% en producto MAXIMUM y VALUE por días y anuales. • PLAN MAXIMUM: Asistencia médica en caso de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfermedad: USD 250,000 ○ Accidente: USD 150,000 • PLAN VALUE: Asistencia médica en caso de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfermedad: USD 60,000 ○ Accidente: USD 60,000
Aplicaciones móviles	
	<ul style="list-style-type: none"> • PLAN BUSINESS: Asistencia médica en:

- Enfermedad: USD 250,000
- Accidente: USD 250,000

- PLAN NACIONAL: Asistencia médica en caso de:
 - Enfermedad: USD 15,000
 - Accidente: USD 15,000

Reciente ingreso al mercado peruano.

Baja presencia, baja cuota de mercado.

Poca notoriedad de marca.

- PLAN Asistencia en viaje Gold: Asistencia médica en caso de:
 - Enfermedad: USD 30,000
 - Accidente: USD 30,000

Enfocado mayormente a estudiantes.

Estrategia de precios bajos.

Coberturas limitadas.

Competencia desleal.

Utilizan la marca ASSIST CARD en algunas páginas web para vender sus propios productos.

Elaboración: propia.

Tabla 12
Cuota de mercado en Perú al cierre del 2016.

Empresa	Participación
ASSIST CARD	55%
Segur Viaje - Mapfre	16%
Travel Ace Assistance	11%
Euroamerican Assistance	8%
Europ Assistance	5%
Assist Med	4%
Coris	1%

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).
 Elaboración: Propia.

Figura 3
Cuota de mercado en Perú al cierre del 2016.

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).
 Elaboración: Propia.

3.2.4 Conclusiones del análisis del sector

Se trata de un sector muy dinámico, que goza de un crecimiento sostenido que, hasta el momento, muestra poca sensibilidad a la desaceleración económica que mostró nuestro país en el año 2017.

Ingresos recientes de nuevas aerolíneas, en especial las denominadas “low-cost” explican en gran medida la dinámica del sector. De otro lado, la baja penetración de los seguros en el país, si bien constituyen un punto álgido que debe ser atacado por las empresas, también es causante del crecimiento sostenido del que gozan las empresas de asistencia al viajero.

Amenazas principales del sector

Se espera que, en el corto o mediano plazo, los servicios de asistencia al viajero comiencen a ser regulados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP o eventualmente, por alguna entidad creada específicamente para este sector, dado que su crecimiento en facturación anual hará que los ojos estén puestos sobre él. ASSIST CARD Perú deberá mostrar una amplia capacidad de adaptación a estos cambios que se avecinan.

Oportunidades principales del sector

El dinamismo que ha venido mostrando el sector de forma sostenida en la última década, augura resultados positivos a futuro. Ello se ve reflejado en adquisiciones y absorciones de nuevos grupos aseguradores, así como en la mayor competencia que hay en el sector aéreo con la llegada de las aerolíneas de bajo coste para vuelos tanto nacionales como internacionales.

3.2.5 Matriz MPC ⁵⁴

Tabla 13
Matriz MPC.

Factores críticos para el éxito	Ponderación	ASSIST CARD		Travel Ace		Segurviaje	
		Calific.	Punt.	Calific.	Punt.	Calific.	Punt.
Calidad del producto	0.075	4	0.300	3	0.225	2	0.150
Comercio electrónico	0.050	3	0.150	1	0.050	2	0.100
Competitividad de precios	0.125	1	0.125	3	0.375	4	0.500
Dedicación de los empleados	0.050	3	0.150	2	0.100	1	0.050
Estructura de la organización	0.050	3	0.150	2	0.100	1	0.050
Expansión global / Cobertura	0.050	4	0.200	2	0.100	1	0.050
Experiencia en el rubro	0.125	4	0.500	3	0.375	2	0.250
Extensión de la línea de productos	0.050	3	0.150	2	0.100	1	0.050
Lealtad del cliente	0.025	3	0.075	2	0.050	1	0.025
Participación de mercado	0.075	4	0.300	3	0.225	2	0.150
Publicidad	0.150	3	0.450	2	0.300	1	0.150
Servicio al cliente	0.050	3	0.150	2	0.100	1	0.050
Ubicación de las instalaciones	0.100	4	0.400	1	0.100	2	0.200
Ventajas tecnológicas	0.025	3	0.075	2	0.050	1	0.025
Total	1.000		3.175		2.250		1.800

Nota: Los valores calificados son: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante.

Elaboración: propia.

3.3 Análisis interno

3.3.1 Productos, ciclo de vida, precios, distribución, comunicación y fuerza de ventas

ASSIST CARD cuenta con una oferta diferenciada en sus 3 canales de venta, orientada a los distintos perfiles de sus clientes, ya sea un viajero frecuente u ocasional; cuyos motivos de viaje puede ser el relax de unas vacaciones, estudios en el extranjero o incluso ejecutivos o trabajadores que viajen por motivos laborales.

⁵⁴ David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Estos compradores son tanto hombres como mujeres y de prácticamente todas las edades; considerando que es un requerimiento ser mayor de edad para viajar por cuenta propia, podríamos decir que los compradores de las tarjetas ASSIST CARD son personas desde los 18 años en adelante.

Son personas que se preocupan por su seguridad y bienestar en general, conscientes de que un problema de salud, accidente u otro tipo de percance durante el viaje puede arruinar su experiencia y optan por viajar protegidos y con la tranquilidad de saber que, si algún incidente desafortunado sucediera durante el viaje, su servicio de asistencia al viajero los ayudará.

Los hábitos de consumo son cambiantes y los clientes de ASSIST CARD buscan siempre la mejor oferta, los mejores servicios y como una característica muy marcada en Perú, el mejor precio, el consumidor peruano siempre busca el menor precio o una rebaja de ser posible, es por esto que se lanzó el producto AC SMART para que el cliente lo pueda armar a su medida, con los servicios que desea y por el precio que desea pagar.

3.3.1.1 Productos

ASSIST CARD ofrece un servicio integral de asistencia al viajero, que comprende servicios agregados sobre la oferta estándar de seguros de viajes; mientras este busca proteger las pertenencias de los viajeros y tiene una orientación financiera, la asistencia al viajero brinda ayuda y entrega soluciones. El seguro se aplica luego de ocurrido el evento, la asistencia se da en el momento del incidente. El seguro reembolsa los gastos en los que haya incurrido el cliente, además de pagar un deducible o copago, mientras que el servicio de asistencia al viajero ya está pagado desde antes del viaje, sin significar gastos adicionales para el cliente. El seguro no usa una red de prestadores y el servicio de asistencia al viajero se da mediante una, de forma directa. El seguro no realiza ninguna gestión para mitigar los costos que puedan surgir en un incidente para el cliente ni para la empresa, en cambio ASSIST CARD Perú sí lo hace gracias a su

monitoreo de la asistencia en tiempo real, seleccionando las mejores opciones para ambas partes.

La oferta de productos en asistencia al viajero de ASSIST CARD se divide por la cantidad de días contratados, la frecuencia de viaje y la composición del grupo de viajeros, así tenemos:

- Por días de 5 a 30 y de 31 a 60.
- Largas estadías de 61 días hasta 364 y larga estadía anual de 365 días.
- Para viajes múltiples de 45 días durante un año.
- Grupos familiares de 4 personas (2 menores de 21 años) + 1 menor adicional.

Los productos de ASSIST CARD se ofertan por 3 canales diferenciados, tanto en nombre como en servicios. Es por ello que tenemos productos como AC 10, AC 15, AC 35, AC 60, AC 150, AC 250 y AC 1M para las agencias de viaje, en los cuales las letras AC corresponden a la marca ASSIST CARD y los números son los miles de dólares de la cobertura o monto máximo global.

Para el canal corporativo los productos o tarjetas cambian de nombre a AC CORP 15, AC CORP 60 o AC CORP 1M por ejemplo, con algunos servicios exclusivos del tipo de producto, por ejemplo "Safe Passport" con el cual ASSIST CARD asume el costo de hasta USD 150 del salvoconducto (pasaporte temporal) para regresar al país de origen), servicio que encuentra únicamente en las tarjetas corporativas.

Para el caso de la venta directa, en donde es el viajero quien adquiere directamente el producto con ASSIST CARD, adquiere el producto AC SMART que incluye una cobertura base de USD 35,000 (similar a la AC 35 de una agencia de viajes) teniendo la posibilidad de incluir servicios y coberturas adicionales, que pueden ser:

Asistencia médica: ampliación de monto máximo global: USD 250,000 / USD 1'000,000. Límite de edad: hasta 69 años.

Pérdida de equipaje: Seguro complementario hasta USD 3,000.

Dispositivos móviles: Seguro de Robo de dispositivos móviles hasta USD 1,000 (laptops, tabletas y móviles).

Enfermedades preexistentes: Estabilización del cuadro agudo preexistente o crónico hasta USD 10,000. Con un límite de edad hasta los 69 años.

Repatriación sanitaria: Hasta USD 100,000 como monto independiente y no acumulable con el Monto Máximo Global.

Deportes extremos: Asistencia médica en práctica de deportes amateurs, profesionales y extremos hasta USD 15,000. Con un límite de edad hasta los 69 años.

Asistencia médica para embarazadas: Estado de embarazo: hasta la semana 32 inclusive.

Tabla 14
Beneficios de la tarjeta Visa Infinite.

Pérdida de conexiones.	Seguro de accidentes en destinos de viaje.
Demora de viaje.	Cancelación de viaje.
Protección de precios.	Garantía extendida.
Protección de compras.	Pérdida de equipaje.
Demora de equipaje.	Servicios de emergencia médica.
Seguro de alquiler de autos.	Seguro de accidentes en viaje en medio de transporte.

Fuente: Visa Infinite (2017).

3.3.1.2 Ciclo de vida

El producto se encuentra en crecimiento, con ventas superiores a los USD 3.7 millones de dólares en el 2012 y un cierre del 2016 con cerca de USD 7.5 millones de

dólares, podemos decir que casi se ha duplicado en 4 años. (97.04% de acuerdo a los estados de resultados presentados en el Anexo 1 y al tipo de cambio de cada cierre). Con respecto al cierre del 2015 el crecimiento fue de apenas 9.74%.

Respecto al grado de madurez del mercado, sabemos por diversas fuentes mencionadas en los capítulos anteriores que menos del 10% de los viajeros peruanos que salen al extranjero lo hacen con algún tipo de servicio de asistencia al viajero, mientras que de acuerdo con información de la matriz de ASSIST CARD en Argentina, cerca del 50% de los argentinos viaja con un servicio de asistencia de este tipo, lo que nos da un referente de crecimiento en un mercado al que le falta mucho por explotar.

3.3.1.3 Precios

ASSIST CARD presenta un precio alto frente a su competencia; este precio es definido desde la oficina matriz en Argentina, en función a la situación de la región y de cada país y de los objetivos que busca año tras año. Tomaremos como precios referenciales los utilizados en el canal de venta directa, es decir de las ventas que realiza la empresa directamente al viajero.

Los precios en Perú son diferenciados para cada canal de ventas. En promedio, el canal de agencias de viajes es 30% más bajo que el de venta directa; en algunos casos y de acuerdo con su volumen de compras, las agencias de viaje pueden acceder desde un 15% hasta un 30% de comisión, con un incentivo adicional para los vendedores de la agencia de un 10% del valor de la venta.

Para el canal corporativo, se presenta además de productos diferenciados por tipo de viaje y nivel de riesgo, un precio menor en un 20% en promedio respecto a los precios del canal de venta directa. Los precios de esta canal son negociables, también por volumen de compra y mediante pre-compras de bolsas de días.

Venta directa, a diferencia de la política de muchas empresas de ofrecer el menor precio por realizar la compra directamente, cuenta con un precio más elevado, ya sea comprando a través de su página web, llamando por teléfono a su central de ventas o acudiendo a su oficina central o sus módulos de atención y ventas, ubicados en la zona de check-in del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Esta política se debe a que las agencias de viaje son el aliado más poderoso en otros países de la región y se espera lograr lo mismo en Perú. Venta directa es el canal que cuenta con la mayor cantidad de campañas de descuento a lo largo del año para no dejar de ser atractivo frente a las agencias.

Tabla 15

Tarifario de Venta Directa de ASSIST CARD Perú - Agosto 2017.

ASSIST CARD		Modalidad			
		Daily 5 a 60 días	Multitrip 45 días	Work, Travel & Study 61-364 días	Work, Travel & Study 365 días
AC SMART 60 ⁵⁵		USD 11	USD 299	USD 6	USD 699
Grupo familiar		Hijos menores de 21 años gratis			
Asistencia médica	USD 150,000	USD 1 x día	USD 40 x TAC	USD 1 x día	USD 70 x TAC
	USD 250,000	USD 2 x día	USD 80 x TAC	USD 2 x día	USD 200 x TAC
	USD 1,000,000*	USD 4 x día	USD 120 x TAC	N/A	N/A
Pérdida de equipaje	USD 3,000	USD 1 x día	USD 15 x TAC	USD 15 x TAC	USD 15 x TAC
Robo de dispositivos móviles	USD 1,000	USD 2 x día	USD 100 x TAC	N/A	N/A
Preexistencias	USD 10,000	USD 4,5 x día	USD 95	USD 2 x día	USD 365 x TAC
Repatriación sanitaria	USD 100,000	USD 1 x día	USD 50 x TAC	N/A	N/A
Deportes extremos	USD 15,000	USD 5 x día	USD 70 x TAC	N/A	USD 70 x TAC
Estado de embarazo	USD 10,000	USD 100 x TAC	USD 100 x TAC	USD 100 x TAC	N/A

* Modalidad Daily hasta 120 días.

⁵⁵ La tarifa del producto AC Smart tiene un 50% de recargo en pasajeros a partir de 70 años.

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).

3.3.1.4 Distribución

Los servicios ofrecidos por ASSIST CARD llegan a los clientes por medio de tres canales principales: Agencias de Viajes, Corporativo y Venta Directa.

Además, se cuenta con convenios que tiene una oferta diferenciada como beneficio para miembros de las mismas (clubes, municipalidades, centros de estudio).

3.3.1.5 Comunicación

ASSIST CARD, a través de su comunicación, apunta a lo siguiente:

- Concientizar al mercado sobre la importancia de viajar con un servicio de asistencia al viajero y generar valor al mismo.
- Explotar el prestigio de la marca a nivel internacional, dentro del mercado local.

Las principales acciones que realiza son:

- Publicidad en medios tradicionales para campañas puntuales (radio y prensa).
- Publicidad digital, redes sociales.
- Marketing directo: SMS y mailing constante.
- Merchandising y materiales POP tanto para las oficinas como para las agencias de viaje para llegar a los pasajeros sin importar el punto de venta.
- Promociones por temporadas, fechas de viajes masivos.
- Relaciones públicas para generar ruido en medios de comunicación, notas de interés y entrevistas de expertos.

3.3.1.6 Fuerza de ventas

El área comercial de ASSIST CARD Perú se divide en 3 canales, de acuerdo al cliente al que se dirige: venta directa, que se enfoca en el cliente final, viajeros por diversos motivos (vacaciones, estudios, etc.) que compran directamente a la empresa, ya sea asistiendo a la boutique ubicada en San Isidro, en los módulos de atención en la zona de check-in del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez⁵⁶, por medio de llamadas telefónicas del equipo de telemarketing o por medio de acciones de comercio electrónico y la página web. Agencias de viajes es el segundo canal, que busca que las principales agencias coloquen las tarjetas de asistencia de viajes de ASSIST CARD junto con los paquetes vacacionales que ofrecen a sus clientes. El tercer canal es el corporativo, que vende los servicios de ASSIST CARD a las empresas que tengan colaboradores o ejecutivos que realicen viajes por motivos de trabajo.

A continuación, se muestra mayor detalle de la composición de la fuerza de ventas de los canales:

Agencias de viaje: cuenta con 7 ejecutivos de venta de campo, con cartera asignada o por conseguir, realizan llamadas para concertar citas, realizan visitas y ventas o acuerdo, además del seguimiento respectivo de las agencias. Asimismo, cuenta con 7 ejecutivos implant⁵⁷, que trabajan físicamente en las principales agencias de viaje, para brindar soporte directo a la gestión de ventas de ASSIST CARD.

Corporativo: cuenta con 4 ejecutivos de ventas de campo, con cartera asignada o por conseguir, quienes realizan llamadas para concertar citas, visitas, ventas o acuerdos y mantenimiento de la cartera. Además, con un jefe de alianzas estratégicas en busca de oportunidades para cerrar convenios con importantes empresas.

⁵⁶ Lima Airport Partners (2017, 13 de septiembre). El equipo de ASSIST CARD en el AIJCh. Recuperado de: <http://limairportnews.com/el-equipo-de-assist-card-en-el-aijch/>

⁵⁷ Un implant es la implementación temporal de un consultor en el departamento de recursos humanos de una empresa.

Venta directa: cuenta con 9 ejecutivas de venta en oficina principal, 3 de ellas realizan atención presencial en la boutique, además de recibir y realizar llamadas. Asimismo, otras 3 ejecutivas son exclusivamente de telemarketing y 3 ejecutivas más forman parte del equipo de telemarketing de agencias de viajes, las cuales gestionan las agencias de viaje pequeñas o vendedores independientes que no requieren visitas presenciales; además cuentan con dos módulos de atención y ventas en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez con 15 ejecutivos, en tres (03) turnos rotativos para cubrir las 24 horas del día, todos los días del año.

Para el control de la fuerza de ventas se utilizan reportes en base a diversos indicadores que detallamos a continuación:

Para todos los canales:

- Reportes diarios.
- Ventas por canal y por ejecutivo.
- Avance sobre el presupuesto.
- Proyección de cierre.

Agencias de viaje:

- Controles por día.
- Hojas de ruta (control de visitas).
- Jefe de agencia visita agencias y realiza llamadas para feedback de los ejecutivos.
- Se busca mantener la cartera existente y conseguir nuevas agencias.

Corporativo:

- Controles semanales.
- Revisión de empresas contactadas (llamadas e e-mails) y visitadas.
- Se busca mantener la cartera actual y conseguir nuevas empresas.

Venta directa:

- Reportes por hora.
- Número de llamadas entrantes a la cola, a la extensión y llamadas salientes.
- USD vendidos por tipo de llamada (inbound & outbound).
- USD vendidos por visita a la boutique.

Evaluación de performance (90 días):

- Desempeño superior al 80% permanece.
- Se consideran además de las ventas, aspectos de gestión, organización, trabajo en equipo, etc.

Evaluación permanente:

- Desempeño inferior al 75%, identificación de causas, capacitación y refuerzo.
- Medición de avance quincenal para implementación de acciones de contingencia (en caso de desfase).

3.3.2 Descripción del producto de la empresa

ASSIST CARD ofrece una serie de servicios diversificados y disponibles en 197 países gracias a su amplia red de prestadores, para asistir a los viajeros en situaciones de emergencia, urgencia y brindarles soluciones a sus problemas. Los servicios y las coberturas varían de acuerdo con el producto adquirido, además, cuenta con la posibilidad de poder elegir los servicios y "armar" el producto (ASSIST CARD Smart).

Los servicios disponibles son los siguientes:

- Asistencia en caso de extravío o demora de equipaje.
- Asistencia en caso de menores que queden solos.
- Asistencia en caso de pasaporte o tickets robados o extraviados.
- Asistencia legal y adelanto de fondos para fianzas
- Asistencia médica.
- Asistencia médica en caso de una enfermedad preexistente.

- Compensación por gastos derivados por extravío o demora del equipaje.
- Gastos de hotel por convalecencia.
- Indemnización por pérdida total de equipaje.
- Medicamentos.
- Monto máximo global.
- Odontología.
- Reembolso de gastos por vuelo demorado o cancelado.
- Regreso adelantado por siniestro en el hogar.
- Repatriación médica o funeraria.
- Seguro de accidentes personales.
- Servicios “Concierge”.
- Transmisión de mensajes urgentes.
- Transporte de un familiar.
- Traslado de un colega de trabajo debido a una emergencia médica.
- Traslado sanitario y repatriación.
- Traslado y escolta de menores.
- Viaje de regreso.

Todo esto gracias a las 84 centrales telefónicas regionales de asistencia y monitoreo interconectadas con la plataforma Avaya y atención en 16 idiomas: alemán, árabe, bengalí, chino, coreano, español, francés, húngaro, inglés, italiano, japonés, javanés, portugués, ruso ucraniano y vietnamita.

Dentro de la red de prestadores podemos mencionar que ASSIST CARD cuenta con:

- Hospitales y clínicas.
- Centros médicos y de salud.
- Centros de diagnóstico.
- Salas de primeros auxilios.
- Servicio dental especializado.
- Compañías de ambulancias.

- Ambulancias aéreas.
- Servicios de evacuación sanitaria y de seguridad.
- Aerolíneas.
- Empresas de taxi y traslados.
- Grúas y servicios de remolque.
- Compañías de evacuación médica.
- Médicos especialistas.
- Consultas médicas domiciliarias.
- Acompañamiento médico y enfermería.
- Compañías de asistencia.
- Farmacias y laboratorios.
- Compañías funerarias.
- Asistencia en manejo de crisis.
- Abogados.
- Traductores.
- Agencias de viaje.
- Embajadas.

Esta red de prestadores es gestionada con un sistema de geolocalización, que cuenta con una herramienta online desarrollada por ASSIST CARD y los servicios de Google Maps, la cual mejora el proceso de búsqueda y selección de un prestador al momento de la asistencia. Según la ubicación del viajero y de un radio de cobertura definido, el sistema ofrece todas las posibilidades de servicio disponibles, de acuerdo con su especialidad y prioridad.

En caso de que el viajero necesite saber hacia qué centro de atención debe dirigirse, el sistema también arroja el resultado que mejor se ajuste a la situación, de acuerdo con la especialidad y la distancia.

ASSIST CARD también cuenta con una aplicación gratuita para smartphones, disponible en iOS, Android y Windows, que ofrece soluciones en tiempo real y cuenta con los siguientes servicios:

- Asistencia general.
- Coordinación de viajes y traslados.
- Consultas médicas, coordinación de visitas con especialistas.
- Reservas de vuelos, hoteles, vehículos y más.
- Información sobre shows, teatro y distintos eventos.
- Recuperación de objetos extraviados durante el viaje.
- Eventos especiales, obtención de tickets.
- Asistencia en trámites en el exterior ante la eventual pérdida de documentación.
- Información previa al viaje.
- Asistencia en traducciones y más.
- Chat Any Reason, las 24 horas del día, los 365 días del año.

3.3.3 Competencias básicas de la empresa

Innovación

ASSIST CARD apuesta por satisfacer las necesidades que identifica como valiosas para los viajeros, es por esto que está desarrollando continuamente nuevos productos, que incluyan nuevos servicios, aplicaciones especialmente diseñadas para dar un mejor servicio y mayor conveniencia al viajero, como los servicios de auto-asistencia y tele-medicina, así como la introducción del e-voucher, con visualización optimizada para smartphones, y posibilidad de descarga de las condiciones del servicio y los números telefónicos de las centrales de atención a nivel mundial.

Calidad

Sus centrales de atención telefónica cuentan con la Certificación Internacional en Servicios Generales de Asistencia al Viajero y Atención al Cliente IRAM-ISO 9001:2008 con un nivel de satisfacción del 97.29% de los viajeros atendidos. Considerando que el estándar mundial típico de satisfacción en seguros de acuerdo con

la empresa especializada en investigación de mercado JD Power va del 71% al 86%, podemos decir que el servicio es de alta calidad.

Servicio al cliente

Tener éxito en la parte de servicio al cliente no lo es todo, por eso es que ASSIST CARD se preocupa por brindar también un esmerado servicio para atención de sus clientes desde que se ponen en contacto con la empresa para la compra de alguno de sus productos o simplemente pedir información o hasta el final del viaje en caso tuvieran algún reclamo o asunto pendiente por solucionar; prueba de esto es que en noviembre del 2016 ASSIST CARD apostó por mudarse a una oficina totalmente nueva, con mejor ubicación y acceso para poder así brindar un mejor servicio al cliente, con una infraestructura mucho más cómoda y atractiva.

Flexibilidad

Se amolda a las necesidades del mercado, para mantener su liderazgo e incluso llegando a cambiar radicalmente su oferta de productos, hacerlos a medida hasta el punto en que cada viajero pueda armar su propio producto.

3.3.4 Capacidades de marketing de la empresa

De marketing operativo: ASSIST CARD es muy hábil para prestar un buen servicio y con una calidad muy alta, su política de publicidad y promociones no está muy bien estructurada. Otro punto a considerar es su política de precios, ya que no es muy eficiente y bastante cambiante, llegando a hacer cambios en los precios más de una vez por año. Finalmente, la política de la imagen de la empresa no ha sido la más eficaz combinada con la falta de cultura de prevención de los viajeros del mercado peruano.

De marketing estratégico: Las previsiones de ventas son más exactas en los canales de venta directa y corporativa, el de agencias cuenta con mayores desviaciones.

La empresa no ha sabido segmentar al detalle su mercado objetivo, pues es muy genérico. No existe una diferenciación clara en su oferta de productos, esto puede estar ligado al tema de segmentación, ya que se ve como un solo producto con diversas variantes, sin embargo, está presta a desarrollar y lanzar nuevos productos al mercado o modificar los existentes en busca de mejores resultados.

De implementación de marketing: no es totalmente eficaz en su proceso de planificación comercial, aún no se implementan políticas locales de marketing o se le brinda la importancia; el marketing sigue siendo accesorio a las ventas en ASSIST CARD Perú. No se cuenta con un departamento de marketing local, pero se ejecutan las actividades diseñadas en la matriz, además de su evaluación y control.

De conocimiento de mercado: ASSIST CARD Perú cuenta con una alta capacidad para obtener información de los clientes a través de sus diversos sistemas de atención y ventas, pero carece de habilidades para la obtención de la información del mercado en general, algo similar sucede con respecto a sus competidores, es algo informal, no estructurado, así como la identificación de las nuevas tendencias del mercado a nivel local. Se siguen las directrices de la matriz.

3.3.5 Conclusiones del análisis interno

ASSIST CARD es el líder indiscutido del mercado de servicios de asistencia al viajero en Perú⁵⁸, con más de 44 años de experiencia a nivel mundial, cuenta con un know-how difícil de igualar, pero de manera local ha sido logrado gracias a la ausencia de competencia; con más de 34 años en el Perú consideramos que su posicionamiento debería ser más potente. A razón de esto es que planteamos replantear su misión y visión para que sea más claro quién es ASSIST CARD Perú y hacia donde se dirige.

⁵⁸ Ver

Es vital que se apliquen estrategias de marketing local, si bien es bueno seguir una línea acorde con la matriz, hay varios elementos diferenciadores que se pueden resaltar de manera local para obtener mejores resultados y hacer de la marca y la importancia de contar con un servicio de asistencia en viaje, dos elementos que conozca el mercado plenamente.

Tanto el mercado como el producto se encuentran en un buen momento, saber explotar el primero nos asegura un buen crecimiento del segundo, es por esto que es muy importante poder plantear un buen plan de marketing que sirva de guía para lograr los objetivos que se planteen.

Es necesario trabajar en las capacidades de marketing de la empresa que no han sido desarrolladas localmente o buscar un trabajo conjunto más estrecho con la matriz en los aspectos de marketing en lo que vemos que la filial de Perú necesita desarrollo.

3.3.6 Matriz EFI ⁵⁹

⁵⁹ David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Tabla 16
Matriz EFI.

Factores internos clave			
Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Liderazgo en el mercado peruano	0.14	4	0.56
Know-how superior al de la competencia	0.11	4	0.44
Experiencia destacada en el sector	0.10	3	0.30
Facturación anual en constante crecimiento	0.08	3	0.24
Pertenencia a un grupo económico solvente	0.12	3	0.36
Capacidad de obtener información de clientes a través de los diversos sistemas de atención y ventas	0.09	3	0.27
Debilidades			
Ausencia de un área de marketing local	0.11	1	0.11
Baja recordación de marca	0.10	2	0.20
Ausencia de segmentación detallada de su mercado objetivo	0.09	2	0.18
Política de precios poco eficiente y muy cambiante	0.06	2	0.12
Total	1.00		2.78

Elaboración: propia.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En el este capítulo abordaremos la investigación de mercado, iniciando con el problema, los métodos utilizados, hasta pasar por el análisis de las ventas de los productos de ASSIST CARD de los últimos años, así como las tendencias de comportamiento del consumidor y el mercado de asistencia al viajero.

4.1 Problema de investigación

A la luz de la información obtenida sobre la cantidad de viajeros emisivos anuales que salen de Perú, se sabe que apenas un 10% de estos viajeros adquieren algún tipo de servicio de asistencia, por lo cual, tenemos las siguientes preguntas para plantear el problema de la investigación:

- ¿Qué estrategia debe utilizar ASSIST CARD para incrementar el grado de conciencia en los viajeros sobre la necesidad de contar con algún servicio de asistencia al viajero al momento de realizar sus viajes?
- ¿Qué acciones debe realizar ASSIST CARD para posicionarse como la mejor opción dentro del mercado de servicios de asistencia al viajero?

4.1.1 Problema administrativo

Si bien ASSIST CARD sigue en crecimiento constante año a año, las expectativas de su nivel de ventas aún se encuentran lejos de lo esperado.

4.1.2 Problema de la investigación

Es importante llevar a cabo esta investigación para poder identificar los problemas que hacen que el crecimiento de ASSIST CARD Perú no sea mayor, luego

se espera realiza el análisis de problemas que no se hayan estudiado en el pasado, además de prever algunos que pudieran surgir en el futuro (Malhotra, 2008).

El objetivo principal es conocer el comportamiento y las motivaciones del viajero emisor del Perú, así como el mercado en su conjunto.

4.2 Necesidades de información

Componente 1: Nivel de conocimiento del mercado de los servicios de asistencia al viajero.

- Seguros de viajes que conocen.
- Seguro preferido.
- Seguros con lo que cuentan.
- Lugares donde lo adquieren.

Componente 2: Nivel de conocimiento de los viajeros con respecto a las distintas empresas y productos ofrecidos en el mercado.

- Precios.
- Coberturas.
- Lugares de venta.
- Publicidad.

Componente 3: Aspectos relevantes para los viajeros respecto a los servicios brindados por las empresas de asistencia al viajero:

- Precios.
- Prestigio.
- Monto asegurado.
- Servicios adicionales o complementarios.
- Atención 24x7.
- Calidad de atención al cliente.

4.3 Diseño de investigación

Dado que se contaba con muchas interrogantes de fondo acerca del comportamiento del consumidor, como sus hábitos de compra y sus motivaciones principales para decidir las compras, se tomó la decisión de iniciar con un estudio cualitativo. Posterior a ello, se optó por realizar un estudio cuantitativo que nos permita confirmar o descartar los hallazgos fruto del estudio cualitativo.

4.4 Método de investigación cualitativo

Pretendemos identificar e interpretar la información entregada por parte de los entrevistados con el fin de formular las bases sobre las cuales se realizará la investigación cuantitativa.

4.4.1 Proceso de muestreo

Muestreo: no probabilístico, por conveniencia.

Técnica: bola de nieve.

Descripción: se realizó dos (02) focus group. En ambos participaron siete (07) personas. Se consideró un grupo de viajeros que hayan comprado ASSIST CARD (primer focus group) y otro de viajeros que no (segundo focus group).

Filtros para la selección de los participantes:

Trabajo o residencia en: San Isidro, San Borja, La Molina, Surco o Miraflores.

Edades: Entre los 25 y 45 años.

Sexo: ambos.

4.4.2 Instrumento

Ubicación: Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Fecha y hora: 13 y 14 de septiembre 2017, 20:30 horas.

Duración: una hora aproximadamente.

Moderadores: Ricardo Lucero (13 de septiembre) y Carlos Llaque (14 de septiembre).

Tabla 17

Matriz de participantes de focus group.

Fecha	Participante	Sexo	Profesión	Cargo
13/09/2017	C.B.D.	M	Derecho	Asesor jurídico
13/09/2017	F.L.	M	Contabilidad	Asesor contable
13/09/2017	S.G.	M	Marketing	Jefe de marketing
13/09/2017	H.CH.	M	Administración	Business Innovator
13/09/2017	S.D.	F	Ingeniería Industrial	Supervisora de calidad
13/09/2017	E.B.	M	Ingeniería de Sistemas	Desarrollador
13/09/2017	C.A.	M	Comunicación Social	Periodista
14/09/2017	C.A.G.	F	Nutrición	Ama de casa
14/09/2017	M.D.R.	F	Administración	Jefa de ventas
14/09/2017	C.M.M.	F	Psicología	Analista de RR.HH.
14/09/2017	N.R.	F	Administración	Asistente administrativo
14/09/2017	A.P.	M	Ingeniería de Sistemas	Desarrollador front-end
14/09/2017	L.M.D.	M	Administración	Independiente
14/09/2017	L.M.	F	Ingeniería Industrial	Jefe de ventas

Elaboración: propia.

4.4.2.1 Hallazgos: Focus 01

Componente	Variable	Respuesta
Hábitos de compra	Motivos de viaje	Visitar familiares. Trabajo. Salir de rutina. Viajar con pareja. Ocio y turismo. Visitar amistades.
	Punto más valorado de viajar	Experiencias (3), Familia (1)

Factores de decisión de viaje	Clima. Tener un familiar en el punto de destino. Plan y destino. Primero dinero. Actividades que se puedan realizar.
Número de viajes en los últimos 02 años	2, 1, 2, 2, 1.
Destinos con mayor frecuencia de viaje	Europa (2), Caribe. Prefieren no repetir (1).
Aerolínea favorita	La más barata
Época del año más frecuente para viajar	Julio o fin de año (1).
Días promedio de viaje	2 semanas. 3 o 4 semanas. 1 semana.
Preferencia de compañía en viajes	Solo (1). Acompañados los demás.
Puntos imprescindibles para viajar	Tener claro todo lo que va a hacer, saber todo el detalle. No me gusta la incertidumbre. Idea clara de todos los gastos para no pagar de más.
Puntos por considerar para hacer mejor los viajes	Tiempos de espera (1). No hacer escalas (1). Mayor orientación (1).
Gasto promedio por viaje	USD 100 por día. USD 5000 dólares Europa. USD 3000 dólares Canadá o USA. USD 2000 Latinoamérica.
Destinos o viajes considerados especiales	Europa, Japón.
Medios de pago	Tarjetas de crédito y efectivo
Punto del viaje que genera mayor gasto	Estadía y pasajes. Actividades.
Días preferidos en la semana para viajar	Jueves o viernes para aprovechar el fin de semana (2).

	Horario preferido para viajar	Noche (6). Antes de las 3 pm. para llegar de noche a descansar (1).
	Tiempo de anticipación acostumbrado en el aeropuerto	2 horas. 1 hora. 3 horas.
	Cambio de destino por influencia de familiares o amistades	No
Uso de seguros	Seguros con los que se cuenta	EPS, SOAT. Seguro de auto (2). Oncológico. Educativo.
	Cobertura de seguros con los que se cuenta	Atención oncológica y chequeos. Robos y accidentes. Educación de sus hijos en caso de fallecimiento del padre.
	Precio pagado por seguros	S/ 100.00 mensual (oncológico). USD 43.00 mensual (auto). USD 100.00 dólares (seguro educativo).
	Opinión sobre precios de seguros	Para incidentes graves es barato, para pequeñas es muy cara la prima. El oncológico si es valorado. Es un poco caro para el promedio. El educativo lo ven como un ahorro.
	Medio a través del cual conocieron esto seguros	Propuesta del concesionario que le vendió el auto. Internet. Oncológico, en Pacífico y Oncosalud.
	Punto que más agrada y desagrada sobre seguros	Desagrada: No le gusta que los chequeos no puedan realizarlo cerca de su casa, pero cumplen con lo ofrecido. El costo por la prima en algunos casos. Agrada: la forma de pago, cargo a cuenta del banco, le devuelve el 90% del valor

		del auto en caso de robo o siniestro.
Servicios de asistencia al viajero	Conocimiento del servicio de asistencia al viajero	Sí (1). La usan en el exterior ya que sirve la EPS, cubre pérdida de equipaje, vuelo demorado. El precio depende hacia dónde vas y cuánto tiempo.
	Motivo para la no compra	No es importante (3). Desconocimiento. No lo necesitan porque tienen un familiar a donde se dirigen.
	Motivos probables para comprarlo en un futuro	Si me pasa algo, compraría en el siguiente viaje (1). Cuando viaje con mi familia (2). Si es barato. Pagarlo una sola vez.
	Conocimiento de otras personas que lo hayan comprado	No
	Conocimiento de otras personas que hayan tenido accidentes, enfermedad o emergencia durante viaje	No (6). La mamá de uno de ellos estuvo 4 días en el hospital.
Proceso de selección de destino, línea aérea, actividades	Proceso de búsqueda de viaje	Internet (6). Despegar.com (1). Booking.com (1). Menor precio (2).
	Medios donde suelen buscar información sobre viajes	Internet (6). Agencia puede armar un mejor paquete, a medida y menor precio (1).
	Atributos que más y menos valoran cuando viajan	Demoras. Armar paquetes y que la agencia se encargue de todo.
	Proveedores favoritos de estos servicios	Despegar.com. Booking. Menores precios.
	Principales temores a la hora de elegir línea aérea, destino o paquete turístico	Algunos han escuchado de problemas con Despegar.com. Falta de seriedad.

	Razones por las cuales ustedes descalificarían a un proveedor de servicios	Demasiado tiempo de espera con Avianca.
Servicio de asistencia ideal	Servicio de asistencia ideal cuando viaje	No conocen.
	Servicios y productos que les gustaría que ofreciera	Descuentos en otros servicios, restaurantes, etc. durante el viaje. Información adicional. Leyes de los países a los que van. Asistencia legal.
	Precio que les agradaría pagar estos servicios	USD 10, 15 o 20 por día para Europa.
	Servicios adicionales que les gustaría encontrar en su asistencia al viajero	Información adicional, asistencia legal.
	Promociones que les gustaría para la compra	Regalo de millas. Membresía para descuentos posteriores. Sala VIP en el aeropuerto. Descuento en paquetes familiares. Niños gratis.
	Atención ideal del personal de esta empresa	Que brinden bien la información del servicio.
	Medio a través del cual prefieren realizar la compra	La primera vez presencial, luego por Internet.
Comunicación	Medios a través de los cuales les gustaría recibir la comunicación sobre servicios de asistencia al viajero	E-mail. Redes sociales. Todo digital. Página web.
	Clase de información que les gustaría recibir	Ventajas. Casos reales. Indicar qué cosas no cubre.
	Tono de comunicación	Que sea clara. Seria. Amical. Intermedia. Tipo Rímac, juguetona, caricaturas.
	Frecuencia de comunicación	Cuando haya promociones. Feriados largos, cuando haya promociones para

		viajes, de aerolíneas, agencias, etc.
	Tipo de promociones deseadas	Combos con pasajes (2). % de descuento (2).
	Puntos que harían más atractiva la comunicación	ASSIST CARD te lleva al mundial (1). Lo ven como complementario, sin viaje no vende (2).
Intención de compra	Nivel de interés por comprar una tarjeta de asistencia de ASSIST CARD para su próximo viaje	Alto (3). Intermedio (3).
	Forma de contratación de los servicios	La primera vez espero que me visiten, luego internet (3). Por tiempo en el Aeropuerto (2).
	¿Recomendarían Uds. ASSIST CARD?	Sí (4). Tendrían que conocerlo más (2).

Elaboración: propia.

4.4.2.2 Hallazgos: Focus 02

Componente	Variable	Respuesta
Hábitos de compra	Motivos de viaje	Estudios (1). Vacaciones o placer (3). Trabajo (2). Aventura (1). Diversión (1).
	Punto más valorado de viajar	
	Factores de decisión de viaje	Playas (3), Conocer nuevos lugares (2). Historia (2).
	Número de viajes en los últimos 02 años	1 vez al año (2).
	Destinos con mayor frecuencia de viaje	
	Aerolínea favorita	LATAM (2).
	Época del año más frecuente para viajar	Temporada baja (3). A veces hay tormenta, sí consideran el clima (2).

	Días promedio de viaje	5 días (2). 2 semanas (2). Un mes, si se van se van bien (1).
	Preferencia de compañía en viajes	Siempre con una amiga (1). Familia (2).
	Puntos imprescindibles para viajar	
	Puntos por considerar para hacer mejor los viajes	
	Gasto promedio por viaje	USD 3000 dólares USA. USD 4000 dólares Europa.
	Destinos o viajes considerados especiales	
	Medios de pago	Efectivo y tarjeta (2). Tarjeta (2).
	Punto del viaje que genera mayor gasto	Comida (3), Compras y souvenirs (1). Tours (1). Actividades (1).
	Días preferidos en la semana para viajar	
	Horario preferido para viajar	
	Tiempo de anticipación acostumbrado en el aeropuerto	
	Cambio de destino por influencia de familiares o amistades	
Uso de seguros	Seguros con los que se cuenta	Seguro de accidentes por trabajo (1). Seguro para el carro (1). Sí (2).
	Cobertura de seguros con los que se cuenta	Le parece buena cobertura la ofrecida (1). Pérdida de equipaje, asistencia médica (1).
	Precio pagado por seguros	USD 30 dólares por 5 días. USD 60-70 dólares por seguro de viaje. USD 120-122 dólares con Pacífico. USD 50 dólares. Para Europa USD 230 dólares,

		obtuvo otra de USD 130 (cotizaciones).
	Opinión sobre precios de seguros	
	Medio a través del cual conocieron esto seguros	
	Punto que más agrada y desagrada sobre seguros	
	Factores determinantes para comprar un seguro de viaje	Precio (4). No se enferma mucho (1). Una cuenta de un accidente en Piura y a partir de eso, viaja con seguro (1). Compra porque viaja con su hija (1).
Servicios de asistencia al viajero	Conocimiento del servicio de asistencia al viajero	Asistencia y orientación sobre dónde atenderte (2). Asistencia legal (2).
	Motivo para la no compra	
	Motivos probables para comprarlo en un futuro	
	Conocimiento de otras personas que lo hayan comprado	
	Conocimiento de otras personas que hayan tenido accidentes, enfermedad o emergencia durante viaje	En viaje de Japón a Perú, hubo extravío de maletas, tomó 03 meses recuperarlas, le dieron USD 100 por maleta de compensación.
Proceso de selección de destino, línea aérea, actividades	Proceso de búsqueda de viaje	Páginas web de las aerolíneas más conocidas (4). Foros y recomendaciones (1). Busca paquetes, no le gusta por separado (2).
	Medios donde suelen buscar información sobre viajes	Booking.com. Foros.
	Atributos que más y menos valoran cuando viajan	Precio. Rapidez en la atención (5). Cobertura. Red de Atención. Pérdida de equipaje.

	Proveedores favoritos de estos servicios	Booking.com. Foros, Kayak.com. LATAM. Trip Advisor.
	Principales temores a la hora de elegir línea aérea, destino o paquete turístico	
	Razones por las cuales ustedes descalificarían a un proveedor de servicios	
Servicio de asistencia ideal	Conocimiento de diferencias entre seguro de viaje y servicio de asistencia al viajero	En la asistencia hay que llamar para que te atiendan. En el seguro vas y te atiendes. Te cubre luego de pasado el accidente.
	Servicio de asistencia ideal cuando viaje	
	Servicios y productos que les gustaría que ofreciera	Rapidez en atención (2). Cobertura (1).
	Precio que les agradaría pagar estos servicios	USD 100 a USD 120 (2). USD 150 (1), USD 10 por día.
	Servicios adicionales que les gustaría encontrar en su asistencia al viajero	Asistencia legal (1). Más información durante el viaje (1). Soluciones rápidas. Pérdida de equipaje (2). Uno habla de un viaje de Japón a Perú, 3 meses perdidas las maletas, 100 dólares de compensación por maleta.
	Aspectos más valorados del servicio	Rapidez en la atención y el seguimiento (2). Cobertura (1). Buena red de prestadores (1).
	Promociones que les gustaría para la compra	% descuento (3). 2x1 (1). Combo de grupo o familiar (2). Una persona gratis (1).
	Atención ideal del personal de esta empresa	Velocidad de respuesta (3). Amplia cobertura (2).
	Medio a través del cual prefieren realizar la compra	Prefieren ir a conocer bien la información en la oficina

		(2). Más información (1). No lee correo, prefiere teléfono (1).
Comunicación	Medios a través de los cuales les gustaría recibir la comunicación sobre servicios de asistencia al viajero	Por correo (3). Teléfono (1). Si no le interesa el correo, ni lo lee (1). Que le lleguen alertas de ofertas, por suscripción (1). Promociones relacionadas (1).
	Clase de información que les gustaría recibir	Cobertura y días (2). No valora tanto el precio (1).
	Tono de comunicación	Humano, amigable (3). Formal por el tipo de producto (2). Amigable, sin ser chabacano (1).
	Frecuencia de comunicación	20%, 30%, 50% (1). 2x1 (2). Descuento por cliente frecuente (1). Ampliar tiempo de cobertura (1).
	Tipo de promociones deseadas	2x1 (2). Porcentaje de descuento (3).
	Puntos que harían más atractiva la comunicación	
Competencia	Empresas o marcas de la competencia conocidas	Pacífico (2), Rímac (2), Mapfre.
	Marca considerada la mejor	Me es indiferente (1).
	Empresa a la que no compraría jamás	Ninguna
	Fidelidad a la empresa	Sí por la facilidad de pagos (1). Ya trabaja con ellos buen tiempo (1). Prefieren priorizar precios (4). No, la próxima vez podría ver otras opciones (1).
	Percepción de precios de la empresa con que contratan	Un poco caro pero necesario (2).
ASSIST CARD	Conocimiento sobre ASSIST CARD	Asistencia al viajero (2). Queda en Miraflores (3).

	Conocimiento sobre puntos de venta o formas de encontrarlos	Queda en Miraflores (3). Módulos del aeropuerto (2). Óvalo Gutiérrez (1).
	Oportunidad de usar ASSIST CARD anteriormente	Tuvo percance, pero no estaba informada de cómo funcionaba (1).
	Última vez que compraron ASSIST CARD	Hace 2 años (2). Trabajo (1). Obligatorio para Europa (1).
	Ventajas de ASSIST CARD	Seguridad (1).
	Desventajas de ASSIST CARD	Es más caro (3). Mapfre es más barato (1).
	Evaluación del nivel de atención	Lo usé durante el viaje y me pareció que nos brindó una atención buena, porque nos brindó las alternativas de las clínicas cercanas (1).
Intención de compra	Nivel de interés por comprar una tarjeta de asistencia de ASSIST CARD para su próximo viaje	Sí (3). No por el precio (2). Sí, para viajes cortos (1).
	¿Recomendarían Uds. ASSIST CARD?	Sí lo recomendaría (3). Lo consideraría como una opción (2).

Elaboración: propia.

4.5 Método de investigación cuantitativo

Se realizó un estudio cuantitativo enfocado con el objetivo de contestar algunas interrogantes surgidas en el estudio cualitativo, además de validar (confirmar o rechazar) los hallazgos del estudio inicial (focus group).

4.5.1 Proceso de muestreo

Antes de efectuar la selección de la muestra, se tomó en consideración las siguientes características al momento de establecer el universo: personas de 18 a 75

años, de Lima Metropolitana, de los NSE A, B y C, el cual ascendió a 6'535,284 personas⁶⁰.

El muestreo fue no probabilístico y estratificado por las zonas que agrupan distritos, método de agrupamiento utilizado por APEIM - Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Por ser una población superior a las 100,000 personas, corresponde una muestra de 384.16, por lo que se realizan 385 encuestas en total, con un nivel de confianza del 95% (margen de error del 5%).

Para el uso de escalas de edades, rangos salariales, vivienda, distrito de residencia, y en general las preguntas destinadas a determinar el nivel socioeconómico de los encuestados, se utilizó como base estudios anteriores elaborados por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM.

Tabla 18
Distribución muestral.

Zona	Distrito	NSE A	NSE B	NSE C	Total
Zona 01	Carabaylo, Comas, Puente Piedra.	1	6	30	37
Zona 02	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres.	15	18	5	38
Zona 03	San Juan de Lurigancho	4	17	6	27
Zona 04	Breña, La Victoria, Lima (Cercado), Rímac	1	9	25	35
Zona 05	Ate, Chaclacayo, El Agustino, Lurigancho, San Luis, Santa Anita.	2	16	21	39
Zona 06	Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel.	1	10	28	39
Zona 07	La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco.	2	21	38	61
Zona 08	Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Surquillo	0	29	28	37
Zona 09	Lurín, Pachacamac, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo.	0	0	1	1
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú.	1	14	18	33
Otros	Cieneguilla, Punta Negra, Punta Hermosa.	1	12	25	38
Total					385

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016).

⁶⁰ Ver Anexo 15: Población de Lima Metropolitana según APEIM.

Tabla 19
Ingresos y gastos según NSE 2016, según APEIM.

Promedio	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Gasto familiar mensual	S/ 3,110	S/ 7,362	S/ 4,249	S/ 2,840	S/ 2,034	S/ 1,479
Ingreso familiar mensual	S/ 3,927	S/ 10,860	S/ 5,606	S/ 3,446	S/ 2,321	S/ 1,584

4.5.2 Cuestionario

Ver Anexo 17: Cuestionario de estudio cuantitativo.

4.5.3 Resultados

01. Viajes al exterior e intención de viajar próximamente (385 respuestas).

¿Es Ud. una persona que viaja o considera realizar un viaje al exterior próximamente?

La encuesta apuntó a recolectar la información únicamente de viajeros de Lima, ya que representan la mayor cantidad de los viajeros con destinos internacionales del Perú; a pesar de solicitar que el cuestionario sea llenado únicamente por personas que hayan viajado o piensen viajar al extranjero en un futuro cercano, 27 encuestas fueron recibidas por personas que no viajan ni pensaban viajar. De no haber solicitado esto a los encuestados la cantidad de viajeros limeños que hubieran llenado la encuesta hubiera sido mucho menor, entregando un resultado menos representativo. De 385 encuestados, 358 pertenecían al grupo sobre el cual se basa la investigación.

Figura 4

Viajes al exterior e intención de viajar próximamente.

02. Principales motivos de viaje (358 respuestas).

¿Por qué motivo viaja principalmente?

Cerca del 40% indicaron que viajan por conocer nuevos lugares o personas (138 personas), 59 personas (16%) lo hacen para desconectarse o descansar, 44 personas por la experiencia del viaje en sí misma (12%) y por diversión 31 personas (9%); 29 personas lo hacen para pasar tiempo con amigos o su pareja (8%) y 57 personas lo hace por estudios, trabajo o para visitar a sus familiares. (16%).

Figura 5
Principales motivos de viaje.

03. Canal de preferencia para compra de pasajes (358 respuestas).

¿Dónde prefiere comprar sus pasajes?

Las líneas aéreas son las preferidas ya que el 60% de los encuestados indica que lo compran por este mismo medio (216 personas), el 38% lo hace a través de una agencia de viajes (136 personas), el 1% lo realiza por vendedores independientes de paquetes de viajes (2 personas) y 4 personas indicó que sus pasajes los compra la empresa en la que trabajan (1%).

Figura 6
Canal de preferencia para compra de pasajes.

04. Medio de preferencia para compra de pasajes (358 respuestas).

¿A través de qué medio prefiere comprar sus pasajes?

Definitivamente el medio preferido para las compras es internet, ya que casi el 74% de los encuestados afirma que prefiere comprar sus pasajes por este medio (264 personas), 51 de manera presencial (14%) y poco más del 10% por teléfono o lo compra en la empresa.

Figura 7

Medio de preferencia para compra de pasajes.

05. Adquisición anterior de seguro de viaje o asistencia al viajero (358 respuestas).

¿Alguna vez ha adquirido un seguro de viaje o asistencia al viajero?

El 85% de los encuestados (305 personas) nunca han comprado un servicio de asistencia al viajero o un seguro de viaje, apenas 53 personas lo hicieron (15%).

Figura 8

Adquisición anterior de seguro de viaje o asistencia al viajero.

06. Motivos de no compra de seguro de viaje o asistencia al viajero (305 respuestas).

¿Por qué NO lo adquirió?

127 personas piensan que no les pasará nada durante el viaje (42%), 103 personas no conocen el servicio (34%) y un poco más del 20% prefieren ahorrar ese dinero para tener una mayor bolsa viaje (71 personas).

Figura 9

Motivos de no compra de seguro de viaje o asistencia al viajero.

07. Motivos de compra de seguro de viaje o asistencia al viajero (53 respuestas).

¿Por qué lo adquirió?

La prevención es el principal motivo, casi el 60% lo indicó así (32 personas), 13% lo compró porque era un requisito para viajar (7 personas), 9% lo hace para no tener gastos adicionales durante el viaje (5 personas), otras 5 lo hicieron porque se han enfermado o han tenido un accidente en el pasado (10%) y en 4 casos el servicio de asistencia al viajero fue incluido en el paquete de viaje por la agencia (7%).

Figura 10

Motivos de compra de seguro de viaje o asistencia al viajero.

08. Conocimiento de ASSIST CARD (358 respuestas).

¿Conoce Ud. ASSIST CARD?

El 84% de los encuestados no conocía la marca (299 personas), tan solo 16% (59 personas) la conocían. Este es nuestro primer dato referencial sobre el conocimiento de la marca en el mercado limeño de viajeros.

Figura 11

Conocimiento de ASSIST CARD.

09. Compras anteriores de ASSIST CARD (59 respuestas)

¿Alguna vez ha comprado ASSIST CARD?

Cerca del 70% de los que conocían la marca, no la habían comprado (40 personas), el 32% (19 personas) si la conocían y la habían comprado alguna vez.

Figura 12

Compras anteriores de ASSIST CARD.

10. Monto de la última compra de ASSIST CARD (precio por persona) (19 respuestas).

¿Cuánto pagó la última vez que contrató ASSIST CARD? (precio por persona)

Casi la mitad del grupo pagó entre USD 101 y USD 200; menos de USD 100 el 26% (5 personas), 21% (4 personas) pagaron entre USD 201 y USD 300 y 5% entre USD 301 y USD 400.

Figura 13

Monto de la última compra de ASSIST CARD.

11. Motivos de compra de ASSIST CARD (19 respuestas).

¿Por qué compró ASSIST CARD?

La principal razón para comprar ASSIST CARD es por la seguridad durante el viaje, más del 40% (8 personas) lo consideran así, 26% (5 personas) por la cobertura a nivel mundial y 21% para evitar gastos adicionales durante el viaje.

Figura 14

Motivos de compra de ASSIST CARD.

12. Factores más importantes para adquirir ASSIST CARD (30 respuestas).

Indique los factores que considera más importantes para adquirir ASSIST CARD (*).

Opción múltiple

Más del 50% de las respuestas indicaron que el principal factor es la asistencia médica, (16 respuestas), el 23% son por cobertura de equipaje por pérdida (7 personas), el 20% de las personas consideran los reembolsos por vuelo demorado (6 personas) y el 3% consideran importante la asistencia legal/soporte TI al momento de comprar ASSIST CARD.

Figura 15

Factores más importantes para adquirir ASSIST CARD.

13. Adquisición anterior de otros servicios de asistencia al viajero (364 respuestas).

Indique si ha adquirido algún servicio de asistencia al viajero de las siguientes marcas: (*)

Opción múltiple

De las 358 personas que respondieron la encuesta, cerca del 90% no ha adquirido ninguno de las marcas competidoras, apenas el 3.5% (13 respuestas) indicaron a SegurViaje de Mapfre como la principal, seguida por Travel Ace Assistance con apenas 2.5% (9 respuestas). Podemos considerar a estas como las marcas más importantes, recordando que ASSIST CARD tiene el 5.3% del universo encuestado como compradores.

Figura 16

Adquisición anterior de otros servicios de asistencia al viajero.

14. Medio de preferencia para enterarse de las promociones y beneficios de ASSIST CARD (824 respuestas).

Indique a través de qué medio le gustaría enterarse de las promociones y beneficios de ASSIST CARD: (*) Opción múltiple

Hubo casi un empate para el primer lugar entre las redes sociales y el correo electrónico, 22% y 21% respectivamente como los medios preferidos para recibir las comunicaciones de ASSIST CARD, seguidas por WhatsApp, las páginas web y los SMS; mientras que los medios tradicionales no alcanzaron a superar el 5% dentro de las preferencias de este grupo.

Figura 17

Medio de preferencia para enterarse de las promociones y beneficios de ASSIST CARD.

15. Preferencia de promociones (787 respuestas).

¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir? (*) Opción múltiple

Cerca del 46% de las respuestas indican que los encuestados desean recibir descuentos puntuales o 2 tarjetas por el precio de 1. El 15% de las respuestas indica combos con pasajes, mientras que los combos con paquetes y el paquete familiar tienen ambos un 10% de preferencia. Las promociones de niños no pagan y los descuentos por cliente frecuente cuentan con 9% de preferencia cada uno.

Figura 18
Preferencia de promociones.

16. Medio de pago de preferencia para la afiliación a un seguro (494 respuestas).

¿Cuál es el medio de pago de su preferencia para la afiliación a un seguro? (*) Opción múltiple

Casi la mitad de los encuestados colocaron como una de sus opciones la tarjeta de crédito (229 respuestas), 37% marcaron como opción la tarjeta de débito (181 respuestas) y 17% considera el pago en efectivo como una opción.

Figura 19

Medio de pago de preferencia para la afiliación a un seguro.

17. Edad (385 respuestas).

Los grupos de mayor tamaño fueron los de las edades de 36 a 40 años, con 22%, seguido de los de 26 a 30 años con 21% y luego de 31 a 35 con 18%, estos tres grupos suman más del 60% de todos los encuestados.

Figura 20
Edad.

18. Sexo (385 respuestas).

La encuesta fue respondida por 197 hombres y 188 mujeres.

Figura 21
Sexo.

19. Estado civil actual (385 respuestas).

El 46% de los encuestados era soltero, mientras que el 44% era la combinación de los casados y divorciados. Las personas que convivían apenas el 9%.

Figura 22
Estado civil actual.

20. Número total de familiares con los que vive (385 respuestas).

¿Cuál es el número total de miembros de la familia que viven en su casa?

Más de la mitad de los encuestados tienen familias de 3 o 4 miembros viviendo en la misma casa. Cerca del 20% únicamente son de 2 miembros.

Figura 23.

Número total de familiares con los que vive.

21. Máximo nivel educativo cursado (385 respuestas).

Más de la mitad de los encuestados es universitario, casi una cuarta parte tiene nivel técnico, 16% ha seguido estudios de posgrado y un 8% sólo primaria o secundaria.

Figura 24

Máximo nivel educativo cursado.

22. Distrito de residencia (385 respuestas).

De acuerdo con la división por zonas de Lima Metropolitana de APEIM, el 45% de los encuestados pertenece a las Zonas 6 y 7, las cuales contienen un 13.5% y 34% de las personas del NSE A, respectivamente, dentro de su composición, así como un 60% y 45% del NSE B, concentrando así la masa crítica de nuestra investigación.

Figura 25
Distrito de residencia.

23. Propiedad de la vivienda (385 respuestas).

Más del 40% de los encuestados vive en una casa propia, 21% está aún pagándola y 34% vive en una vivienda alquilada.

Figura 26
Propiedad de la vivienda.

24. Rango de ingresos familiares mensuales aproximados (385 respuestas).

Considerando los promedios de ingreso generales familiares por mes del APEIM⁶¹ y apuntando a los NSE A, B y C; en A y B, son ingresos superiores a los S/ 7,001 por mes, tenemos el 32% de los encuestados (127 personas) en C entre S/ 4,001 y S/ 7,000 el 39% de los encuestados, tenemos el 72% del total.

Figura 27

Rango de ingresos familiares mensuales aproximados.

⁶¹ Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). Distribución de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)

4.6 Análisis de producto

Luego de haber analizado a detalle las investigaciones cualitativa y cuantitativa, vemos que el principal problema no pasa por la marca ASSIST CARD, sino más bien por un tema del sector, que ve mermadas sus posibilidades de desarrollo, al presentar productos que son considerados por la mayoría de usuarios como poco importantes, secundarios o innecesarios.

Dentro de las personas que le reconocen cierta importancia, la asistencia al viajero no es considerada un producto primordial ("si me pasa algo, compraría en el siguiente viaje"). De otro lado, una gran parte lo considera poco importante o como un gasto innecesario ("prefiero gastarlo en mi bolsa de viaje").

Podemos decir entonces que el servicio de asistencia al viajero es poco conocido y además poco valorado.

4.7 Tendencias del producto

La tendencia de los productos ofertados por ASSIST CARD apunta al crecimiento, alentada principalmente por el dinamismo y crecimiento sostenido de los sectores que alimentan al sector de seguros de viaje y asistencia al viajero. En otras palabras, el crecimiento se da por inercia, mas no por un cambio de hábitos de consumo en los peruanos. Es por ello que, a pesar de la mayor facturación anual (cada año hay más turismo emisor en el Perú), el porcentaje de personas que viajan protegidas por alguno de estos servicios se mantiene alrededor del 10%.

A fin de no mantener una excesiva dependencia del crecimiento de estos sectores, parte de los objetivos de ASSIST CARD, y del sector en general, deberían estar enfocados hacia un cambio de paradigma en el consumidor peruano.

4.8 Análisis de ventas

El poco conocimiento de la marca afecta directamente el nivel de ventas de la misma, es por esto que consideramos de vital importancia que el mercado tenga mayor conocimiento de la importancia de este tipo de servicios, lo que repercutirá en el crecimiento de las ventas. La comunicación juega un factor muy importante en este aspecto, que combinada con una buena promoción contribuye a picos importantes en las ventas de la empresa, esto lo podemos apreciar a medio año y algunas veces a fin de año, cuando ASSIST CARD realiza sus campañas 2x1 que incluye una gran inversión en medios publicitarios tradicionales, además de los digitales que emplea en resto del año. El promedio mensual de ventas de los últimos 5 años, para los meses en que no se realiza la campaña 2x1 ni la comunicación masiva, es de 7% de las ventas anuales, mientras que en diciembre llega a 12% (no todos los años se realizó esta campaña) y en junio, mes en el que siempre se realiza la 2x1, el porcentaje de ventas sobre el total de ventas anuales es de 14%, el doble de un mes regular. Quiere decir que, a mitad de precio, se vende 4 veces la cantidad de tarjetas de un mes regular y el doble de ingresos.

Podemos notar que la tendencia de crecimiento de la empresa con respecto a ventas se debe a los ingresos del canal de venta directa, representado la mitad del total de sus ventas, con un crecimiento promedio del 2014 al 2017 de 18%, y que planteamos que sea del 29% para el 2018, siendo venta directa responsable del 55% de esa cuota.

Tabla 20
Facturación anual de ASSIST CARD por canal en USD.

Canal	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (promedio histórico)	2018 (luego del Plan de Marketing)
Agencias	2,319,791	2,206,722	2,055,954	2,120,327	1,938,803	1,855,743	1,855,743
Corporativo	1,848,008	2,838,356	2,114,142	1,952,056	2,100,565	2,247,688	2,247,688
Venta directa	1,994,030	2,230,859	2,580,814	3,336,388	3,894,621	4,610,960	5,020,657
Total general	6,161,828	7,275,937	6,750,910	7,408,772	7,933,989	8,714,391	9,124,087
Diferencia anual	---	1,114,109	-525,027	657,862	525,217	780,402	1,190,098 (409,696 adicionales)

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).

Tabla 21

Crecimiento porcentual anual de ASSIST CARD por canal.

Canal	2014	2015	2016	2017	2018 (crecimiento promedio)	2018 (luego del Plan de Marketing)
Agencias	-5%	-7%	3%	-9%	-4%	-4%
Corporativo	54%	-26%	-8%	8%	7%	7%
Venta directa	12%	16%	29%	17%	18%	29%
Total general	18%	-7%	10%	7%	10%	15%

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).

Tabla 22

Crecimiento en facturación anual de ASSIST CARD por canal.

Canal	2014	2015	2016	2017	2018	2018 - PMA
Agencias	-\$113,069	-\$150,768	\$203,498	-\$181,524	-\$83,060	-\$83,060
Corporativo	\$990,348	-\$724,214	-\$162,086	\$148,509	\$147,123	\$147,123
Venta directa	\$236,829	\$349,955	\$755,574	\$558,233	\$716,339	\$1,126,036
Total general	\$1,114,109	-\$525,027	\$657,862	\$525,217	\$780,402	\$1,190,098

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).

4.9 Tendencias del comportamiento del consumidor

El consumidor peruano no cuenta con una cultura de prevención⁶², y en la investigación de mercado realizada, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, pudimos confirmar la existencia de estos presupuestos, y luego cuantificarlos. Es así como encontramos que el 65% del público, lo considera un producto secundario o de menor importancia, ya sea por considerar que no les pasará nada, o por preferir destinar ese dinero a otro tipo de gastos.

⁶² Centro Peruano de Estudios Sociales (2012, 21 de marzo). La cultura de prevención y los peruanos. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/node/11107>

Figura 28

Motivaciones a la hora de comprar un producto y/o contratar un servicio.

Fuente: INDECOPI.

Elaboración: propia.

De otro lado, tal como se puede observar en la Figura 28⁶³, la sensibilidad al precio de los seguros de viaje o asistencia al viajero, debido a que los considera como productos poco importantes, secundarios o innecesarios.

4.10 Tendencias de medios, distribución, precios

⁶³ INDECOPI (2014). El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Informe_Perfil_Consumidor_2017/3f3bafa5-d931-4437-bdfa-432907fc7ebc

En cuanto a preferencias de medios, la mayoría de personas prefiere recibir comunicaciones, promociones, ofertas, entre otros, a través del correo electrónico y de redes sociales. Acerca de las formas de compra, si bien la mayoría muestra interés en las compras a través de internet, muchos reconocen tener un interés especial en que la primera compra sea presencial, a fin de contar con un asesor de ventas que les oriente e informe de forma detallada acerca del producto. De otro lado, en cuanto a precios, encontramos un amplio interés por promociones y descuentos, así como una importante sensibilidad por el precio antes que la calidad, principalmente por considerarlo un producto de baja importancia.

4.11 Segmentos del mercado que compran el producto

Como se ha mencionado anteriormente, gracias al estudio cualitativo (focus group) pudimos conocer que los potenciales clientes de ASSIST CARD suelen considerar este tipo de productos como secundarios o poco importantes. Sin embargo, dentro de este mismo estudio encontramos un punto que nos pareció relevante y que se constituye como un insight: estas mismas personas que muestran poco interés en adquirir el producto, sí estarían interesadas en comprarlo en caso de viajar acompañados por familiares directos (esposa, hijos, etc.). El factor familiar viene a marcar una gran diferencia en cuanto a la actitud de los consumidores.

4.12 Análisis DAFO

Análisis externo de la empresa	Análisis interno de la empresa
Oportunidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La baja penetración del sector de seguros de viajes o asistencia al viajero (10%) permite amplias posibilidades de crecimiento. 2. El crecimiento sostenido del número de viajeros (crecimiento promedio de 5% en los últimos 4 años). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran experiencia. Más de 43 años en el mundo y más de 33 en Perú. 2. Presencia global: más de 400,000 prestadores en 197 países. 3. Presencia exclusiva en el Aeropuerto Jorge Chávez de Lima.

3. El ingreso de aerolíneas de bajo coste que dinamizará el sector turismo. 4. Eliminación de la Visa Schengen para visitas de menos de 90 de días, que generará un incremento de los viajes a Europa del 5%. 5. A diferencia de las personas que viajan solas, muchas personas sí estarían dispuestas a comprar un seguro de viaje o asistencia al viajero, en caso de viajar con su familia. 6. Clasificación de la Selección Peruana de Fútbol al Mundial Rusia 2018.	4. Centros médicos propios en ciudades principales como Miami y Madrid. 5. Respaldo económico del Grupo Starr. 6. Más de 80 centrales de atención a nivel mundial, en 16 idiomas.

Amenazas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. La venta del servicio no suele ser prioridad para las agencias de viajes (distribuidores). 3. Menores precios de la competencia. 4. Falta de conocimiento de los servicios por parte del mercado. 5. Existe una casi nula cultura de prevención en el Perú (sólo el 10% de viajeros utilizan seguro de viaje). 6. Tendencia hacia una mayor regulación del sector de asistencia al viajero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja notoriedad y conocimiento de marca en el Perú. 2. Baja asociación de la marca con el producto. 3. Baja diferenciación del producto (se suele confundir con un seguro). 4. Dependencia de un proveedor de seguros, la cual incrementa el precio final del producto. 5. Decisiones de marketing centralizadas en la matriz.

4.13 DAFO cruzado

Fortalezas	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran experiencia. Más de 43 años en el mundo y más de 33 en Perú. 2. Presencia global: más de 400,000 prestadores en 197 países. 3. Presencia exclusiva en el Aeropuerto Jorge Chávez de Lima. 4. Centros médicos propios en ciudades principales como Miami y Madrid. 5. Respaldo económico del Grupo Starr. 6. Más de 80 centrales de atención a nivel mundial, en 16 idiomas. 7. Canal de venta directa en crecimiento sostenido. 8. Altos niveles de satisfacción de los clientes.
Oportunidades	FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. La baja penetración del sector de seguros de viajes o asistencia al viajero (10) permite amplias posibilidades de crecimiento. 2. El crecimiento sostenido del número de viajeros (crecimiento promedio de 5% en los últimos 4 años). 3. El ingreso de aerolíneas de bajo coste que dinamizará el sector turismo. 4. Eliminación de la Visa Schengen para visitas de menos de 90 de días, que generará un incremento de los viajes a Europa del 5%. 5. A diferencia de las personas que viajan solas, muchas personas sí estarían dispuestas a comprar un seguro de viaje o asistencia al 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad en canales digitales para elevar el conocimiento de la marca y de sus fortalezas asociadas (F1, O1). • Realizar alianzas con aerolíneas de bajo coste, aprovechando la presencia exclusiva en el aeropuerto Jorge Chávez de Lima (F3,O3). • Mayor promoción del centro médico propio en Madrid para viajeros a Europa (F4,O4). • Aprovechar el insight de personas que viajan con su familia, relanzando los paquetes familiares y elaborando campañas publicitarias enfocadas en explotarlo (F1, O5).

- viajero, en caso de viajar con su familia.
6. Clasificación de la Selección Peruana de Fútbol al Mundial Rusia 2018.

- Preparar campañas publicitarias y paquetes especiales para viajar a Rusia en el año 2018 (F7, O6).

Amenazas	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. La venta del servicio no suele ser prioridad para las agencias de viajes (distribuidores). 3. Menores precios de la competencia. 4. Falta de conocimiento de los servicios por parte del mercado. 5. Existe una casi nula cultura de prevención en el Perú (sólo el 10% de viajeros utilizan seguro de viaje). 6. Tendencia hacia una mayor regulación del sector de asistencia al viajero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y resaltar la posición de liderazgo y prestigio ganado a lo largo de los años, para paliar la entrada de nuevos competidores (F1,A1). • Ampliar la red de prestadores para reafirmar el dominio dentro del mercado, a su vez mejorando el conocimiento de la marca. (F2,A4). • Explotar el mercado, muy joven aún (en Argentina más del 50% viaja asegurado) (F1,A2). • Mantener el alto nivel de satisfacción de los clientes para evitar competir en precios con la competencia (F2,A1).
Debilidades	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja notoriedad y conocimiento de marca en el Perú. 2. Baja asociación de la marca con el producto. 3. Baja diferenciación del producto (se suele confundir con un seguro). 4. Dependencia de un proveedor de seguros, la cual incrementa el precio final del producto. 5. Decisiones de marketing centralizadas en la matriz. 	

Oportunidades	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. La baja penetración del sector de seguros de viajes o asistencia al viajero (10) permite amplias posibilidades de crecimiento. 2. El crecimiento sostenido del número de viajeros (crecimiento promedio de 5% en los últimos 4 años). 3. El ingreso de aerolíneas de bajo coste que dinamizará el sector turismo. 4. Eliminación de la Visa Schengen para visitas de menos de 90 de días, que generará un incremento de los viajes a Europa del 5%. 5. A diferencia de las personas que viajan solas, muchas personas sí estarían dispuestas a comprar un seguro de viaje o asistencia al viajero, en caso de viajar con su familia. 6. Clasificación de la Selección Peruana de Fútbol al Mundial Rusia 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la presencia de la marca, mayor comunicación publicitaria, asociándose con aerolíneas de bajo coste que recién inician en el mercado peruano (D1,O3). • Modificar el contenido de la comunicación, más informativo, teniendo como premisa la seguridad de la familia (D2, O5). • Analizar la fijación del precio para determinar si se puede reducir algún costo o negociar con la aseguradora el costo de los seguros e ingresar con mayor agresividad al sector de seguros (D4,O1). • Modificar la estructura del área de marketing, con mayor toma de decisión en Perú, a fin de lanzar campañas de comunicación más personalizadas hacia el consumidor local (D5,O4).
Amenazas	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. La venta del servicio no suele ser prioridad para las agencias de viajes (distribuidores). 3. Menores precios de la competencia. 4. Falta de conocimiento de los servicios por parte del mercado. 5. Existe una casi nula cultura de prevención en el Perú (sólo el 10% de viajeros utilizan seguro de viaje). 6. Tendencia hacia una mayor regulación del sector de asistencia al viajero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar negocios con socios estratégicos (agencias de viaje) con una mejor oferta para evitar la entrada por este canal de la competencia (D3,A2). • Resaltar los beneficios y generar valor frente a los productos más económicos de la competencia, dando a conocer la asociación de la marca con el producto (D2,A3).

CAPÍTULO V. OBJETIVOS

En el capítulo anterior, aplicamos los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa (focus group y encuestas), con el fin de conocer mejor nuestro mercado, estimar el nivel de conocimiento de la marca por parte de nuestro target, los medios de pago que prefiere, los medios de comunicación idóneos a utilizar, las cualidades de los productos que conoce y valora nuestro target, las promociones que prefiere, entre otros temas abordados sobre ASSIST CARD, además de obtener algunos “insights”⁶⁴ relevantes.

Gracias a estos resultados y el DAFO, hemos definido los siguientes objetivos para el plan de marketing de la empresa.

5.1 Relación entre el plan estratégico y el plan de marketing

El plan estratégico y el plan de marketing están enfocados a mejorar la empresa, y los puntos trabajados en la investigación nos ayudarán a definir los objetivos de marketing, los cuales estarán alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Cabe mencionar que tomaremos como base el análisis del DAFO cruzado, para desglosar nuestros principales objetivos, tanto a nivel estratégico (a mediano plazo, hacia el 2021), como de marketing propiamente dichos (para el año 2018).

5.1.1 Objetivos del plan estratégico

Si bien no existe un plan estratégico definido dentro de ASSIST CARD Perú para el año 2021, tomamos como referencia la estrategia global de la casa matriz:

⁶⁴ Kotler, P. (2003). Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Estrategia ofensiva: Expansión de la actual participación del mercado (Kotler & Keller, 2006) mediante penetración de la marca en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

ASSIST CARD Perú aspira a contar con al menos el 60% del mercado nacional (cuota de mercado) de viajeros emisivos internacionales que contratan algún tipo de asistencia al viajero, mercado que se espera llegue a un 15% del total de viajeros para el 2021⁶⁵.

5.1.2 Objetivos generales del plan de marketing

- Aumentar el nivel de notoriedad y recordación de marca en un 20% sobre el actual (16%⁶⁶ al año 2017) para fines del 2018, alcanzando un total de 656,327 personas.
- Incrementar en 29%⁶⁷ las ventas del canal de venta directa para el año 2018 respecto al 2017, representado un monto adicional de USD 1'126,036.

5.2 Formulación de objetivos específicos

Objetivo de ventas:

- Lograr el siguiente volumen de ventas en el canal de venta directa: USD 5'020,657 hacia el cierre del año 2018 (Crecimiento de un 29% respecto al 2017).

⁶⁵ Cámara Nacional de Turismo del Perú (2017, 18 de agosto). Mercado de seguros y asistencia al viajero genera más de US\$ 18 millones. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/968-mercado-de-seguros-y-asistencia-al-viajero-genera-mas-de-us-18-millones>

⁶⁶ De acuerdo al estudio cuantitativo. Ver Figura 11.

⁶⁷ Ver Anexos 18 y 19. Tomando en consideración un crecimiento global de ASSIST CARD de 15%, y la tendencia histórica de ventas de cada uno de los canales de ASSIST CARD, se espera que, en el año 2018, Venta Directa represente el 55% de las ventas globales de la compañía. Para que ambos factores se cumplan, Venta Directa deberá tener un crecimiento de 29% respecto de sí mismo en el año anterior.

Objetivo de margen:

- Establecer un margen de ganancia como mínimo de 4.10% (margen al cierre del 2017) y que vaya acorde con el aporte del canal de venta directa al cierre del 2018 (50% de aporte como mínimo a las ventas totales de la empresa), equivalente a USD 187,044 sobre la proyección de cierre de 2018.

Objetivos de comunicación:

- Lograr que 116,312 viajeros nuevos conozcan la marca y el servicio para finales del 2018 (3% de los 3.6 millones que viajaron el 2017).
- Aumentar en 10,000 seguidores la página de Facebook de ASSIST CARD Perú hacia fines de 2018.

Objetivo de producto/servicio:

- Mantener el nivel de satisfacción del cliente (asistencias) por encima del 97% para fines del 2018.

Objetivos comerciales:

- Mantener o incrementar el índice de conversión en telemarketing de llamadas inbound para fines del 2018 superior al 60%.
- Mantener o reducir el nivel de abandono de llamadas en telemarketing de llamadas inbound inferior a 6% para finales del 2018.

CAPÍTULO VI. ESTRATEGIAS DE MARKETING

En el capítulo anterior, definimos los objetivos generales del plan de marketing y los objetivos específicos, los cuales nos sirven de base para la formulación de las estrategias a seguir para la consecución de estos objetivos. Partiremos de la segmentación del mercado, pasando por desarrollo del posicionamiento del servicio, para llegar al final a la definición de las estrategias funcionales.

6.1 Selección de mercado objetivo

De acuerdo al análisis efectuado, y en línea con los resultados obtenidos, proponemos el siguiente mercado objetivo:

Selección demográfica

Sexo: indistinto.

Edades: de 18 a 75 años.

NSE: A, B, C.

Selección geográfica

Lima Metropolitana.

Selección psicográfica

Según perfil, aquellas personas que suelen viajar al exterior del país, o que tengan pensando hacerlo en un futuro cercano. Se tomará en consideración una estrategia diferenciada para el público objetivo que suela viajar acompañado de familiares (esposa, hijos, padres, etc.).

Mercado potencial

Todos los residentes en la ciudad de Lima Metropolitana de los NSE A, B y C, que tengan entre 18 a 75 años. Total: 6'774,365 personas⁶⁸.

Mercado disponible

Ciudadanos que formen parte del mercado potencial, que suelen viajar al exterior del país o que tengan expectativas de realizarlo más adelante. Se trata en este caso del 93% de personas⁶⁹. Total: 6'300,159 personas.

Mercado efectivo

El 59% del mercado disponible cuenta con una mayor predisposición a la compra⁷⁰. Total: 3'717,094 personas.

Mercado meta

ASSIST CARD tiene como objetivo alcanzar al menos al 15% de su mercado efectivo. Total: 557,564 personas.

6.2 Desarrollo del posicionamiento del producto

En la investigación de mercado realizada se identificó que el 16% de los encuestados conoce la marca ASSIST CARD. Dicha investigación estuvo conformada por encuestas (estudio cuantitativo) y focus group (estudio cualitativo), y ambos estudios nos muestran que la marca no goza de un buen nivel de conocimiento por parte

⁶⁸ Ver Anexo 15: Población de Lima Metropolitana según APEIM.

⁶⁹ De acuerdo al estudio cuantitativo. Ver Figura 4.

⁷⁰ De acuerdo al estudio cuantitativo. Ver Figura 10.

del mercado, por lo cual, se identificará y se establecerá los conceptos básicos del posicionamiento de la marca.

Puntos de diferencia

Definimos los puntos relevantes que tiene la empresa ASSIST CARD frente a sus competidores, éstos son “calidad y experiencia” considerados como diferenciadores importantes de la empresa. A continuación, entraremos al detalle de estos puntos.

La calidad tiene los siguientes atributos principales para nuestro mercado potencial:

- Satisfacción del cliente, esto es debido a que los clientes que recibieron algún tipo de asistencia por parte de la empresa, califican a ASSIST CARD con un nivel de satisfacción superior al 97%, esto significa que existe una alta probabilidad que vuelvan a adquirir los servicios de la empresa.
- Atributos adicionales, ASSIST CARD es más que un servicio de asistencia al viajero, cuenta con servicios que diferencian a la empresa de los seguros de viaje estándar; servicios de asistencia médica, en caso de accidentes, asesoría legal, soporte TI, entre otros.
- Elemento diferenciador, ASSIST CARD es una empresa que invierte en la constante innovación de producto y añade valor a sus servicios constantemente, una de sus últimas innovaciones en bienestar de sus clientes, fue el lanzamiento de la tarjeta AC SMART, la cual le brinda al viajero la posibilidad de "armar" su propio producto, eligiendo que servicios desea incluir, brindándole mayor flexibilidad y una mejor oferta por un producto a su medida.

Mapas mentales

Seguridad, protección, respaldo y tranquilidad son conceptos que deben asociar los viajeros peruanos con la marca ASSIST CARD.

Asociaciones básicas de marca

ASSIST CARD no es un seguro de viaje, aunque el mercado lo asocie de esta manera, ASSIST CARD es un servicio de asistencia integral al viajero, el cual le brinda una asistencia médica ya sea de manera presencial u online en caso se requiera, asistencia en accidentes, incluso asesoría legal ante un evento que se pueda dar en el transcurso del viaje y que además de todo esto, incluye seguros con coberturas que varían de acuerdo a las necesidades de cada viajero.

Mantra de marca

ASSIST CARD define su promesa como “Anytime, Anywhere, Any reason”, que se traduce en un servicio disponible en cualquier momento, en cualquier lugar y por cualquier razón.

Considerando lo anteriormente mencionado, el posicionamiento de ASSIST CARD será: “Pioneros y líderes en el rubro de la asistencia al viajero gracias a su constante innovación, excediendo las expectativas de los viajeros del mundo, brindándoles tranquilidad y seguridad durante su viaje”.

Por lo cual, podemos optar por el “posicionamiento por calidad o precio”, es decir que se ubiquen como productos que ofrecen un mejor valor a un precio adecuado.

6.3 Macro estrategias

Cartera

- Invertir para crecer y seguir siendo líder, explotando los productos de mayor precio y mejor oferta (AC150 hasta AC1M).
- Innovar en nuevos productos o upgrades.
- Blindar la Venta Directa frente a la competencia, ya que esta ofrece una mayor rentabilidad sin comisiones o incentivos como el canal de Agencias de Viajes y el Corporativo.

Canales de venta (se recomienda las estrategias para agencias de viajes y corporativo únicamente).

- Reforzar la presencia de la marca en las agencias y captar nuevas antes que la competencia.
- Hacer crecer la cartera corporativa y cerrar negocios con mayores plazos de duración.

Tabla 23

Propuesta de valor del producto.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Más por menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Más por menos			Menos por mucho menos

De lo anterior se desprende que nuestro producto se encuentra en el cuadrante “más por más”.

Con la idea de poder determinar las estrategias a seguir, consideramos importante realizar el análisis de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) enfocándonos en las unidades estratégicas de negocio y su participación relativa dentro de la empresa, ya que hacerlo por productos no resultaría muy útil, puesto que no hay

mayores diferenciales entre ellos, salvo las coberturas en USD de cada servicio brindado. Cabe señalar que el presente plan de marketing sólo apunta al canal de venta directa de la empresa ASSIST CARD.

Figura 29

Matriz BCG por unidad estratégica de negocio.

		Participación relativa de mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento de mercado	Alto	Venta directa
	Bajo	Corporativo Agencias

Genérica

Estrategia de liderazgo en valor, enfocada en resaltar los beneficios diferenciales con respecto a un seguro de viaje y sus competidores directos en el rubro de asistencia al viajero, generando valor en base a la experiencia que tiene ASSIST CARD en el mercado a nivel mundial, su gran red de prestadores, su nivel de calidad de servicio en temas de asistencia y su constante innovación en el desarrollo de productos con los mejores servicios que el viajero necesita cuando está fuera de su país natal.

Segmentación

El criterio de segmentación estará orientado en base a los motivos de viaje de los clientes. En el caso del canal de venta directa habrá un enfoque en el viajero que realice su viaje por diversión, relax, vacacional o bien cuando asuma esta compra de manera independiente por su trabajo y que no desee realizar la compra de sus pasajes o

paquetes de viaje junto con la asistencia al viajero (por medio de una agencia de viaje), ni los casos en los que la empresa donde labora el viajero realiza la compra directamente.

Posicionamiento por producto

ASSIST CARD cuenta con dos productos posicionados en el mercado peruano: el primero es el AC SMART, el cual te brinda servicios flexibles, esto significa que se puede elegir los beneficios que puedan cubrir necesidades específicas. De otro lado, se tiene el AC EXTREME, el cual se encuentra enfocado en viajeros que realizan deportes extremos; cabe mencionar que no existe un producto similar en Perú.

Propuesta de valor: servicio integral de asistencia en viajes; ofrece mucho más que un seguro médico o de accidentes durante el viaje, pioneros en el mercado peruano, con amplia experiencia en el rubro e innovación constante en servicios y soluciones para el viajero.

Fidelización

Buscar continuamente que los clientes permanezcan leales a la marca, que ASSIST CARD sea la primera y única opción de compra cuando el cliente esté por viajar en una segunda oportunidad (habiendo comprado ASSIST CARD en alguna ocasión previa). Esto se logrará brindando un excelente servicio de atención frente a cualquier incidente durante el viaje, además de contar con ofertas atractivas para los clientes (de precio o beneficios con marcas asociadas), incentivando la re-compra y recomendación constante.

Competidor

ASSIST CARD es sin duda el líder en el mercado peruano. Cuenta con más de 44 años de experiencia internacional y más de 34 en Perú. Esto hace de la empresa una

experta en lo que hace. Además de ser la mejor, también fue la primera en el mercado local. Recordemos que a veces "es mejor ser el primero que ser el mejor"⁷¹.

6.4 Estrategias funcionales

Según Kotler y Armstrong, son “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta” (2003, p.63).

Como parte del plan de marketing y considerando que el canal de venta directa es el que realiza las campañas masivas, la inversión que se llevará a cabo será muy importante, acaparando casi todo lo que se invierta en el país como marca; en caso de haber algunas campañas que afectan a otros canales, como agencias de viajes, no se realizará mayor inversión independiente por canal, tan sólo modificaciones o adaptaciones para casos puntuales.

Por lo mencionado y la situación de la empresa en el mercado que sigue en crecimiento constante, ASSIST CARD es claramente una estrella dentro del esquema del Boston Consulting Group, esperando hacerla crecer a un mejor ritmo y obteniendo una mayor porción del mismo.

Podemos decir que la matriz BCG nos sirve para saber qué camino seguir con respecto a la inversión y la comunicación que se realizará como marca.

De igual modo, nos parece importante realizar el análisis de la matriz de Ansoff, a fin de entender la situación del producto en el mercado y tener claro de qué modo estratégico se pueden incrementar las ventas de la empresa.

Figura 30
Matriz Ansoff.

⁷¹ Ries, A. & Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. México: Mc Graw Hill.

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

ASISST CARD se encuentra en franco desarrollo de mercado, buscando que el mercado de viajeros crezca en Perú, aunque no descuida actualizar y modificar sus productos continuamente.

Las principales características de los productos ASSIST CARD son las siguientes:

- Alto potencial de crecimiento en el mercado.
- Alta cuota de participación en el mercado.
- Requiere de comunicación constante por el tipo de producto.
- Requiere de inversión constante.

Estrategia elegida: desarrollo de mercado, buscando:

- Ampliación del público objetivo a través de campañas de comunicación que busquen un cambio de mentalidad y hábitos en el consumidor peruano.
- Mayor presencia de marca.
- Ampliación de la red de proveedores mediante alianzas estratégicas para ofrecer productos con valor agregado.

Desarrollo de servicios más adaptados a las necesidades y costumbres de los viajeros.

Estrategias específicas

Tabla 24
Detalle de estrategias.

Categoría	Estrategia
De producto	Asegurar el alto nivel de calidad del servicio. Aumentar el número de beneficios asociados al producto. Ampliación y mejora de la cartera de productos. Tangibilización del servicio.
De precio	Reestructuración de la política de proveedores. Alianza con entidad bancaria. Desarrollo de política de precios diferenciada.
De distribución y ventas	Potenciación del área comercial.
De promoción (comunicación)	Reforzamiento del marketing directo. Concientización sobre la importancia del servicio. Reforzamiento de la presencia en internet. Comunicación en nuevos canales digitales.

Elaboración: propia.

CAPÍTULO VII. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Habiendo determinado las estrategias a seguir, en el presente capítulo procederemos con el desarrollo y ejecución de las mismas, partiendo con un plan de acción que nos servirá de base para atacar los cuatro puntos centrales de la estrategia funcional; asignaremos fechas para la ejecución de las acciones y las valorizaremos. Finalmente, realizaremos un análisis de los resultados esperados.

7.1 Plan de acción

Tabla 25

Plan de acción de producto.

Decisión	Cód.	Acciones	Responsable ⁷²
P1: Asegurar el alto nivel de calidad del servicio	P1-1	Realización de actividades lúdicas para el personal de asistencias en temporadas altas	Gerente de Asistencias y de RR.HH.
	P1-2	Lanzamiento del programa “Coordinador del mes”, incentivando una mejor atención	Gerente de Asistencias y de RR.HH.
	P1-3	Realización de encuestas de satisfacción trimestral de los viajeros (experiencias)	Gerente de Asistencias y de RR.HH.
	P1-4	Medición anual del nivel de satisfacción (auditoría interna)	Gerente de Asistencias y de RR.HH.
P2: Aumentar el número de beneficios asociados al producto	P2-5	Establecimiento de un sistema de descuentos por cliente frecuente	Gerente de Venta Directa (en coordinación con casa matriz)
	P2-6	Firma de alianza para obtención de Millas	Gerente de Venta Directa
P3: Ampliación y mejora de la cartera de productos	P3-8	Lanzamiento de tarjetas Multitrip 90 (hasta 90 días consecutivos por viaje)	Gerente de Venta Directa
	P3-9	Aumentar el monto de cobertura para enfermedades preexistentes para los productos ACSMART 250 y ACSMART 1M	Gerente de Venta Directa
P4: Tangibilización del servicio	P4-10	Creación de tarjetas ASSIST CARD de plástico (recargable)	Gerente de Administración

Elaboración: propia.

⁷² Ver Anexos del 3 al 10.

Tabla 26
Plan de acción de precio.

Decisión	Cód.	Acciones	Responsable
P5: Reestructuración de la política de proveedores	P5-11	Estudio detallado de contratos con proveedores	Gerente de Administración
	P5-12	Análisis pormenorizado de costes	Gerente de Administración
	P5-13	Análisis de rentabilidad de productos para determinar ajustes	Gerente de Administración
P6: Alianza con entidad bancaria	P6-14	Lanzamiento de beneficios de pago en cuotas sin intereses	Gerente de Administración
	P6-15	Descuentos especiales para clientes del banco	Gerente de Administración
	P6-16	Comunicación de los nuevos beneficios	Gerente de Administración
P7: Desarrollo de política de precios diferenciada	P7-17	Benchmarking de competidores directos	Gerente de Venta Directa
	P7-18	Evaluación de posibles cambios de precios	Gerente de Venta Directa (en coordinación con casa matriz)
	P7-19	Comunicación de nueva política de precios	Gerente de Venta Directa

Elaboración: propia.

Tabla 27
Plan de acción de distribución y ventas.

Decisión	Cód.	Acciones	Responsable
P8: Potenciación del área comercial	P8- 20	Establecimiento de una política de capacitación constante al personal de ventas	Gerente de Venta Directa
	P8- 21	Lanzamiento del programa “Vendedor del mes”, ofreciendo premios e incentivos	Gerente de Venta Directa
	P8- 22	Reestructuración de la política de comisiones	Gerente de RR.HH. y de Venta Directa
	P8- 23	Mayor énfasis en los procesos comerciales del equipo de ventas del aeropuerto	Gerente de Venta Directa
P9: Potenciación de ventas en temporadas bajas	P9- 24	Lanzamiento de promociones para incentivar la compra en temporadas bajas	Gerente de Venta Directa

Elaboración: propia.

Tabla 28
Plan de acción de comunicación externa offline.

Decisión	Cód.	Acciones	Responsable
P10: Reforzamiento del marketing directo	P10- 25	Presencia a través de un stand en eventos y ferias de turismo	Gerente de Venta Directa
	P10- 26	Presencia en eventos afines como ferias educativas y laborales que agrupen al público objetivo	Gerente de Venta Directa
P11: Mayor difusión de la importancia del servicio	P11- 27	Campañas informativas con contenido y detalle de los productos (situacionales)	Gerente de Venta Directa

Elaboración: propia.

[illegible]

Campaña publicitaria con vallas móviles (2x1)														
Comunicación externa online														
Actualización semestral de la página web de la empresa														
Lanzamiento de fanpage de ASSIST CARD Perú														
Anuncios mensuales en Facebook Ads y Google Adwords														
Concursos en Facebook														
Publicidad en blogs de influenciadores														
Mailing informativo (masivo) de concientización al usuario														
Mailing informativo (focalizado) de concientización al usuario														
Mailing informativo (clientes) de concientización al usuario														
Envío de SMS - Masivo														
Envío de SMS - Clientes														
WhatsApp - Masivo														
WhatsApp - Clientes														
Publicidad de campañas en la página web de LAP - Lima Airport Partners														

Elaboración: propia.

7.3 Presupuesto

Tabla 31

Presupuesto de marketing.

Actividades	Presupuesto
Actividades lúdicas para el personal de asistencias en temporadas altas	USD 1,000
Programa “Coordinador del mes” (USD 200 mensuales)	USD 2,400
Evaluación trimestral de las encuestas de satisfacción de los viajeros	---
Evaluación mensual del nivel de satisfacción en las atenciones de asistencia	---
Establecimiento de un sistema de descuentos por cliente frecuente	---
Alianza con línea aérea para obtención de Millas	---
Campaña de lanzamiento de tarjetas Multitrip 90 (mediante los canales de comunicación digital)	---
Comunicación de la ampliación de la cobertura para enfermedades preexistentes para los productos ACSMART 250 y ACSMART 1M (mediante los canales de comunicación digital)	---
Lanzamiento de tarjetas ASSIST CARD de plástico (mediante los canales de comunicación digital y generación de tarjetas de plásticos 500*3 = USD 1500)	USD 1,500

Subtotal (Producto)	USD 4,900
Estudio detallado de contratos con proveedores (asesoría legal interna)	---
Análisis pormenorizado de costes (solicitar al área encargada)	---
Análisis de rentabilidad de productos para determinar ajustes (solicitar al área encargada)	---
Campaña de comunicación para lanzamiento de beneficios de pago en cuotas sin intereses ⁷³ (material POP, encartes, etc).	USD 400
Descuentos especiales para clientes del banco	---
Comunicación de los nuevos beneficios (comunicación con canales internos)	---
Benchmarking de competidores directos (implementar con asesoría externa)	USD 5,000
Evaluación de posibles cambios de precios (área interna)	---
Comunicación interna de nueva política de precios	---
Subtotal (Precio)	USD 5,400
Establecimiento de política de capacitación constante al personal de ventas (USD 1500 trimestral)	USD 6,000
Programa “Vendedor del mes” (USD 300 mensual)	USD 3,600
Implementación de bonos trimestrales (resultados mayores al 120% del objetivo – USD 500 trimestral)	USD 14,000
Mejoramiento de procesos comerciales del equipo de ventas del aeropuerto (implementación de herramientas de control)	---
Personal extra de apoyo para volanteo en temporadas altas (2x1) (USD 800 por mes)	USD 1,600
Subtotal (Distribución y ventas)	USD 25,200
Relaciones públicas (entrevistas y notas de interés en medios masivos) (1200 mensual)	USD 14,400
Presencia a través de un stand en feria de turismo FIT Lima	USD 8,000
Campaña en evento educativo Education USA	USD 2,200
Campaña en feria Visit USA	USD 1,800
Campaña en feria de Turismo Escolar de Promperú (USD 750 cada vez)	USD 1,500
Stand en Feria de Turismo de la Cámara de Comercio de Lima (USD 7000 cada vez)	USD 21,000
Campaña combinada en asociación con LAP (aeropuerto)	USD 15,000
Campaña propia en el aeropuerto	USD 4,600
Valla publicitaria en los exteriores del Aeropuerto Jorge Chávez de Lima	USD 84,000
Impresión de volantes y folletos	USD 4,200
Merchandising	USD 9,000
Campaña publicitaria en radios (2x1)	USD 80,000
Campaña publicitaria en Centros Comercial Jockey Plaza (2x1)	USD 36,000
Campaña publicitaria en vía pública a través de paneles y vallas (2x1)	USD 30,000
Campaña publicitaria con vallas móviles (2x1)	USD 12,000
Subtotal (Comunicación externa offline)	USD 323,700
Actualización semestral de la página web de la empresa	---
Lanzamiento de fanpage de ASSIST CARD Perú	---
Anuncios mensuales en Facebook Ads y Google Adwords	USD 21,000
Concursos en Facebook 3 veces al año	USD 15,000
Publicidad en blogs de influenciadores	USD 14,400
E-mailing (masivo)	USD 4,900
E-mailing (focalizado)	USD 7,200
E-mailing (clientes)	---
Envío de SMS - Masivo	USD 3,000
Envío de SMS - Clientes	USD 19,200
Envío de WhatsApp – Masivo	USD 3,000
Envío de WhatsApp – Clientes	USD 19,200

⁷³ La acumulación de Millas LifeMiles representa un coste variable y tienen un costo para la empresa de USD 0.065 incluidos impuestos por milla.

Publicidad de campañas en la página web de LAP - Lima Airport Partners	---
Subtotal (Comunicación externa online)	USD 106,900
Total⁷⁴	USD 466,100

Elaboración: propia.

7.4 Estado de resultados

⁷⁴ Proponemos actividades de comunicación externa offline y online, que juntas suman US\$ 430,600, representando ambas el 92% del presupuesto de marketing propuesto.

Tabla 32
Estado de resultados del 2013 al 2017⁷⁵ en USD.

	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2017 ⁷⁶	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2016	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2015	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2014	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2013
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	7,933,989	7,408,772	6,750,910	7,275,937	6,161,828
Otros Ingresos Operacionales	0	0	0	0	0
Total Ingresos Brutos	7,933,989	7,408,772	6,750,910	7,275,937	6,161,828
Costos de ventas (Operacionales)	-4,093,424	-3,845,230	-3,420,338	-4,070,409	0
Total Costos Operacionales	-4,093,424	-3,845,230	-3,420,338	-4,070,409	0
Utilidad Bruta	3,840,565	3,563,542	3,330,572	3,205,528	6,161,828
Gastos de Ventas	-2,410,390	-2,109,960	-1,917,522	-2,330,495	-5,450,219
Gastos de Administración	-2,529,826	-2,339,836	-2,007,380	-1,799,666	-1,844,037
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos					
Otros Ingresos	1,641,359	1,263,527	961,792	993,666	847,216
Otros Gastos					
Utilidad Operativa	541,709	377,273	367,462	69,033	-285,211
Ingresos Financieros	65,512	52,950	42,969	34,129	29,459
Gastos Financieros	-282,012	-243,775	-232,608	-196,578	-136,988
Participación en los Resultados de partes Relacionadas por el Método de Participación	0	0	0	0	-14,086
Ganancia (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados	0	0	0	0	0
Resultados antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	325,209	186,448	177,823	-93,416	-406,827
Participación de los Trabajadores	-12,789	-10,458	0	0	0
Impuesto a la Renta	-136,207	-110,541	-90,136	-40,454	-78,601
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	176,213	65,449	87,687	-133,870	-485,428
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Descontinuación	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	176,213	65,449	87,687	-133,870	-485,428

Fuente: ASSIST CARD Perú (2017).

⁷⁵ Valores expresados en USD (Dólares Norteamericanos).

⁷⁶ Datos estimados al cierre de noviembre de 2017.

Tabla 33

Resumen de ingresos y egresos de Venta Directa proyectados al 2018 en USD.

	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2018
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	5,020,656
Costos de ventas (Operacionales)	-2,054,406
Utilidad Bruta	2,966,250
Gastos de Ventas	-887,191
Gastos de Administración	-947,574
Utilidad Operativa	1,131,485

Elaboración: propia.

Tabla 34

Indicadores de evaluación financiera del canal de Venta Directa⁷⁷

Criterio	Valor
Tasa	10%
Ingresos	USD 5,020,656
Egresos	USD -3,889,171
ROI	29.09%
VAN	USD 613,692
TIR (IRR)	29.09%

Elaboración: propia.

⁷⁷ ROI (Return of investment), VAN (Valor actual neto) y TIR/IRR (Tasa interna de retorno / internal rate of return) calculados en base a un (01) año.

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo detallaremos los indicadores que serán considerados por cada actividad sobre la cual deseamos llevar un control y medición para poder aplicar posibles ajustes en caso los resultados no se estuvieran presentando como esperamos. Además, realizaremos la evaluación financiera del plan para determinar la rentabilidad de esta propuesta y finalmente presentaremos un análisis de viabilidades respaldando este plan de marketing.

8.1 Sistema de información y control

Tabla 35
Detalle de KPIs.

Actividad	KPI
Encuestas de satisfacción trimestral de los viajeros	Nivel de satisfacción (medición externa)
Medición anual del nivel de satisfacción (auditoría interna)	Nivel de satisfacción (medición interna)
Análisis de rentabilidad de productos para determinar ajustes	% de margen de ganancia bruto por producto
Lanzamiento de beneficios de pago en cuotas sin intereses	% de ventas utilizando el beneficio de pago en cuotas sin interés
Descuentos especiales para clientes del banco	% de clientes que usan beneficios especiales
Reestructuración de procesos comerciales del equipo de ventas del aeropuerto	% de crecimiento en ventas vs. mismo mes del año anterior (en el aeropuerto)
Mailing informativo (masivo) de concientización al usuario	Índice de apertura ⁷⁸ de correo electrónico
Mailing informativo (focalizado) de concientización al usuario	Índice de apertura de correo electrónico
Mailing informativo (clientes) de concientización al usuario	Índice de apertura de correo electrónico
Campaña combinada en asociación con LAP (aeropuerto)	% de ventas con promoción de LAP
Campaña propia en el aeropuerto	% de ventas con promoción propia
Actualización semestral de la página web de la empresa	Número de visitantes únicos ⁷⁹ procedentes de Perú a la página web de ASSIST CARD
Anuncios mensuales en Facebook Ads	Número de interacciones en Facebook ⁸⁰
Concursos trimestrales en Facebook	Número de interacciones en Facebook
Implementación de venta directa y atención al cliente a través de WhatsApp	Número de clientes atendidos a través de WhatsApp

Elaboración: propia.

⁷⁸ Se considera índice de apertura al porcentaje de correos abiertos versus la cantidad de correos enviados.

⁷⁹ Se determina origen de la visita web y a los visitantes únicos a través de la dirección IP.

⁸⁰ Se considera interacciones en Facebook: Reacciones (Me gusta), Compartir y Comentarios.

8.2 Plan de contingencias

Tabla 36

Detalle del plan de contingencias.

Indicador	Plan de contingencia
% de satisfacción inferior al 97%	Reforzamiento de capacitación en atención al cliente al personal de asistencias
% de ventas utilizando el beneficio de pago en cuotas sin interés inferior al 5%	Reforzamiento de campaña publicitaria comunicando el beneficio de pago en cuotas sin intereses
% de clientes que usan beneficios especiales inferior al 5%	Reforzamiento de campaña publicitaria comunicando los beneficios especiales
% de ventas inferior al 70% de las ventas proyectadas del mes y/o el trimestre	Lanzamiento de promoción con descuento del 35% al 50%. Lanzamiento de campaña en CyberDays. Concurso de viaje por compras
Índice de apertura ⁸¹ de correo electrónico (masivo) inferior al 2%	Cambio de proveedor de base de datos. Utilización de bases de datos adicionales
Índice de apertura de correo electrónico (focalizada) inferior al 5%	Reenvío de la campaña de mailing
Índice de apertura de correo electrónico (clientes) inferior al 20%	Reenvío de la campaña de mailing mejorando la oferta enviada
% de ventas concretadas no debe ser inferior al 60% de las llamadas recibidas	Refuerzo con capacitación de manejo de objeciones, técnicas de ventas
Índice de llamadas no atendidas no debe superar el 5%	Desvío de llamadas a servicio de atención al cliente y/o toma de datos para devolver la llamada
% de ventas con promoción de LAP inferior al 30%	Reforzamiento del abordaje a los pasajeros de la zona de check-in
% de ventas con promoción propia inferior al 30%	Mejora de la oferta o promoción
% mensual de crecimiento en visitantes únicos ⁸² procedentes de Perú a la página web de ASSIST CARD inferior a 3,000	Campaña especial en Google Adwords

⁸¹ Se considera índice de apertura al porcentaje de correos abiertos versus la cantidad de correos enviados.

⁸² Se determina origen de la visita web y a los visitantes únicos a través de la dirección IP.

Número de interacciones en Facebook ⁸³ (Facebook Ads - Anuncios pagados) inferior a 25,000 mensual	Reestructuración de la segmentación del público objetivo en Facebook Ads
Número de interacciones en Facebook (concursos) inferior a 5,000 por concurso	Difusión especial de concurso a través de Facebook Ads
% de clientes atendidos a través de WhatsApp inferior al 3%	Mayor difusión del nuevo canal de atención a través de Facebook y página web

Elaboración: propia.

8.3 Evaluación financiera del plan

Considerando el nivel de ventas como el principal indicador del éxito de este plan de marketing, presentamos un comparativo del estimado de ventas que la empresa ASSIST CARD obtendría de aplicar el plan y el nivel de ventas esperado basado en su tendencia histórica de los últimos 5 años. Esperando un resultado de USD 9'124,087 contra los USD 8'714,319 sin el plan. Ventas adicionales por USD 409,696. Con una inversión adicional aproximada de USD 30,000⁸⁴ para este plan de marketing, sobre la inversión proyectada que se espera que realicen el 2018, de acuerdo a su histórico de inversión en marketing, que va alrededor del 5% de la facturación del año anterior.

⁸³ Se considera interacciones en Facebook: Reacciones (Me gusta), Compartir y Comentarios.

⁸⁴ Considerando que históricamente el presupuesto de marketing de ASSIST CARD Perú ha sido de aproximadamente 5% sobre la facturación de la empresa.

Tabla 37

Estado de resultados integrales proyectado al 2018 en USD.

	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2018 ⁸⁵ (luego del Plan de Marketing)	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2018 ⁸⁶ (tendencia natural)	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2017 ⁸⁷	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2016	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2015	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2014
Ventas Netas (Ingresos Brutos)	9,124,087	8,714,391	7,933,989	7,408,772	6,750,910	7,275,937
Costos de ventas (Operacionales)	-4,538,018	-4,478,018	-4,093,424	-3,845,230	-3,420,338	-4,070,409
Utilidad Bruta	4,586,070	4,236,373	3,840,565	3,563,542	3,330,572	3,205,528
Gastos de Ventas	-2,534,832	-2,534,832	-2,410,390	-2,109,960	-1,917,522	-2,330,495
Gastos de Administración	-2,707,353	-2,707,353	-2,529,826	-2,339,836	-2,007,380	-1,799,666
Otros Ingresos	1,510,175	1,510,175	1,641,359	1,263,527	961,792	993,666
Utilidad Operativa	854,059	504,363	541,709	377,273	367,462	69,033
Ingresos Financieros	63,235	63,235	65,512	52,950	42,969	34,129
Gastos Financieros	-298,916	-298,916	-282,012	-243,775	-232,608	-196,578
Resultados antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	618,378	268,682	325,209	186,448	177,823	-93,416
Participación de los Trabajadores	-13,822	-13,174	-12,789	-10,458	0	0
Impuesto a la Renta	-197,633	-131,992	-136,207	-110,541	-90,136	-40,454
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	406,923	123,515	176,213	65,449	87,687	-133,870

El costo de ventas, ítem dentro del cual se encuentra la inversión propuesta a realizarse, ha sido históricamente alrededor del 50%, tal como se puede apreciar en la Tabla 38; esta propuesta de plan de marketing representa una facturación adicional de USD 409,696 sobre las ventas esperadas del 2018 versus lo que se lograría si no se llevara a cabo el plan.

⁸⁵ Datos estimados al cierre de noviembre de 2017.

⁸⁶ Tendencia natural basada en el promedio de crecimiento de los últimos 04 años.

⁸⁷ Datos estimados al cierre de noviembre de 2017.

Tabla 38

Ventas netas vs. costo de ventas a nivel ASSIST CARD Perú (en USD).

	2018 (luego del Plan de Marketing)	2018 (tendencia natural)	2017	2016	2015
Ventas netas	9,124,087	8,714,391	7,933,989	7,408,772	6,750,910
Costo de ventas	-4,538,018	-4,478,018	-4,093,424	-3,845,230	-3,420,338
Costo de ventas (porcentual)	49.73%	51.38%	51.59%	51.90%	50.66%

La aplicación del plan de marketing propuesto, representa también un ahorro de inversión del 1.67% sobre las ventas esperadas en el 2018 para el costo de ventas totales (49.73% en lugar de 51.38%), USD 152,372.

Por ser esta una inversión que va directamente al costo de ventas y no incluye compra de activos, además de ser un plan de un año, no estamos considerando los indicadores que usualmente se usan para proyectos de inversión a mediano o largo plazo (COK⁸⁸, WACC⁸⁹).

Tabla 39

Presupuesto histórico de marketing en Venta Directa (en USD).⁹⁰

	2018 (planteado)	2018 (tendencia natural)	2017	2016	2015
Monto	466,100	435,720	396,699	370,439	337,545
Variación	30,380	39,021	26,260	32,894	----
Ventas (facturación)	9,124,087	8,714,391	7,933,989	7,408,772	6,750,910

⁸⁸ COK (Costo de Oportunidad del Capital).

⁸⁹ WACC: Weighted Average Cost of Capital (Costo Promedio Ponderado de Capital).

⁹⁰ Históricamente, el presupuesto de marketing asignado representa el 5% de la facturación del año anterior.

Tabla 40

Flujo de caja mensual para el año 2018 en USD.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ingresos													
Saldo inicial	-	268,766	505,837	826,178	1,165,527	1,641,670	2,170,506	2,603,812	2,989,042	3,373,109	3,779,769	4,194,027	
Venta directa	297,252	258,407	343,476	359,535	504,479	638,407	462,792	402,065	409,403	432,646	435,594	476,600	5,020,656
Total ingresos	297,252	258,407	343,476	359,535	504,479	638,407	462,792	402,065	409,403	432,646	435,594	476,600	5,020,656
Egresos													
Marketing	28,486	21,336	23,136	20,186	28,336	109,572	29,486	16,836	25,336	25,986	21,336	116,072	466,100
Saldo final	268,766	505,837	826,178	1,165,527	1,641,670	2,170,506	2,603,812	2,989,042	3,373,109	3,779,769	4,194,027	4,554,556	

Elaboración: propia.

8.4 Análisis de viabilidad

Consideramos relevante mencionar algunos puntos que nos permitan justificar qué tan viable es el plan de marketing presentado, así tenemos:

Viabilidad técnica:

Considerando que el uso de tecnologías necesarias para llevar a cabo este plan, principalmente en cuanto a comunicación, que debe ser más directa y en tiempo real tanto por parte de las plataformas que utiliza ASSIST CARD, como las de sus proveedores, estos cuidadosamente evaluados para garantizar el mejor servicio para la realización de las diferentes campañas y a la vez poder responder a la altura de lo ofrecido. Siendo así, podemos asegurar la viabilidad de este aspecto del plan.

Viabilidad comercial:

El estudio de mercado realizado nos demuestra que los niveles de conocimiento del servicio de asistencia al viajero en general y de la marca son muy bajos, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento, además de la buena reputación de la marca frente a sus clientes. El mercado está dispuesto a contratar los servicios de ASSIST CARD, pero es necesario acercarnos más a él y hacer que la marca sea más conocida.

Viabilidad económica:

Se plantea una mejora en las ventas proyectadas de cerca de USD 410,000 por un incremento aproximado en el presupuesto del plan de marketing de USD 68,400 con respecto al presupuesto de marketing del año 2017 (USD 397,700), cabe resaltar que acuerdo al estimado de inversión proyectado en base a su histórico, ASSIST CARD Perú invertiría casi USD 436,000 en 2018 considerando el 5% de sus ventas proyectadas; esta

propuesta, al ser por un total de USD 466,100⁹¹, es cerca de USD 30,000 más elevada, pero con mejores resultados como indicamos al inicio del párrafo, además que este plan contribuiría a seguir afianzando la posición de líder de la marca en un mercado con mucho espacio por explotar. De esta forma, el plan de marketing para el año 2018 no solamente es viable, sino que marca la pauta para proyecciones más alentadoras en los próximos años, con un mercado cada vez más concientizado en temas de seguridad en viajes.

Viabilidad estratégica:

Al cambiar el enfoque de la comunicación hacia el liderazgo en valor, educar al mercado sobre la importancia de este tipo de servicios para los viajeros y el respaldo de una empresa líder y con más de 40 años de experiencia en lo que hacen, consideramos que los resultados se irán multiplicando, consideramos que esta estrategia es viable y será un componente esencial para la consecución de los objetivos.

⁹¹ Ver Tabla 31: Presupuesto de marketing.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como capítulo final del presente plan de marketing, presentamos las conclusiones más importantes a las que hemos llegado luego de este estudio y algunas recomendaciones que consideramos vitales para afianzar el liderazgo de ASSIST CARD Perú en el mercado y un mayor crecimiento en sus ventas.

9.1 Conclusiones

1. El 65% del público objetivo de ASSIST CARD, lo considera un producto secundario o de menor importancia, ya sea por considerar que no les pasará nada durante su viaje, o por preferir destinar ese dinero a otro tipo de gastos, confirmándose de esta forma la poca o nula cultura de prevención que existe en los peruanos. Esto constituye uno de los principales retos a superar para poder asegurar un crecimiento sostenible en las ventas.

2. WhatsApp es el tercer canal en preferencias de comunicación de parte del público objetivo, únicamente por detrás de las redes sociales y el correo electrónico, contando con un 14% de las preferencias, es por ello que proponemos el lanzamiento de WhatsApp como nuevo canal de comunicación, tanto para ventas como para atención al cliente.

3. Los meses de junio y diciembre se muestran históricamente como meses pico en lo referente a facturación y a requerimientos de asistencia, por lo cual es imprescindible poner énfasis en el personal durante estos períodos. Es por ello se propone la realización de actividades lúdicas para el personal de asistencias en temporadas altas, además del lanzamiento del programa “Coordinador del mes”, así como el programa “Vendedor del mes” para el personal de ventas.

4. Los niveles de satisfacción de usuarios de ASSIST CARD alcanzan el 97.29%⁹², debido a ello es imprescindible contar con una evaluación trimestral de las encuestas de

⁹² Estudio elaborado por J.D. Power por encargo de ASSIST CARD.

satisfacción de los viajeros, a fin de mantener estos niveles por encima del 97% como mínimo.

5. En las encuestas realizadas a público que no utiliza ASSIST CARD, nos mencionaron que no comprarían productos de la empresa pues consideran que es un gasto sin retorno. Sin embargo, estas mismas personas también nos comentaron que sí comprarían ASSIST CARD en caso vayan a viajar con un familiar, ya que los estiman y les gustaría que se encuentren asegurados, esto constituye a uno de los principales insights encontrados.

9.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que se ejecute una estrategia de comunicación agresiva de los beneficios del producto con la finalidad de incrementar la cultura de prevención de los viajeros peruanos.

2. La tendencia en el continente a una mayor regulación de las compañías de asistencia al viajero, constituye una amenaza que no se debe perder de vista por parte de la empresa, dado que el cambio es inminente. Al estar completamente desregulada esta actividad en el Perú, el cambio será brusco, por lo cual ASSIST CARD deberá mostrar buenos reflejos y adaptarse a las nuevas condiciones legales de forma pronta.

3. Se recomienda potenciar a mediano plazo la inversión en marketing hacia los canales digitales como: Facebook, Whatsapp, posicionamiento en Google, entre otros.

4. Se recomienda no perder de vista los canales digitales tradicionales como el SMS, el cual tiene los más altos índices en conversión de ventas.

5. Es importante lanzar y potenciar el fanpage local (ASSIST CARD Perú), a fin de aprovechar las particularidades del mercado local y brindarle a la marca una mayor identidad y engagement⁹³ con el público peruano.

⁹³ Martí, J. & Muñoz, P. (2008). Engagement Marketing: una nueva publicidad para un marketing de compromiso. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1:

Estado de resultados integrales del 2013 al 2017.

	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2017	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2016	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2015	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2014	Del 1 Ene. al 31 Dic. 2013
Ingresos Operacionales					
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	7,933,989	7,408,772	6,750,910	7,275,937	6,161,828
Otros Ingresos Operacionales	0	0	0	0	0
Total Ingresos Brutos	7,933,989	7,408,772	6,750,910	7,275,937	6,161,828
Costos de ventas (Operacionales)	-4,093,424	-3,845,230	-3,420,338	-4,070,409	0
Total Costos Operacionales	-4,093,424	-3,845,230	-3,420,338	-4,070,409	0
Utilidad Bruta	3,840,565	3,563,542	3,330,572	3,205,528	6,161,828
Gastos de Ventas	-2,410,390	-2,109,960	-1,917,522	-2,330,495	-5,450,219
Gastos de Administración	-2,529,826	-2,339,836	-2,007,380	-1,799,666	-1,844,037
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos					
Otros Ingresos	1,641,359	1,263,527	961,792	993,666	847,216
Otros Gastos					
Utilidad Operativa	541,709	377,273	367,462	69,033	-285,211
Ingresos Financieros	65,512	52,950	42,969	34,129	29,459
Gastos Financieros	-282,012	-243,775	-232,608	-196,578	-136,988
Participación en los Resultados de partes Relacionadas por el Método de Participación	0	0	0	0	-14,086
Ganancia (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados	0	0	0	0	0
Resultados antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	325,209	186,448	177,823	-93,416	-406,827
Participación de los Trabajadores	-12,789	-10,458	0	0	0
Impuesto a la Renta	-136,207	-110,541	-90,136	-40,454	-78,601
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	176,213	65,449	87,687	-133,870	-485,428
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Descontinuación	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	176,213	65,449	87,687	-133,870	-485,428

Anexo 2: Destinos de viaje de los peruanos por continente.

Fuente: Mapfre.

Anexo 3: Organigrama de Administración y Finanzas de ASSIST CARD Perú.

Anexo 4: Organigrama de Recursos Humanos de ASSIST CARD Perú.

Anexo 5: Organigrama de Asistencias de ASSIST CARD Perú.

Anexo 6: Organigrama de Ventas Corporativas de ASSIST CARD Perú.

Anexo 7: Organigrama de Venta Directa de ASSIST CARD Perú.

Anexo 8: Organigrama de Agencias de Viaje de ASSIST CARD Perú.

Anexo 9: Organigrama de Servicio al cliente de ASSIST CARD Perú.

Anexo 10: Organigrama de Sistemas IT de ASSIST CARD Perú.

Anexo 111: Situación Financiera al 31 de diciembre de 2013 en USD.

CUENTA		CUENTA	
Activo		Pasivo y patrimonio	
Activo Corriente		Activo Corriente	
Efectivo y Equivalentes en Efectivo	109,882	Sobregiros Bancarios	
Inversiones Financieras		Obligaciones Financieras	
- Activos Financieros al Valor Razonable con cambios en ganancias y pérdidas		Cuentas por Pagar Comerciales	226,055
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas (neto)	
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	287,097
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados		Otras Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	152,277	Provisiones	
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Pasivos Mantenidos para la Venta	
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	450,419	Total Pasivo Corriente	513,151
Existencias (neto)			
Activos Biológicos		Pasivo No Corriente	
Activos No Corrientes mantenidos para la Venta		Obligaciones Financieras	
Gastos Contratados por Anticipado		Cuentas por Pagar Comerciales	
Otros Activos		Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	
Total Activo Corriente	712,578	Diferidos	
		Otras Cuentas por Pagar	690,898
Activo No Corriente		Provisiones	
Inversiones Financieras		Ingresos Diferidos (netos)	
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Total Pasivo No Corriente	690,898
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Total Pasivo	1,204,049
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados			
- Inversiones al Método de Participación			
- Otras Inversiones Financieras		Patrimonio Neto	
Cuentas por Cobrar Comerciales		Capital	266,094
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Acciones de Inversión	
Otras Cuentas por Cobrar		Capital Adicional	
Existencias (neto)		Resultados no Realizados	
Activos Biológicos		Reservas Legales	
Inversiones Inmobiliarias		Otras Reservas	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	147,368	Resultados Acumulados	-33,491
Activos Intangibles (neto)	189	Resultados del Ejercicio	-485,131
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	91,386	Diferencias de Conversión	
Gastos Contratados por Anticipado		Total Patrimonio Neto	-252,528
Otros Activos			
Total Activo No Corriente	238,942		
TOTAL ACTIVO	951,520	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	951,521

Anexo 122: Situación Financiera al 31 de diciembre de 2014 en USD.

CUENTA		CUENTA	
Activo		Pasivo y patrimonio	
Activo Corriente		Activo Corriente	
Efectivo y Equivalentes en Efectivo	110,620	Sobregiros Bancarios	
Inversiones Financieras		Obligaciones Financieras	
- Activos Financieros al Valor Razonable con cambios en ganancias y pérdidas		Cuentas por Pagar Comerciales	212,610
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas (neto)	
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	281,676
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados		Otras Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	1,041,299	Provisiones	
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Pasivos Mantenidos para la Venta	
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	292,746	Total Pasivo Corriente	494,286
Existencias (neto)			
Activos Biológicos		Pasivo No Corriente	
Activos No Corrientes mantenidos para la Venta		Obligaciones Financieras	
Gastos Contratados por Anticipado		Cuentas por Pagar Comerciales	
Otros Activos		Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	
Total Activo Corriente	1,444,664	Diferidos	
		Otras Cuentas por Pagar	1,719,632
Activo No Corriente		Provisiones	
Inversiones Financieras		Ingresos Diferidos (netos)	
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Total Pasivo No Corriente	1,719,632
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Total Pasivo	2,213,918
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados			
- Inversiones al Método de Participación			
- Otras Inversiones Financieras		Patrimonio Neto	
Cuentas por Cobrar Comerciales		Capital	248,829
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Acciones de Inversión	
Otras Cuentas por Cobrar		Capital Adicional	
Existencias (neto)		Resultados no Realizados	
Activos Biológicos		Reservas Legales	
Inversiones Inmobiliarias		Otras Reservas	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	137,393	Resultados Acumulados	-484,973
Activos Intangibles (neto)	158,994	Resultados del Ejercicio	-133,870
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	102,853	Diferencias de Conversión	
Gastos Contratados por Anticipado		Total Patrimonio Neto	-370,014
Otros Activos			
Total Activo No Corriente	399,240		
TOTAL ACTIVO	1,843,904	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,843,904

Anexo 133: Situación Financiera al 31 de diciembre de 2015 en USD.

CUENTA		CUENTA	
Activo		Pasivo y patrimonio	
Activo Corriente		Activo Corriente	
Efectivo y Equivalentes en Efectivo	151,442	Sobregiros Bancarios	
Inversiones Financieras		Obligaciones Financieras	
- Activos Financieros al Valor Razonable con cambios en ganancias y pérdidas		Cuentas por Pagar Comerciales	96,237
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas (neto)	
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	380,405
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados		Otras Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	947,323	Provisiones	
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Pasivos Mantenidos para la Venta	
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	300,270	Total Pasivo Corriente	476,642
Existencias (neto)			
Activos Biológicos		Pasivo No Corriente	
Activos No Corrientes mantenidos para la Venta		Obligaciones Financieras	
Gastos Contratados por Anticipado		Cuentas por Pagar Comerciales	
Otros Activos		Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	
Total Activo Corriente	1,399,035	Diferidos	
		Otras Cuentas por Pagar	1,052,827
Activo No Corriente		Provisiones	
Inversiones Financieras		Ingresos Diferidos (netos)	
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Total Pasivo No Corriente	1,052,827
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Total Pasivo	1,529,469
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados			
- Inversiones al Método de Participación			
- Otras Inversiones Financieras		Patrimonio Neto	
Cuentas por Cobrar Comerciales		Capital	638,829
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Acciones de Inversión	
Otras Cuentas por Cobrar		Capital Adicional	
Existencias (neto)		Resultados no Realizados	
Activos Biológicos		Reservas Legales	
Inversiones Inmobiliarias		Otras Reservas	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	100,813	Resultados Acumulados	-542,941
Activos Intangibles (neto)	85,295	Resultados del Ejercicio	87,688
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	127,902	Diferencias de Conversión	
Gastos Contratados por Anticipado		Total Patrimonio Neto	183,576
Otros Activos			
Total Activo No Corriente	314,010		
TOTAL ACTIVO	1,713,045	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,713,045

Anexo 14: Situación Financiera al 31 de diciembre de 2016 en USD.

CUENTA		CUENTA	
Activo		Pasivo y patrimonio	
Activo Corriente		Activo Corriente	
Efectivo y Equivalentes en Efectivo	216,317	Sobregiros Bancarios	
Inversiones Financieras		Obligaciones Financieras	
- Activos Financieros al Valor Razonable con cambios en ganancias y Pérdidas		Cuentas por Pagar Comerciales	142,098
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas (neto)	
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	592,058
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados		Otras Cuentas por Pagar	
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	1,190,660	Provisiones	
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Pasivos Mantenidos para la Venta	
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	372,245	Total Pasivo Corriente	734,156
Existencias (neto)			
Activos Biológicos		Pasivo No Corriente	
Activos No Corrientes mantenidos para la Venta		Obligaciones Financieras	
Gastos Contratados por Anticipado		Cuentas por Pagar Comerciales	
Otros Activos		Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	
Total Activo Corriente	1,779,221	Diferidos	
		Otras Cuentas por Pagar	1,560,467
Activo No Corriente		Provisiones	
Inversiones Financieras		Ingresos Diferidos (netos)	
- Activos Financieros Disponibles para la Venta		Total Pasivo No Corriente	1,560,467
- Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento		Total Pasivo	2,294,623
- Activos por Instrumentos Financieros Derivados			
- Inversiones al Método de Participación			
- Otras Inversiones Financieras		Patrimonio Neto	
Cuentas por Cobrar Comerciales		Capital	950,549
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)		Acciones de Inversión	
Otras Cuentas por Cobrar		Capital Adicional	
Existencias (neto)		Resultados no Realizados	
Activos Biológicos		Reservas Legales	
Inversiones Inmobiliarias		Otras Reservas	
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	698,761	Resultados Acumulados	-460,386
Activos Intangibles (neto)	171,886	Resultados del Ejercicio	65,449
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	200,366	Diferencias de Conversión	
Gastos Contratados por Anticipado		Total Patrimonio Neto	555,612
Otros Activos			
Total Activo No Corriente	1,071,013		
TOTAL ACTIVO	2,850,234	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2,850,234

Anexo 14: Población de Lima Metropolitana según APEIM⁹⁴.

Edad	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
<= 12	62,231	320,171	714,774	477,408	124,488	1,699,072
13-17	24,286	161,501	268,364	173,591	45,934	673,676
18-25	40,324	308,156	526,686	288,432	81,923	1,245,521
26-30	29,501	170,078	301,175	164,826	41,632	707,213
31-35	36,321	157,922	265,150	152,404	38,197	649,994
36-45	72,205	291,295	554,983	298,788	78,615	1,295,886
46-55	59,202	331,156	442,574	227,813	38,473	1,099,219
56 +	116,371	527,441	753,414	327,108	52,198	1,776,532
Total	440,442	2,267,720	3,827,121	2,110,370	501,459	9,147,113

Edad	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
<= 12	14.1 %	14.1 %	18.7 %	22.6 %	24.8 %	18.6 %
13-17	5.5 %	7.1 %	7.0 %	8.2 %	9.2 %	7.4 %
18-25	9.2 %	13.6 %	13.8 %	13.7 %	16.3 %	13.6 %
26-30	6.7 %	7.5 %	7.9 %	7.8 %	8.3 %	7.7 %
31-35	8.2 %	7.0 %	6.9 %	7.2 %	7.6 %	7.1 %
36-45	16.4 %	12.8 %	14.5 %	14.2 %	15.7 %	14.2 %
46-55	13.4 %	14.6 %	11.6 %	10.8 %	7.7 %	12.0 %
56 +	26.4 %	23.3 %	19.7 %	15.5 %	10.4 %	19.4 %
Total	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Zona ⁹⁵	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Total
Zona 01	-	144,845	479,356	320,165	102,448	1,056,169
Zona 02	32,703	365,198	642,195	239,482	5,262	1,280,598
Zona 03	14,294	177,523	467,132	350,652	77,111	1,091,814
Zona 04	25,917	267,522	365,187	172,563	21,838	850,633
Zona 05	9,062	158,021	432,152	255,258	63,411	922,685
Zona 06	74,148	286,371	96,262	29,391	436	477,527
Zona 07	247,744	312,062	77,107	40,901	10,422	669,342
Zona 08	21,001	233,888	307,613	142,580	29,851	733,940
Zona 09	-	110,021	512,188	330,879	101,251	1,064,469

⁹⁴ De acuerdo a estas cifras, 6'774,365 personas se corresponden con el grupo etario de 18 a 75 años, de los NSE A, B y C, que conforman nuestro mercado potencial.

⁹⁵ Zona 01: Puente Piedra, Comas, Carabayllo. Zona 02: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres. Zona 03: San Juan de Lurigancho. Zona 04: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria. Zona 05: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino. Zona 06: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel. Zona 07: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina. Zona 08: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores. Zona 09: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac. Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú.

Zona 10	15,572	206,285	427,987	206,829	79,755	941,802
Otros		5,984	19,943	21,671	9,675	58,134
Total	440,442	2,267,720	3,827,121	2,110,370	501,459	9,147,113

Fuente: APEIM (2016).

Elaboración: propia.

Anexo 16: Distribución de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana.

Nivel socio económico	Porcentaje	Estrato	Porcentaje
NSE A	5.2%	A1	0.6%
		A2	4.6%
NSE B	22.3%	B1	8.6%
		B2	13.7%
NSE C	40.5%	C1	26.5%
		C2	14.0%
NSE D	24.3%	D	24.3%
NSE E	7.7%	E	7.7%

Fuente: APEIM (2016).

Anexo 17

Cuestionario de estudio cuantitativo.

N°	Pregunta	Alternativas
01	¿Es Ud. una persona que viaja o considera realizar un viaje al exterior próximamente?	a. Sí. b. No.
02	¿Por qué motivo viaja principalmente?	a. Conocer nuevos lugares / personas b. Desconectarse / Descansar c. Diversión d. Estudiar e. Trabajar f. Pasar tiempo con amigos o pareja g. Por la experiencia del viaje en si misma h. Visitar familiares i. Otros (especifique).
03	¿Dónde prefiere comprar sus pasajes?	a. Agencias de viajes. b. Líneas aéreas. c. Otros (especifique).
04	¿A través de qué medio prefiere comprar sus pasajes?	a. Presencial. b. Telefónicamente. c. Internet. d. Otros (especifique).
05	¿Alguna vez ha adquirido un seguro de viaje o asistencia al viajero?	a. Sí. b. No.
06	¿Por qué NO lo adquirió?	a. Pienso que no me pasará nada. b. No conozco. c. Prefiero tener más bolsa de viaje. d. Otros (especifique).
07	¿Por qué lo adquirió?	a. Seguridad en caso suceda algo. b. Ya he tenido un accidente. c. Me he enfermado antes. d. No tener gastos inesperados. e. Otros (especifique).
08	¿Conoce Ud. ASSIST CARD?	a. Sí. b. No.
09	¿Alguna vez ha comprado ASSIST CARD?	a. Sí. b. No.
10	¿Cuánto pagó la última vez que contrató ASSIST CARD? (precio por persona)	a. Menos de \$100. b. Entre \$101 y \$200. c. Entre \$201 y \$300. d. Entre \$301 y \$400. f. De \$401 a más.
11	¿Por qué compró ASSIST CARD?	a. Cobertura en todo el mundo.

		b. Exigencias legales. c. Influencia familiar o de amigos. d. Seguridad durante el viaje. e. Evitar gastos inesperados. f. Otros (especifique).
12	Indique los factores que considera más importantes para adquirir ASSIST CARD.	a. Cobertura de equipaje por pérdida. b. Asistencia médica. c. Asistencia Legal / Soporte TI. d. Repatriación sanitaria. e. Seguro para celulares y dispositivos móviles. f. Reembolso de gastos por vuelo demorado o cancelado. g. Otros (especifique).
13	Indique si ha adquirido algún servicio de asistencia al viajero de las siguientes marcas.	a. SegurViaje. b. Travel Ace Assistance. c. Coris. d. Europ Assistance. e. Euroamerican Assistance. f. Assist-Med. g. Ninguna. h. Otros (especifique).
14	Indique a través de qué medio le gustaría enterarse de las promociones y beneficios de ASSIST CARD.	a. Televisión. b. Radio. c. Página web. d. Correo electrónico. e. Correo tradicional / Encartes / Folletos. f. Revistas. g. Diarios. h. Telefónicamente. i. SMS. j. WhatsApp. k. Otros (especifique).
15	¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?	a. 2x1. b. Niños no pagan. c. % de descuento. d. Paquete familiar. e. Combo con pasajes. f. Combo con paquetes. g. Puntos clientes frecuente. h. Otros (especifique).
16	¿Cuál es el medio de pago de su preferencia para la afiliación a un seguro?	a. Efectivo. b. Tarjeta de crédito. c. Tarjeta de débito.
17	¿Cuál es su edad?	(Pregunta abierta).

18	¿Cuál es su sexo?	a. Masculino. b. Femenino.
19	¿Cuál es su estado civil actual?	a. Casado(a). b. Divorciado(a). c. Soltero(a). d. Viudo(a). e. Unión libre, no casado(a).
20	¿Cuál es el número total de miembros de la familia que viven en su casa?	(Pregunta abierta).
21	¿Cuál es el máximo nivel educativo que cursó?	Primaria. Secundaria. Instituto técnico. Universitario. Maestría. Doctorado.
22	¿En qué distrito reside?	(Se mostró una lista con todos los distritos de Lima, considerados por APEIM).
23	¿El lugar donde reside es?	a. Propio. b. Aún lo está pagando. c. Alquilado. d. Otro (especifique).
24	¿Cuál es su rango de ingresos familiares mensuales aproximados?	a. Menos de S/ 2,000. b. De S/ 2,001 a S/ 3,000. c. De S/ 3,001 a S/ 4,000. d. De S/ 4,001 a S/ 7,000. e. Más de S/ 7,001.

Elaboración: propia.

Anexo 158

Tendencias de crecimiento interanual de ASSIST CARD Perú en USD.

	2018	2018 (tendencia natural)	2017	2016	2015
Facturación (global)	9,124,087	8,714,390	7,933,989	7,408,772	6,750,909
Crecimiento (global)	15%	9.84%	7.09%	9.74%	---

Fuente: ASSIST CARD (2017).

Anexo 19

Resumen de crecimiento en el canal de venta directa en USD.

	2018	2018 (tendencia natural)	2017	2016	2015
Facturación (venta directa)	5,020,656	4,792,915	3,894,620	3,336,388	2,580,813
Crecimiento (venta directa)	29%	23%	17%	29%	---

Fuente: ASSIST CARD (2017).

Anexo 20

Guía de pautas – Focus Group N° 01

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategia debe utilizar ASSIST CARD para incrementar el grado de conciencia en los viajeros sobre la necesidad de contar con algún servicio de asistencia al viajero al momento de realizar sus viajes?

¿Qué acciones debe realizar ASSIST CARD para posicionarse como la mejor opción dentro del mercado de servicios de asistencia al viajero?

OBJETIVOS

“Identificar el nivel de conocimiento o desconocimiento sobre los servicios de asistencia al viajero disponibles en para el viajero limeño en los segmentos A, B y C”

“Identificar las necesidades y comportamiento del segmento A, B y C con respecto el servicio de asistencia al viajero”

INICIO DE FOCUS

SALUDO Y PRESENTACIÓN

Buenas noches, me llamo Ricardo Lucero y voy a ser el moderador en este Focus Group, somos estudiantes de la Maestría de Marketing de la Escuela de Posgrado de la USIL y junto con mis compañeros Carlos Llaque y Alex Chiroque les queremos dar la bienvenida y agradecerles por su participación.

En esta oportunidad vamos a tocar temas relacionados a viajes y seguridad, queremos conocer que tanto saben del tema, nos cuenten sus experiencias y que se sientan cómodos de expresar su opinión libremente y con total naturalidad.

Antes de comenzar, queremos pedirles permiso para poder grabar esta reunión, ya que la mente es muy frágil y sus comentarios son muy valiosos para nosotros, de esta manera podremos luego repasar lo conversado aquí para una mejor elaboración de nuestro informe. Que esto no los cohíba, sean tal cual son por favor y digan lo que piensan.

Algo muy importante: no hay respuestas buenas ni malas, siéntanse libres de darnos cualquier tipo de opinión en cualquier momento de la conversación.

Nos gustaría que cada uno de ustedes se presente, y nos diga su nombre, edad, si tienen hermanos, hijos, mascotas, etc.

INICIO DE FILMACIÓN

CALENTAMIENTO

- ¿Fue fácil llegar al lugar?
- ¿Encontraron el tráfico?
- ¿Cómo les fue hoy día?
- ¿Qué tal el trabajo?

ESTUDIO A PROFUNDIDAD

Uds. han sido seleccionados considerando que son personas que eventualmente viajan al exterior, han viajado y posiblemente viajen este o el próximo año nuevamente, es por esto que nos gustaría que nos comenten...

HABITOS DE COMPRA – VIAJES Y SEGUROS

- ¿Por qué Motivo suelen viajar?
- ¿Qué es lo que más valoran o más les gusta de viajar?
- ¿En base a qué factores toman la decisión de sus viajes?
- ¿Cuál es el determinante o más importante? ¿Por qué?
- ¿Cuántas veces han viajado en los últimos 2 años? ¿Por qué?
- ¿Viajan con mayor frecuencia a algún destino en especial? ¿Caribe?
- ¿Viajan con mayor frecuencia en alguna aerolínea? ¿Por qué?
- ¿Viajan con mayor frecuencia en algún momento del año? ¿Por qué?
- ¿De cuántos días es el promedio de sus viajes? ¿Por qué?
- ¿Cuándo viajan lo hacen acompañado? ¿Por quién? ¿Por qué?

- ¿Qué cosa no debe faltar nunca en sus viajes? ¿Por qué?
- ¿Qué podría hacer que sus viajes sean mejores? ¿Por qué?
- ¿Cuánto es el gasto promedio por viaje? (pasajes, estadía, alimentación, etc.)
- ¿Tienen algunos viajes que consideren especiales, con un mayor presupuesto programado? ¿Por qué?
- ¿Con qué medio de pago suelen pagar por estos servicios?
- ¿Qué es lo que más valoran de sus viajes? ¿Por qué vuelven a viajar?
- ¿En qué aspecto del viaje gastan más? (Pasaje, Estadía, Alimentación, Movilidad, Actividades, Compras). ¿Por qué?
- ¿Tienen días preferidos en la semana para viajar? ¿Por qué?
- ¿Algún horario en especial? ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo permanecen en los aeropuertos? (Salida y Regreso).
- ¿Cuánto tiempo antes de sus vuelos se presentan en el aeropuerto?
- ¿Alguna vez han cambiado de destino o de línea aérea por sugerencia de familiares o amistades? ¿Por qué?
- ¿Cuentan con algún tipo de seguro? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la cobertura de sus seguros?
- ¿Cuánto pagan por esos seguros?
- ¿Qué opinan de esos precios?
- ¿Cómo se enteraron de esos seguros? ¿En qué medios?
- ¿Qué es lo que más les gusta de esos seguros y lo que más les desagrada? ¿Por qué?
- ¿Conocen los servicios de asistencia al viajero? ¿Qué nos pueden contar?

- ¿Por qué razón no contratan estos servicios cuando viajan?
- ¿Qué haría que los contraten en un futuro?
- ¿Conoce a alguien que los haya contratado?
- ¿Conocen a alguien que haya tenido un accidente, enfermedad o emergencia durante su viaje? Coméntennos.

PROCESO DE SELECCIÓN DE DESTINO, LÍNEA AÉREA, ACTIVIDADES, ETC.

- ¿Cómo es su proceso de búsqueda para un viaje?
- ¿En qué medios suelen buscar información sobre viajes?
- ¿Qué atributos suelen buscar o encontrar cuando viajan? ¿Qué es lo que más y menos valoran al momento de viajar? Razones (Ranking).
- ¿Tienen algunos proveedores favoritos de estos servicios? ¿Por qué?
- ¿Al momento de elegir una línea aérea, un destino, un paquete turístico, ¿cuáles son sus principales temores? ¿Qué cosas los pueden frenar en el proceso de elección? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las razones por las cuales ustedes descalificarían a un proveedor de servicios?
- Para los que no hayan descartado contratar un servicio de asistencia al viajero: ¿Cómo lo harían? ¿Principales razones para la compra? ¿Por qué se desanimarían?

SERVICIO DE ASISTENCIA AL VIAJERO IDEAL

- ¿Cómo sería su servicio de asistencia ideal cuándo viaje? ¿Cómo cuál? (si conoce alguno).
- ¿Qué servicios y productos te gustaría que ofreciera?
- ¿Cuál sería el Precio que les agradaría pagar estos servicios?

- ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en su asistencia al viajero?
- ¿En qué horarios le gustaría que atendiera? (Ventas y Asistencia). Días y Hora.
- ¿Qué promociones desearía que le brinde para la compra?
- ¿Cómo sería la atención de Personal ideal de esta empresa?
- ¿Cómo sería para ustedes la ambientación ideal de esta empresa? Descríbala.
- ¿Prefiere realizar la compra por internet? ¿Por qué?

COMPETENCIA

- ¿Qué empresa de servicios de asistencia al viajero conoce en Lima? (De más a menos conocido).
- ¿A cuál considera la mejor? ¿Por qué?
- ¿A cuál no le compraría jamás? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera las Ventajas de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera las desventajas de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación del nivel de atención de empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de la infraestructura de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de los precios de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Se consideran fieles a la empresa a la que le compran actualmente? ¿Por qué lo dicen?
- Evaluación del nivel de precios de los servicios y productos por empresa. Razones.

ACERCA DE ASSIST CARD

- ¿Qué han escuchado o conocen ustedes de ASSIST CARD?
- ¿Saben en dónde encontrarlos? Especificar
- ¿Cómo es que saben de ASSIST CARD? ¿Por qué medios se enteraron de su existencia?
- ¿Cuándo fue la última vez que compró alguna de sus tarjetas?
- ¿Dónde la compró? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las ventajas que ofrecen ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las desventajas que ofrecen ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál ha sido su nivel de experiencia con la marca? ¿Ha tenido que solicitar asistencia alguna vez?
- ¿Cuál es su percepción de la marca?
- ¿Sabían que es una marca internacional? ¿Sí? ¿No?
- ¿Cuántas otras marcas de servicio de asistencia al viajero conocen? Mencíonelas.
- Si tuviera que darle una personalidad a ASSIST CARD en una familia ¿Cómo sería? ¿Cómo estarían ubicadas las otras marcas en esta familia?
- ¿Cuál sería su evaluación del nivel de atención de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de la infraestructura de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de la calidad del servicio de asistencia de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de las coberturas de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de los precios de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación y calificación general. ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu apreciación de la ubicación de sus puntos de atención y ventas? Razones.
- ¿Tendrán algunas ubicaciones tentativas?

SOBRE LOS PRECIOS

- Comparación y valoración de los precios de ASSIST CARD frente a los demás ofertantes en el mercado. Razones.
- ¿Cuál es su percepción de precios para este tipo de servicios?

SOBRE LA COMUNICACIÓN

- ¿En qué medios les gustaría recibir la comunicación sobre servicios de asistencia al viajero?
- ¿Qué clase información les gustaría recibir?
- ¿Cuál cree que debería ser el tono de comunicación adecuado para este tipo de mensajes?
- ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir la comunicación?
- ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?
- ¿Qué otro elemento considera que haría más atractiva esta comunicación?

INTENCIÓN DE COMPRA

Si les comentamos que el precio por día de una tarjeta de asistencia al viajero de ASSIST CARD que incluye una cobertura de asistencia médica de hasta USD 35,000 cuesta USD 8 por día, pudiendo agregar servicios adicionales si lo desean por USD 2 diarios...

- ¿Cuál es su nivel de interés por comprar una tarjeta de asistencia de ASSIST CARD para su próximo viaje?

- ¿Tendría la intención de comprar su tarjeta ASSIST CARD visitando su local en San Isidro? ¿En el Aeropuerto? ¿En una agencia de viajes? ¿Por internet? ¿Por qué prefiere el medio mencionado?
- ¿Recomendarían Uds. ASSIST CARD?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

Si alguno de Uds. tuviera algún comentario final, por favor lo comparten para terminar.

Con esto damos por terminada la reunión, les agradecemos una vez más por su participación y la valiosa información que nos han dado esta noche.

¡Muchas gracias!

Anexo 21

Guía de pautas – Focus Group N° 02

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategia debe utilizar ASSIST CARD para incrementar el grado de conciencia en los viajeros sobre la necesidad de contar con algún servicio de asistencia al viajero al momento de realizar sus viajes?

¿Qué acciones debe realizar ASSIST CARD para posicionarse como la mejor opción dentro del mercado de servicios de asistencia al viajero?

OBJETIVOS

“Identificar el nivel de conocimiento o desconocimiento sobre los servicios de asistencia al viajero disponibles en para el viajero limeño en los segmentos A, B y C”

“Identificar las necesidades y comportamiento del segmento A, B y C con respecto el servicio de asistencia al viajero”

INICIO DE FOCUS

SALUDO Y PRESENTACIÓN

Buenas noches, me llamo Carlos Llaque. Hoy voy a ser el moderador de este Focus Group, somos estudiantes de la Maestría de Marketing de la Escuela de Posgrado de la USIL y junto con mis compañeros Alex Chiroque y Ricardo les queremos dar las gracias por su participación.

Hoy vamos a hablar de temas relacionados a viajes y seguridad, queremos conocer que tanto saben del tema, nos cuenten sus experiencias y que se sientan cómodos de expresar su opinión libremente y con total naturalidad.

Antes de comenzar, queremos pedirles permiso para poder grabar esta reunión, ya que la mente es muy frágil y sus comentarios son muy valiosos para nosotros, de esta manera podremos luego repasar lo conversado aquí para una mejor elaboración de nuestro informe, pero veo que no son tímidos así que no creo que haya problema.

Comentarles que no hay respuestas buenas ni malas. Siéntanse libres de darnos cualquier tipo de opinión en cualquier momento de la conversación. Sin groserías, por favor.

Nos gustaría que cada uno de ustedes se presente, y nos diga su nombre, edad, si tienen esposa, hijos, mascotas, etc.

INICIO DE FILMACIÓN

CALENTAMIENTO

- ¿Fue fácil llegar al lugar?
- ¿Encontraron el tráfico?

- ¿Cómo les fue hoy día?
- ¿Qué tal el trabajo?

ESTUDIO A PROFUNDIDAD

Uds. han sido seleccionados considerando que son personas que eventualmente viajan al exterior y han tenido ocasión de contratar ASSIST CARD. Me gustaría que me cuenten un poco...

HABITOS DE COMPRA - VIAJES Y SEGUROS

- ¿Por qué motivos suelen viajar?
- ¿Qué es lo que más valoran o más les gusta de viajar?
- Cuando eligen el destino, ¿en base a qué factores hacen la elección?
- ¿Cuántas veces han viajado en los últimos 2 años? ¿Por qué?
- ¿Viajan con mayor frecuencia a algún destino en especial? ¿Caribe? ¿Europa?
- ¿Viajan con mayor frecuencia en alguna aerolínea? ¿Por qué?
- ¿Viajan con mayor frecuencia en alguna época del año? ¿Por qué?
- ¿De cuántos días es el promedio de sus viajes? ¿Por qué?
- ¿Cuándo viajan lo hacen acompañado? ¿Por quién? ¿Por qué?
- ¿Qué cosa no debe faltar nunca en sus viajes? ¿Por qué?
- ¿Qué podría hacer que sus viajes sean mejores? ¿Por qué?
- ¿Cuánto es el gasto promedio por viaje? (pasajes, estadía, alimentación, etc.)

- ¿Tienen algunos viajes que consideren especiales, con un mayor presupuesto programado? ¿Por qué?
- ¿Con qué medio de pago suelen pagar por estos servicios?
- ¿Qué es lo que más valoran de sus viajes? ¿Por qué vuelven a viajar?
- ¿En qué aspecto del viaje gastan más? (Pasaje, Estadía, Alimentación, Movilidad, Actividades, Compras). ¿Por qué?
- ¿Tienen días preferidos en la semana para viajar? ¿Por qué?
- ¿Algún horario en especial? ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo antes de sus vuelos se presentan en el aeropuerto?
- ¿Actualmente cuentan con algún tipo de seguro de viaje o asistencia al viajero? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la cobertura de sus seguros?
- ¿Cuánto pagan por esos seguros?
- ¿Qué opinan de esos precios?
- ¿Cómo se enteraron de esos seguros? ¿En qué medios?
- ¿Qué es lo que más les gusta de esos seguros y lo que más les desagrada? ¿Por qué?
- ¿Conocen los servicios de asistencia al viajero? ¿Qué nos pueden contar?
- ¿Conoce a alguien que los haya contratado?
- ¿Conocen a alguien que haya tenido un accidente, enfermedad o emergencia durante su viaje? Coméntennos.

PROCESO DE SELECCIÓN DE DESTINO, LÍNEA AÉREA, ACTIVIDADES, ETC.

- ¿Cómo es su proceso de búsqueda para un viaje?

- ¿En qué medios suelen buscar información sobre viajes?
- ¿Qué atributos suelen buscar o encontrar cuando viajan? ¿Qué es lo que más y menos valoran al momento de viajar? Razones (Ranking).
- ¿Tienen algunos proveedores favoritos de estos servicios? ¿Por qué?
- ¿Al momento de elegir una línea aérea, un destino, un paquete turístico, ¿cuáles son sus principales temores? ¿Qué cosas los pueden frenar en el proceso de elección? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las razones por las cuales ustedes descalificarían a un proveedor de servicios?

SERVICIO DE ASISTENCIA AL VIAJERO IDEAL

- ¿Cómo sería su servicio de asistencia ideal cuándo viaje? ¿Qué servicios y productos te gustaría que ofreciera?
- ¿Cuál sería el precio por día que les agradaría pagar estos servicios?
- ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en su asistencia al viajero?
- ¿En qué horarios le gustaría que atendiera? (Ventas y Asistencia). Días y Hora.
- ¿Qué promociones desearía que le brinde para la compra?
- ¿Cómo sería la atención de Personal ideal de esta empresa?
- ¿Cómo sería para ustedes la ambientación ideal de esta empresa? Descríbala.
- ¿Prefiere realizar la compra por internet? ¿Por qué?

COMPETENCIA

- ¿Qué empresa de servicios de asistencia al viajero conoce en Lima?
- ¿A cuál considera la mejor? ¿Por qué?

- ¿A cuál no le compraría jamás? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera las ventajas de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuáles considera las desventajas de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación del nivel de atención de empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de la infraestructura de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de los precios de cada empresa? ¿Por qué?
- ¿Se consideran fieles a la empresa a la que le compran actualmente? ¿Por qué lo dicen?
- Evaluación del nivel de precios de los servicios y productos por empresa. Razones.

ACERCA DE ASSIST CARD

- ¿Qué conocen sobre ASSIST CARD?
- ¿Saben en dónde encontrarlos o cómo contratar los servicios de ASSIST CARD?
- ¿Cómo supieron de ASSIST CARD? ¿Por qué medios?
- ¿Cuándo fue la última vez que compró alguna de sus tarjetas? ¿Dónde la compró? ¿Por qué motivo?
- ¿Cuáles son las ventajas que ofrecen ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las desventajas que ofrecen ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál ha sido su nivel de experiencia con la marca? ¿Ha tenido que solicitar asistencia alguna vez?
- ¿Cuál es su percepción de la marca?
- ¿Sabían que es una marca internacional? ¿Sí? ¿No?
- ¿Cuántas otras marcas de servicio de asistencia al viajero conocen?

- Si tuviera que darle una personalidad a ASSIST CARD en una familia ¿Cómo sería?
¿Cómo estarían ubicadas las otras marcas en esta familia?
- ¿Cuál sería su evaluación del nivel de atención de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de la infraestructura de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de la calidad del servicio de asistencia de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de las coberturas de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación de los precios de ASSIST CARD? ¿Por qué?
- ¿Cuál sería su evaluación y calificación general. ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu apreciación de la ubicación de sus puntos de atención y ventas? Razones.
¿Tendrán algunas ubicaciones tentativas?

SOBRE LOS PRECIOS

- Comparación y valoración de los precios de ASSIST CARD frente a los demás ofertantes en el mercado. Razones.
- ¿Cuál es su percepción de precios para este tipo de servicios?

SOBRE LA COMUNICACIÓN

- ¿En qué medios les gustaría recibir la comunicación sobre servicios de asistencia al viajero?
- ¿Qué clase información les gustaría recibir?
- ¿Cuál cree que debería ser el tono de comunicación adecuado para este tipo de mensajes?
¿Formal? ¿Informal?

- ¿Cada cuánto tiempo le gustaría recibir la comunicación?
- ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?

INTENCIÓN DE COMPRA

Les comentamos que el precio por día de una tarjeta de asistencia al viajero de ASSIST CARD que incluye una cobertura de asistencia médica de hasta USD 35,000 cuesta USD 8 por día, pudiendo agregar servicios adicionales si lo desean por USD 2 diarios...

- ¿Cuál es su nivel de interés por comprar una tarjeta de asistencia de ASSIST CARD para su próximo viaje?
- ¿Tendría la intención de comprar su tarjeta ASSIST CARD visitando su local en San Isidro? ¿En el aeropuerto? ¿En una agencia de viajes? ¿Por internet? ¿Por qué prefiere el medio mencionado?
- ¿Recomendarían ASSIST CARD?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

Quiero agradecerles una vez más por su participación y la valiosa información que nos han dado esta noche.

¡Muchas gracias!

Anexo 22
Resumen Ejecutivo

¿En qué consiste el negocio?

ASSIST CARD Perú es una empresa fundada en Suiza en 1972. Se encuentra enmarcada dentro del rubro de asistencia al viajero. Goza de un amplio prestigio y cuenta con presencia global.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

La venta de un paquete de asistencia al viajero a través de sus tres canales: Venta Directa, Corporativo y Agencias de Viajes, cada uno de ellos con sus propias particularidades y forma de funcionar.

¿Cuál es la inversión a realizar?

Requerimos una inversión adicional aproximada de USD 30,000⁹⁶, sobre la inversión proyectada que se espera que realicen el 2018, de acuerdo a su presupuesto histórico de marketing, que va alrededor del 5% de la facturación del año anterior.

¿Cuál será la rentabilidad?

Contamos con un comparativo del estimado de ventas que ASSIST CARD obtendría en caso de aplicar el plan y el nivel de ventas esperado basado en su tendencia histórica de los últimos 5 años. Esperando un resultado de USD 9'124,087 contra los USD 8'714,319 sin el plan. Ventas adicionales por USD 409,696.

¿Qué se hará para desarrollar y fidelizar a los clientes?

Buscamos continuamente que los clientes permanezcan leales a la marca, que ASSIST CARD sea la primera y única opción de compra cuando el cliente esté por viajar en una segunda oportunidad (habiendo comprado ASSIST CARD en alguna ocasión

⁹⁶ Considerando que históricamente el presupuesto de marketing de ASSIST CARD Perú ha sido de aproximadamente 5% sobre la facturación de la empresa.

previa). Esto se logrará brindando un excelente servicio de atención frente a cualquier incidente durante el viaje, además de contar con ofertas atractivas para los clientes (de precio o beneficios con marcas asociadas), incentivando la re-compra y recomendación constante.

BIBLIOGRAFÍA

Andina (2017, 14 de diciembre). Cepal proyecta una aceleración de la economía de Perú para el 2018. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-cepal-proyecta-una-aceleracion-de-economia-peru-para-2018-692853.aspx>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). Distribución de hogares según NSE 2016 – Lima Metropolitana. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

ASSIST CARD (2017, 16 de agosto). Quiénes Somos. Recuperado de <http://aboutus.assist-card.com/>

Banco Mundial (2017, 04 de junio). El crecimiento mundial se fortalecerá hasta ubicarse en el 2,7 % y mejoran las perspectivas. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>

Bigné, J., Font, X. & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Madrid: Editorial ESIC.

Cámara Nacional de Turismo del Perú (2017, 23 de agosto). Transporte aéreo internacional crece 14.4 % en primer semestre del 2017. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/transporte-aereo-internacional-crece-14-4-en-primer-semester-del-2017-%28ranking-de-aerolineas%29>

Cámara Nacional de Turismo del Perú (2017, 18 de agosto). Mercado de seguros y asistencia al viajero genera más de US\$ 18 millones. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/968-mercado-de-seguros-y-asistencia-al-viajero-genera-mas-de-us-18-millones>

Centro Peruano de Estudios Sociales (2012, 21 de marzo). La cultura de prevención y los peruanos. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/node/11107>

Cohen, W. (2008). El plan de marketing. España: Ediciones Deusto.

David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

El Comercio (2014, 09 de agosto). Todo lo que tienes que saber sobre los seguros de viaje. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tienes-seguros-viaje-175080>

El Peruano (2016, 11 de junio). Decreto Supremo N° 004-2016. Recuperado de <http://diariooficial.elperuano.pe/Normas>

Ferrel, O. & Hirt, G. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: McGraw Hill.

Gestión (2015, 18 de junio). Sin Visa Schengen, viajes entre Perú y Europa aumentarían 50% en dos años. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sin-visa-schengen-viajes-entre-peru-y-europa-aumentarian-50-dos-anos-2135110>

Gestión (2017, 2 de agosto). Moody's reduce a 2.6% su proyección de crecimiento económico para Perú en el 2017. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/moodys-reduce-26-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2196671>

Gestión (2017, 06 de septiembre). Niño Costero: Reconstrucción demandará la inversión de S/ 25,655 millones. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/nino-costero-reconstruccion-demandara-inversion-s-25655-millones-2199419>

INDECOPI (2014). El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Informe_Perfil_Consumidor_2017/3f3bafa5-d931-4437-bdfa-432907fc7ebc

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). Población 2000 al 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017, 15 de agosto). Boletín de migraciones. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/migraciones/1/>

IPMI Magazine (2011, 19 de diciembre). Travel and Medical Assistance News: Starr International Company, Inc. Acquires Assist-Card International Holdings S.A. Recuperado de <https://ipmimagazine.com/medical-health-insurance/en/mergers-and-acquisitions/433-travel-and-medical-assistance-news-starr-international-company-inc-acquires-assist-card-international-holdings-sa-expands-offerings-to-include-travel-and-emergency-assistance-services>

Jack, F. (2000). Negocios Exitosos. México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2003). Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. México: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. México: Pearson.

La República (2014, 25 de agosto). De 2 millones de peruanos, 280 mil compran seguros de viaje. Recuperado de <http://larepublica.pe/25-08-2014/de-2-mlns-de-peruanos-280-mil-compran-seguros-de-viaje>

La República (2016, 19 de mayo). Lanza seguro de viaje para personas que practican deportes de aventura. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/768350-los-deportistas-de-aventura-cuentan-con-una-nueva-cobertura-de-seguro>

La República (2017, 26 de abril). Cyber Days: ASSIST CARD espera crecer cuatro veces más en compras online. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/869544-cyber-days-assist-card-espera-crecer-cuatro-veces-mas-en-compras-online>

La República (2017, 09 de mayo). Viva Air Perú inicia hoy sus operaciones con vuelos a S/ 60 a nivel nacional. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/873860-viva-air-peru-inicia-hoy-sus-operaciones-con-vuelos-s-60-nivel-nacional>

Lima Airport Partners (2016). Movimiento General Aeroportuario 2016. Recuperado de: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5274>

Lima Airport Partners (2017, 15 de agosto). Memoria anual. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/informacion-financiera/memoria-anual>

Lima Airport Partners (2017, 13 de septiembre). El equipo de ASSIST CARD en el AIJCh. Recuperado de: <http://limairportnews.com/el-equipo-de-assist-card-en-el-aijch/>

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson.

Martí, J. & Muñoz, P. (2008). Engagement Marketing: una nueva publicidad para un marketing de compromiso. México: Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2002, 23 de julio). Ley 27790. Recuperado de

<http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>

Pacific Credit Rating (2016). Informe sectorial Perú: sector seguros, año 2015.

Recuperado de

http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_seguros_201512.pdf

Pacific Credit Rating (2017, 15 de marzo). Informe sectorial Perú: sector seguros, año

2016. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201612-fin-seguros_v01.pdf

Peru.com (2016, 29 de noviembre). ASSIST CARD se expande en Perú mediante apertura de nueva oficina comercial. Recuperado de

<http://peru.com/deportes/automovilismo/assist-card-se-expande-peru-mediante-apertura-nueva-oficina-comercial-noticia-486563>

Perú Retail (2017, 23 de marzo). Jockey Plaza recibe más de 30 millones de visitas al año. Recuperado de: <http://www.peru-retail.com/jockey-plaza-recibe-mas-de-30-millones-de-visitas-al-ano/>

Ries, A. & Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. México: Mc Graw Hill.

Rob, P., & Coronel, C. (2003). Sistemas de bases de datos: diseño, implementación y administración. México D.F.: Cengage Learning.

Semana Económica (2016, 14 de enero). Fusión de Ace y Chubb crea la compañía de seguros en bolsa más grande a nivel global. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/seguros/177161-fusion-de-ace-y-chubb-crea-la-compania-de-seguros-en-bolsa-mas-grande-a-nivel-global/>

Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. México: McGraw Hill.

Superintendencia Nacional de Migraciones (2017, 08 de agosto). Movimiento migratorio de ingreso y salida, ciudadanos peruanos, según Puesto de Control. Recuperado de <https://www.migraciones.gob.pe/index.php/estadisticas/>

Vicuña, A. (2014). El plan de marketing en la práctica. Madrid: Editorial ESIC.

Visa Infinite (2017). Beneficios de viaje. Recuperado de <http://www.visa-infinite.com/pe/beneficios>