



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**ACCIONES DE MEJORA EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE
PARA EL INCREMENTO EN LAS VENTAS B2B EN UNA COMPAÑÍA
DEL SECTOR DE VIAJES Y TURISMO ESPAÑOLA**

**Trabajo de suficiencia profesional
presentado para optar al Título Profesional de Licenciada en
Administración**

**Presentado por
ANDREA BELEN GUERRERO BENDEZU**

Asesor: Freddy Linares Torres

[0000-0003-3644-0545](tel:0000-0003-3644-0545)

Lima, noviembre 2024



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: "Acciones de mejora en la fidelización del cliente para el incremento de las ventas B2B en una compañía del sector de viajes y turismo española"; presentado por doña ANDREA BELEN GUERRERO BENDEZU, con DNI N° 71957518, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 2 de julio de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

[Visualizador de documentos](#)

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 02-jul-2025 02:55 -05
Identificador: 2709207647
Número de palabras: 25869
Entregado: 1

Guerrero, Andrea_Trabajo de suficiencia profe... Por ANDREA GUERRERO BENDEZU

Índice de similitud	Similitud según fuente
18%	Fuentes de Internet: 17%
	Publicaciones: 2%
	Trabajos del estudiante: 4%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 2 de julio de 2025

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

En los últimos años, la fidelización del cliente ha ganado una relevancia creciente. Tanto en el contexto académico como en la práctica, se considera uno de los objetivos clave que las compañías deben perseguir para mantenerse competitivas en un mercado cada vez más globalizado y digitalizado. Las empresas de servicios, debido a sus características inherentes, tienen mayores oportunidades para implementarla. Sin embargo, a pesar de la creciente importancia de la fidelización, es esencial medirla adecuadamente y diseñar estrategias que realmente aporten valor al cliente. Es por ello, que en el presente trabajo se busca en primer lugar realizar un exhaustivo análisis de la literatura que permita comprender el concepto de fidelización del cliente, así como identificar las principales herramientas, modelos y enfoques utilizados para medirla como el modelo de Alcaide (2015) y la escala de intenciones de comportamiento (Zeithaml et al., 1996) como un instrumento para evaluar la fidelidad del cliente en el sector de los servicios. Y, en segundo lugar, se busca desarrollar e implementar un plan de mejora a través de estrategias de fidelización del cliente para incrementar las ventas, concretamente del área de Grupos B2B de *Exoticca*, compañía perteneciente al sector de turismo y específicamente al mercado de las agencias de viajes.

PALABRAS CLAVE: Fidelización del cliente, Intenciones de comportamiento, Sector servicios, Agencia de viajes.

ABSTRACT

In the last few years, customer loyalty has gained increasing relevance. Both in academic and practical contexts, it is considered one of the fundamental goals that companies must pursue to remain competitive in an increasingly globalized market. Service companies, due to their inherent characteristics, have greater opportunities to implement loyalty strategies. However, despite the growing importance of customer loyalty, it is essential to measure it properly and design strategies that genuinely add value to the customer. Therefore, this study aims, first, to conduct a comprehensive review of the literature to understand the concept of customer loyalty and identify the main tools, models, and approaches used to measure it, such as Alcaide's model (2015) and the Behavioral Intentions Scale (Zeithaml et al., 1996) as an instrument to assess customer loyalty in the service sector. Secondly, it seeks to develop and implement an

improvement plan through customer loyalty strategies to increase sales, specifically in the B2B Groups area of Exoticca, a company in the tourism sector with a focus on the travel agency market.

KEYWORDS: Customer loyalty, Behavioral intention, Service sector, Travel agencies

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
TABLA DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO: CASO EXOTICCA TRAVEL	2
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. MISIÓN Y VISIÓN	2
1.3. ENFOQUE Y CULTURA DE LA EMPRESA	3
1.4. ÁREA DE VENTAS A EMPRESAS: B2B GRUPOS	3
1.4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA	4
1.4.2 SERVICIOS DEL ÁREA.....	5
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1. LAS AGENCIAS DE VIAJE	6
2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	9
3.1. FIDELIZACIÓN AL CLIENTE	10
3.1.1. LA FIDELIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS	12
3.1.2. RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN AL CLIENTE Y VENTAS.....	14
3.1.3. MEDICIÓN DE LA FIDELIZACIÓN AL CLIENTE.....	19
3.2. SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	20
3.2.1. RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	21
3.2.2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	23
3.3. EL CLIENTE B2B: AGENCIAS DE VIAJES.....	25
3.3.1. EL PERFIL DEL AGENTE DE VIAJES.....	27
3.3.2. LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESTADOS UNIDOS	31

3.3.3. MEDICIÓN DE FIDELIZACIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE VIAJES	33
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA.....	34
4.1. PLAN DE INVESTIGACIÓN	34
4.1.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN	34
4.1.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	39
4.1.3. INSTRUMENTOS DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	40
4.1.4. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.2. PLAN DE MEJORA.....	51
4.2.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA.....	52
4.2.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	52
4.2.3. COMPARACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA ACTUAL Y LO PROPUESTO A LA COMPAÑÍA	60
4.2.4 IMPACTO EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE B2B GRUPOS.....	62
CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA. 63	
5.1. ESTRUCTURA DE COSTOS	63
5.1.1. COSTOS DE VENTAS POR MODELO DE FIDELIZACIÓN	63
5.1.2 COSTOS DEL PERSONAL	65
5.2. ESTRUCTURA DE INGRESOS.....	66
5.3. RATIOS FINANCIEROS	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de productos	5
Tabla 2 Plan de Investigación	31
Tabla 3 Lista de colaboradores y proveedores relacionados al área B2B Groups	35
Tabla 4 Etapas en la atención de los servicios del área B2B Grupos	43
Tabla 5: Estructura de segmentación de agentes de viaje para ‘B2B Grupos’	50
Tabla 6. Plan con estrategias comerciales de fidelización a clientes de B2B Grupos	52
Tabla 7. Acciones para la implementación de un plan estratégico orientado a la fidelización de clientes en el segmento B2B Grupos.	53
Tabla 8. Diagrama de Gantt con las actividades para la planificación e implementación del plan de fidelización en meses.	54
Tabla 9. Cuadro comparativo de la situación anterior y la propuesta de mejora del área de B2B Grupos	61
Tabla 10. Evolución de conversión de ventas B2B Grupos durante el 2023 y 2024.	62
Tabla 11. Detalle de costos por estrategia de fidelización.	60
Tabla 12. Distribución de costos del personal	60
Tabla 13. Resumen de ingresos del plan de fidelización con el cliente del área de B2B Grupos.....	62
Tabla 14. Ratios financieros del plan de fidelización al cliente de B2B Grupos	62
Tabla 15. Proyección del plan de fidelización al cliente de B2B Grupos	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Capacidad para mantener fidelidad en los servicios.....	12
Figura 2. Modelo de fidelización de clientes de Alcaide (2015)	14
Figura 3. Proceso de una estrategia relacional.....	15
Figura 4. Distribución de las agencias de viaje en base a su modelo de comercialización del producto.....	26
Figura 5 Distribución de atributos más valorados por los Agentes de Viaje para adquirir los servicios de B2B Grupos	37
Figura 6 Distribución de los puntos de fricción por los que los Agentes de Viaje no toman los servicios de B2B Grupos	38
Figura 7 Distribución del grado de información de los servicios de B2B Grupos por los Agentes de Viaje.....	39
Figura 8 Nivel de expectativa de los servicios de B2B Grupos por los Agentes de Viaje	40
Figura 9 Nivel de Satisfacción de los servicios de B2B Grupos por los Agentes de Viaje	40
Figura 10 Distribución de los atributos más valorados en relación con la atención de los servicios en el área B2B Grupos.	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la Dirección Gerencial.....	70
Anexo 2: Organigrama de la Dirección de B2B	71
Anexo 3: Pauta de preguntas para la entrevista en profundidad dirigida a colaboradores	71
Anexo 4: Cuestionario de encuestas a los clientes de Grupos B2B	81

INTRODUCCIÓN

El trabajo de suficiencia estará enfocado y aplicado en Exoticca, una agencia de viajes y específicamente en el área de los servicios de ‘B2B Grupos’ que ofrece la compañía, área que busca consolidarse como un canal clave con servicios de grupos privados y compartidos, ofreciendo flexibilidad y personalización. A pesar de que existen ventajas competitivas y demanda potencial, enfrenta desafíos en la conversión de ventas que busca erradicar.

A continuación, se llevará a cabo una revisión teórica sobre temas asociados con la fidelización, la satisfacción y su impacto en las ventas. Asimismo, la gestión de clientes B2B en el sector de viajes y turismo, la gestión estratégica, los modelos de fidelización y las metodologías aplicadas, entre otros aspectos relevantes.

Y en el plan de investigación, para la metodología se realizarán entrevistas en profundidad con personal clave del negocio, tales como gerentes de operaciones, directores ejecutivos y comerciales. Además, se realizarán encuestas a clientes que hayan utilizado o estén utilizando los servicios para grupos. Luego, se elaborará una propuesta de mejora que fidelice al cliente y por lo tanto mejore las ventas del área de B2B Grupos, basado en entrevistas y encuestas, identificando fricciones y oportunidades en la experiencia de los agentes de viaje. Las estrategias incluyen formación del personal, implementación de un CRM, mejoras en comunicación relacional y diseño de incentivos personalizados.

Finalmente, se evalúan los costos e ingresos asociados a la propuesta, demostrando su viabilidad financiera y proyección de beneficios. Los análisis incluyen ratios financieros que justifican el impacto positivo en la fidelización y crecimiento de ventas en el segmento B2B Grupos. Y las recomendaciones asociadas al plan de mejora.

CAPÍTULO I. CONTEXTO: CASO EXOTICCA TRAVEL

En el capítulo I, se describe los antecedentes de la compañía, así como del área ‘B2B Grupos’, donde se desarrolla el trabajo de investigación.

1.1. ANTECEDENTES

La empresa por analizar pertenece al sector de viajes y turismo. Exoticca, como la llamaremos en adelante, es una agencia de viajes *online* fundada en 2013 por el empresario Jesús Rodríguez, con su sede principal en Barcelona, España; y una filial en Miami, Estados Unidos. Actualmente, quien está a cargo de la compañía y se desempeña como director ejecutivo de la empresa es Pere Vallès. (Ver Organigrama Anexo 1)

Se dedica a la comercialización de viajes turísticos online de varios días, los cuales incluyen una combinación de servicios como vuelos, alojamiento, transporte y actividades. Exoticca ofrece destinos en 60 países, distribuidos en América Latina, el Sudeste Asiático, Europa y otras regiones. Además, opera en algunos países de América del Norte y Europa, entre los que se encuentran Estados Unidos, Canadá, México, y luego Reino Unido y España. En los últimos años, la compañía ha experimentado un notable crecimiento de mercado en Canadá, lo que ha permitido que, en 2023, América del Norte represente el 70% de las ventas totales de la empresa.

1.2. MISIÓN Y VISIÓN

La empresa se ha consolidado en su sector, con el lema *‘Ser un operador de viajes online creado por expertos del sector para ayudar a viajeros de todo el mundo a cumplir sus sueños.’*

La misión de Exoticca es, *‘Ser líder de la transformación digital del mercado de viajes a través de la plataforma que permite la compra de viajes cuidadosamente seleccionados con múltiples componentes totalmente online y a los mejores precios.’*

Y la visión, *‘Comprometidos contigo, creemos en el poder transformador de los viajes y queremos ayudar a personas de todo el mundo a enriquecer sus vidas con apasionantes intercambios culturales. Nuestros itinerarios combinan lugares icónicos y rincones que sólo los locales conocen, para que vivas experiencias increíbles y las taches de tu lista de sueños por cumplir.’* (Exoticca, 2024)

1.3. ENFOQUE Y CULTURA DE LA EMPRESA

Con el fin de lograr el enfoque de brindar una experiencia única y servicio de alta calidad, la empresa tiene el siguiente enfoque (Exoticca, 2024):

- Cuidado. Nos encargamos de que cada producto esté meticulosamente diseñado, cuidando cada detalle y ofreciendo la mejor experiencia de viaje.
- Calidad. Se seleccionan los mejores servicios y proveedores, construyendo una relación comercial de largo plazo.
- Precios competitivos. Cada campaña se negocia exhaustivamente para garantizar la mejor relación calidad-precio.
- Disponibilidad. Todos los servicios que ponemos a la venta están completamente garantizados.
- Diferenciación. Priorizamos la innovación ofreciendo productos únicos en comparación con lo que ofrecen el resto de agencias.

Y establece los principios culturales que determinan el funcionamiento de la organización:

- Centrado en el cliente: Hacer al cliente interno o externo el centro de cualquier decisión.
- Orientado: Siempre esforzándonos por mejorar.
- Trabajo en equipo: Involucrado activamente en una colaboración efectiva.
- Compromiso: Realmente se preocupa por la empresa.
- Resiliencia: Aprovechar las oportunidades en medio de la adversidad.

1.4. ÁREA DE VENTAS A EMPRESAS: B2B GRUPOS

El área de ‘B2B Grupos’ fue creada en el 2023 y se enfoca en ofrecer sus servicios a negocios que son agencias de viajes con el propósito de facilitarles la reserva *online* de viajes que estos comercializan con sus propios clientes. La compañía les provee de paquetes vacacionales que incluyen la opción de vuelos internacionales, y en destino, el alojamiento, las comidas, los guías y el transporte privado, a lugares exóticos de todo el mundo, lo que permite a las agencias de viajes, reservar los paquetes de viajes a precios competitivos para sus clientes finales. Actualmente opera en norteamérica, específicamente en los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Durante el 2023, el área de B2B grupos ha facturado 1,1 millones de euros. Y dentro de la distribución por mercados de la facturación corresponde el 76% a Estados Unidos, seguido de Canadá con 24%.

Y dentro de las principales funciones del equipo comercial de 'B2B Group' (Ver organigrama Anexo 2), tenemos:

- Recibir y gestionar las solicitudes de viaje del grupo por parte de los asesores de viajes de los mercados en los que opera como EE.UU. y Canadá.
- Negociación de presupuestos y contratos.
- Cuando el presupuesto es aceptado por el asesor de viajes, se realiza el proceso de generación de reservas en el sistema de Exoticca.
- Proporcionar todas las herramientas de reserva que el asesor de viajes necesita para empezar a reservar a sus clientes.
- Realizar un seguimiento del rendimiento del grupo de viaje.
- Gestionar las relaciones con los clientes.

1.4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA

Dentro de los objetivos del área de B2B durante el 2024, se encuentran los siguientes:

- Incrementar la facturación de ventas en 25%.
- Consolidar el negocio de B2B Grupos como un canal de venta clave dentro de la compañía.
- Los clientes deben contactar rápida y eficazmente con los servicios, convirtiéndose en futuros clientes reales y permanentes.
- Desarrollar una estrategia B2B fundamentada en tres pilares clave: asegurar el crecimiento del área y la compañía, fidelizar a los clientes y mantener su satisfacción con la marca.

1.4.2 SERVICIOS DEL ÁREA

Los servicios que ofrece el área de B2B Grupos se clasifican en grupo privado y grupo compartido según la necesidad del cliente; con el único requisito de tener un grupo mínimo de 10 personas. Ahora, se indican las características principales de cada uno de los servicios.

Por un lado, los servicios de ‘Grupo Privado’ que incluye servicio aéreo e itinerario privados en destino con los siguientes beneficios:

- Todo el grupo viaja junto de forma exclusiva y privada.
- Flexibilidad en la configuración de viaje. Se brindan opciones de vuelos, tamaño de grupo, extensiones o combinaciones.
- No se requiere lista de viajeros al momento de reservar si la agencia de viaje aún no dispone de un grupo completo y definido.
- Pago de comisión completa por todos los componentes del viaje. Una tarifa por el terreno y una tarifa por otros componentes, como el aire y las actividades adicionales.
- Condiciones de pago. Se requiere un primer depósito para hacer la reserva con \$250 por viajero.

Y los servicios de ‘Grupo Compartido’ con los siguientes beneficios:

- Los viajeros son mezclados con otros usuarios de la compañía.
- Los vuelos se emiten previa confirmación y la disponibilidad en hoteles está bloqueada.
- Las plazas deben ser definidas al momento de la reserva. No se garantizan plazas adicionales a las reservadas en este momento.
- Pago de comisión completa por todos los componentes del viaje.
- Condiciones de pago. Para hacer la reserva se requiere el pago del 60% del precio total.

Asimismo, se proporciona una matriz con los dos tipos de servicios con los atributos y las diferencias que existen entre ellas.

Tabla 1: Matriz de productos

	PRIVADO	COMPARTIDO
Estado del grupo	Asientos aún por completar.	El grupo está configurado.
Confirmar reserva	30 días para separar y conformar el grupo sin pago previo.	El pago debe confirmarse en el momento de la reserva.
1° depósito del grupo	Se requiere un depósito de \$250 por persona para reservar lugares.	Requerir confirmación con un 60% del costo total.
TCC (Crédito de conductor del grupo)	1 TCC gratuito a partir de 20 pax.	No aplica TCC gratuito.
Información del viajero (datos personales, pasaporte, otros)	No se necesitan nombres hasta 120 días antes de la salida.	Información requerida para todos los pasajeros.

Disponibilidad y flexibilidad	Personalizamos la cantidad según las necesidades del grupo, si desea agregar o disminuir pasajeros.	La disponibilidad en los hoteles está bloqueada y limitada. No se pueden garantizar lugares adicionales para reservas posteriores.
Servicios en destino	Todos los servicios son privados y exclusivos para el grupo.	Servicios compartidos con otros pasajeros regulares.
Políticas de grupos	Se aplicarán políticas de tours privados.	No aplica políticas de grupos de tours privados.

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando lo expuesto en el capítulo anterior en relación con el giro de negocio de la empresa, se evidencia que tiene un considerable potencial de crecimiento, respaldado por las ventajas competitivas que ostenta en el sector de servicios de viajes y turismo. En el presente capítulo, se analizará el problema que afecta la gestión del área de B2B Grupos.

2.1. LAS AGENCIAS DE VIAJE

El sector de turismo al que pertenecen las agencias de viajes resulta atractivo en el mercado actual y viene motivado por diferentes razones. En primer lugar, el sector del turismo sigue ganando relevancia en el proceso de terciarización de la economía a través de poderosas herramientas sofisticadas, y las agencias de viajes tienen un papel crucial en la distribución de los servicios turísticos dentro de este sector. En segundo lugar, las diversas funciones que realizan las agencias de viajes, destacan su función como asesora, como su principal razón de ser. Esta función implica una interacción estrecha entre el cliente y la agencia, lo que, junto con la capacidad de ofrecer personalización, favorece la creación de un vínculo fuerte con el cliente, tal como lo sugieren Czepiel y Gilmore (1987), buscando generar altos niveles de fidelización que se profundizará en el capítulo del marco teórico. Es así que, el cliente final se ve inundado por numerosas propuestas de servicios turísticos, lo que hace que un "asesor de viajes" sea una figura valiosa que le proporciona orientación, le ofrece consejos, resuelve problemas relacionados con el viaje y le ahorra tiempo. Además, dado que el cliente suele desconocer muchas de las opciones disponibles, la agencia puede proporcionarle información que de otro modo le resultaría difícil obtener por sí mismo. En este escenario, el consumidor

busca asesoría profesional y personalizada para poder elegir entre la amplia variedad de alternativas que existen en un mercado muy competitivo.

En consecuencia, el agente de viajes debe evolucionar y volverse un asesor experto, lo cual requiere una combinación de habilidades técnicas y humanas. Entre estas habilidades, destacan la capacidad para comunicarse eficazmente con el cliente y detectar sus necesidades, así como una sólida formación técnica y cultural que le proporcione información detallada sobre los destinos de interés del cliente, generando al mismo tiempo confianza para una mejor relación. Según Hymans (1987), además de los aspectos tangibles que caracterizan a una agencia, son los elementos intangibles, como la precisión de la información, la rapidez en el servicio, el seguimiento posterior a la venta o la transparencia en los precios, los que fortifican la esencia de la relación con el cliente. Así, el sector objeto de esta investigación es uno en el que se puede lograr lo que Czepiel (1987) describe como una fidelidad de doble vínculo, la cual se caracteriza por una alta personalización del servicio y una estrecha interacción con el cliente, aspecto que se detalla en el siguiente capítulo.

2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Durante el 2023, el área de ‘B2B Grupos’ de la compañía se ha desarrollado de forma favorable con una facturación mensual de 70 mil euros en promedio en los 3 primeros meses de operación y con potenciales oportunidades en los mercados en los que opera y nuevos mercados; con el fin de seguir ofreciendo nuevos productos que aportan valor para las agencias de viaje. Sin embargo, existe preocupación en la dirección de B2B, debido a que a pesar de las oportunidades de ventas generadas, estas no se llegan a concretar. Es decir que, sobre el total de las propuestas de negociación que se gestionan con los clientes de la compañía, no se ejecutan y por lo tanto no se realiza la venta. Es así que no se está cumpliendo con uno de los principales objetivos del área en estudio de *‘Consolidar el negocio de B2B Grupos como un canal de venta clave dentro de la compañía.’*

En primer lugar, se precisa que la conversión de ventas sobre el total de solicitudes realizadas por las agencias de viaje ha sido tan solo del 5% en promedio en 2023 y durante algunos meses que comprende parte del segundo y tercer trimestre del 2023 hubo una conversión nula, situación crítica para el negocio que ha significado un costo de oportunidad de facturación mensual de hasta 50 mil euros. En consecuencia, significa un reto en la capacidad de crecimiento y rentabilidad del área mencionada y por lo tanto de la compañía.

En segundo lugar, la cantidad de solicitudes que ingresan por los servicios de ‘B2B Groups’ en promedio es de 45 solicitudes al mes. Y estas solicitudes, son realizadas por los agentes de viaje con la necesidad de conocer los precios y los servicios que la compañía le ofrece para adquirir un paquete de viaje en grupo. Según el paper de Dávila (2020), el principal objetivo de un agente de viaje es gestionar las necesidades de viajes y proporcionar servicios y paquetes de viajes de turismo en representación de los proveedores y mantener satisfacción y fidelización de sus propios clientes para servicios futuros. Así, un agente de viajes tiene la oportunidad de obtener beneficios por cada viaje organizado, ya que los proveedores turísticos le pagan una comisión por cada reservación.

A continuación, profundizando en la apertura a los indicadores de los servicios que ‘B2B Grupos’ ofrece, el ticket promedio de adquirir un ‘Grupo Privado’ es 49 mil euros y de un ‘Grupo compartido’ es 30 mil euros, y es el resultado en base a las condiciones que cada servicio ofrece y el precio asociado. Por otro lado, según la cantidad de viajeros que tiene cada grupo es variable el importe del ticket promedio. Es así que en promedio, los grupos están constituidos por 18 viajeros. Y de igual manera, influyen otros factores dentro de la solicitud del grupo, como paquetes de viaje que incluyen el vuelo aéreo, la categoría del hotel de preferencia, y por supuesto el destino al que viajan. Considerando los factores mencionados, el precio por viajero en un ‘Grupo Privado’ es 2,5 mil euros y de un ‘Grupo compartido’ es 1,8 mil euros.

Finalmente, con la situación mencionada previamente se realiza una revisión interna del proceso de la experiencia de los clientes para adquirir los servicios de ‘B2B Grupos’, y se evidencia que no se estaba gestionando una atención oportuna de las solicitudes que registraban y no había un buen manejo en las cuentas B2B, que puede significar insatisfacción en los clientes, por lo tanto, es fundamental anticiparse para evitar su abandono.

Valorando las necesidades de los agentes de viaje y tomando en consideración que los clientes son el foco para la toma de decisiones de la compañía, resulta fundamental identificar cuáles son sus insatisfacciones y, en consecuencia, puedan adquirir los servicios de B2B Grupos cuando lo requieran.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

La clave del éxito para lograr fidelizar a los clientes y mantenerlos se basa en establecer con ellos una relación a largo plazo, representando así, una mayor rentabilidad y crecimiento

interno de la empresa. Se trata de una ventaja competitiva significativa al transformar todas las estrategias y procesos de fidelización de clientes de la empresa, con el fin de garantizar su sostenibilidad a largo plazo y hacer frente a la competencia. Estas estrategias pueden abarcar desde campañas de ventas hasta la gestión de la comunicación tanto *online* como *offline*. (Jiménez-Marín, Elías Zambrano y Bellido-Pérez, 2021).

Actualmente, la era tecnológica por la que atraviesan las compañías, deben tomar en cuenta que las experiencias tienen mayor valor que los productos, y las emociones influyen de manera determinante en el comportamiento del cliente al momento de adquirir bienes o servicios. Como resultado, el perfeccionamiento y la calidad de los servicios y productos se han convertido en factores clave para generar una alta competitividad, elevando así los niveles de las expectativas de los clientes. (Rayón, 2018).

Ante este nuevo contexto, las empresas buscan las estrategias más efectivas para aumentar las ventas y lograr la rentabilidad esperada. Una de las estrategias identificadas son las relaciones cercanas y duraderas con los clientes (Kotler & Keller, 2016). Además, de que puede aumentar la rentabilidad entre un 25% y un 125% como resultado de una estrategia de fidelización del cliente (Affde, 2020). Y en relación con los hábitos de los consumidores, Invesp (2023) señala que los clientes habituales tienen un 50% más de probabilidad de experimentar con nuevos productos y gastan un 31% más que los clientes nuevos. Lo que enfatiza en la importancia de que las empresas centren sus esfuerzos en retener y fidelizar a sus consumidores, convirtiendo sus estrategias y procesos de fidelización en un factor clave de diferenciación y una ventaja competitiva para garantizar su sostenibilidad y enfrentar a la competencia. Por otro lado, Atzberger (2017) en sus estudios indica que fidelizar a un nuevo cliente y convertirlo en uno habitual tiene un costo 16 veces mayor.

Asimismo, las estrategias de fidelización pueden ir desde promociones de ventas a gestión de la comunicación de tipo *offline* u *online* (Jiménez-Marín, et al., 2021). El acceso a contenido digital, además de la incorporación y participación en la decisión de compras de un nuevo perfil generacional más digitalizado y autónomo, han hecho que las posibilidades y disposición al cambio de proveedores se hayan disparado en los negocios. Al existir una mayor exposición del cliente a la información y un mayor acceso de la competencia al cliente, incrementa el riesgo de "perder" clientes históricamente fieles.

En paralelo, la búsqueda de nuevas propuestas de valor más allá del precio y el producto y el enfoque va dirigido a ofrecer un servicio post venta que fidelice al cliente como, por ejemplo, canales de atención al cliente sofisticados, herramientas digitales, servicios, marcas etc., se han disparado, por lo que resulta clave establecer estrategias de fidelización.

3.1. FIDELIZACIÓN AL CLIENTE

En los últimos veinte años, se han llevado a cabo diversas investigaciones sobre la fidelización, un factor clave para el éxito de las compañías. Y donde diversos autores han analizado su importancia, destacando que la fidelización de clientes contribuye a mejorar la rentabilidad empresarial mediante: el aumento de las ventas repetitivas, el incremento de las ventas cruzadas, la reducción de los costos de adquirir nuevos clientes, y, además, un alto nivel de competitividad y la supervivencia en mercados en etapa de madurez (Mesén, 2011).

En la actualidad, los productos y servicios ofrecidos dentro de una misma industria tienden a ser muy similares, lo que hace que la diferencia entre ellos sea casi imperceptible. Por esta razón, Alcaide precisa que resulta fácil para los clientes cambiar de proveedor, ya que perciben que la oferta es prácticamente la misma; y el servicio básico no constituye un factor decisivo de compra. Así, *"la única manera en que las empresas pueden lograr diferenciación es mediante el establecimiento de relaciones sólidas y ofreciendo una experiencia única y diferenciada para y con sus clientes"* (Alcaide, 2015).

Y es que, los elementos que influyen en la lealtad de los clientes, como la calidad del producto o servicio brindado son diversos. Este aspecto está relacionado tanto con la calidad del resultado, es decir, con lo que el cliente percibe directamente, como con la manera en que la empresa interactúa y establece relaciones con sus clientes que generalmente se lleva a cabo en el contexto de relaciones positivas entre la empresa y el cliente (Monferrer et al., 2019). Por otro lado, el conocimiento del producto es otro factor a tener en cuenta en la fidelización del cliente, ya que esto facilita que cliente pueda tener una mejor experiencia de compra y así pueda sentirse más conforme con el servicio y/o producto que está utilizando y superando, si cabe, sus expectativas y necesidades (Suchánek & Králová, 2019).

La fidelización va mucho más allá que una relación básica de vida entre la empresa y sus clientes, hoy en día se basa en una conexión de afinidad y atracción que los clientes sienten al experimentar el servicio que le brinda la compañía cuando se trata de consumir sus productos y/o servicios; ese vínculo de unión para la empresa le es altamente beneficioso, ya que supone

un incremento de la demanda de consumo de sus bienes y servicios recurrentes e incrementándose de éstos, además no hay nada mejor que un cliente “fan” de la marca y fidelizado como publicidad boca a boca para la empresa (Pierrend, 2020).

Asimismo, existen diferentes enfoques para definir la fidelización según Czepiel y Gilmore: lealtad como comportamiento, fidelidad por actitud, fidelidad por conveniencia, y la lealtad cognitiva, que se entienden de la siguiente forma:

- Lealtad como comportamiento. Se refiere a la manera en que el cliente interactúa con una marca a lo largo del tiempo, abarcando las compras recurrentes de productos y servicios del mismo proveedor así como el fortalecimiento progresivo de la relación entre ambos (Ballester, 2010).
- Fidelidad por actitud. Se manifiesta a través de las actitudes positivas del consumidor, como el deseo de recomendar la marca a otros, considerando al proveedor como la primera opción o experimentando una sensación de aprecio hacia el servicio ofrecido. Esta actitud refleja una relación psicológica duradera con la marca, caracterizada por una vinculación emocional y una actitud favorable, lo que demuestra que la fidelidad verdadera va más allá de la repetición de compras y se basa en un compromiso emocional a largo plazo (Ordoñez, 2017).
- Fidelidad por conveniencia: Los clientes son leales porque es conveniente para ellos; La lealtad del cliente por conveniencia surge cuando la marca es fácil de adquirir, comunicar y accesible. En este caso, la fidelidad no está influenciada por factores como el precio, sino por la comodidad y la facilidad que ofrece la marca en el proceso de compra y uso (Portillo, 2023).
- Lealtad cognitiva. La lealtad del cliente va más allá de una simple conducta de compra; se trata de un vínculo psicológico profundo entre el consumidor y la marca, que lo motiva a elegir esa marca por encima de otras. Este fenómeno es el resultado de una sinergia conductual que genera en el cliente razones para preferir esa marca específicamente. En cambio, si el cliente opta por una marca diferente, podría ser un indicio de que ha perdido la conexión emocional con nuestra marca, lo que afecta negativamente su lealtad (Roldán et. al, 2010).

Es así que la fidelización se refiere al nivel en que un cliente muestra un comportamiento de compra recurrente hacia un proveedor de servicios, mantiene una actitud favorable hacia el

mismo y lo considera como la única opción cuando requiera dicho servicio (Gremler y Brown, 1996).

3.1.1. LA FIDELIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS

Para ahondar en el concepto de fidelización del cliente, es necesario distinguir entre fidelidad a los bienes y fidelidad a los servicios. Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), la fidelización de clientes se refiere al proceso mediante el cual una empresa logra que los clientes continúen usando sus servicios a lo largo del tiempo, mediante la creación de experiencias satisfactorias y la construcción de una relación continua basada en la confianza y el valor percibido. La fidelización, en el contexto de los servicios, implica mucho más que la simple repetición de compras; se trata de establecer una conexión emocional y un compromiso con el cliente, lo cual es esencial para generar lealtad a largo plazo.

Según Gremler y Brown (1996), la fidelidad hacia el servicio se distingue de la fidelidad de marca, y se argumenta de la siguiente manera:

- Los proveedores de servicios poseen una mayor capacidad para establecer vínculos de fidelidad más sólidos con sus clientes en comparación con los proveedores de productos tangibles (Czepiel y Gilmore, 1987; Zeithaml, 1981).
- La fidelidad es más prevalente entre los consumidores de servicios en comparación con los de productos tangibles (Zeithaml, 1981).
- Los servicios ofrecen mayores oportunidades para las interacciones directas entre personas (Czepiel y Gilmore, 1987), lo que, a su vez, crea frecuentemente las mejores condiciones para fomentar la fidelidad (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).
- El riesgo percibido suele ser mayor al adquirir servicios en comparación con productos tangibles, lo que crea un entorno más favorable para fomentar la fidelidad del cliente, dado que la fidelidad se emplea con frecuencia como un mecanismo para mitigar dicho riesgo (Zeithaml, 1981).
- En ciertos servicios, cambiar de proveedor puede implicar barreras que no se presentan al cambiar de marca en productos tangibles (Zeithaml, 1981).

No obstante, según Czepiel, no todos los servicios tienen el mismo potencial para fomentar la lealtad de los clientes. El autor agrupa los distintos tipos de servicios según dos variables: (1) la personalización del servicio y (2) la intensidad de la interacción. La interacción de estas dos

variables, evaluadas en dos niveles (alto y bajo), da lugar a cuatro posibles escenarios que determinan la capacidad de un servicio para generar fidelidad (Czepiel, 1987). (véase figura)

Figura 1. Capacidad para mantener fidelidad en los servicios

<i>Personalización del servicio</i>	Alta	Fidelidad de Servicio	Fidelidad de doble vínculo
	Baja	Baja capacidad para la fidelidad	Fidelidad al proveedor
		Baja	Alta
		<i>Intensidad de la interacción</i>	

Nota. Información tomada en base a la teoría de Zeithaml (1981)

En cualquier caso, se observa una tendencia hacia una mayor fidelidad por parte de los consumidores de servicios hacia sus proveedores, en comparación con la fidelidad de los compradores de productos hacia las marcas.

De la definición previa por Zeithaml (1981), se obtiene que la fidelidad hacia el servicio es gradual, y que va desde el cliente totalmente fiel hasta aquel que decidiría no volver a utilizar los servicios del proveedor.

Se concluye que, un cliente extremadamente fidelizado es aquel que:

- a) Utiliza regularmente el proveedor de servicios,
- b) Tiene una opinión muy positiva sobre la organización y la valora altamente, y
- c) Nunca ha considerado la posibilidad de recurrir a otro proveedor para ese servicio.

En cambio, un cliente extremadamente "no fiel" será aquel que:

- a) Nunca volverá a recurrir al proveedor,
- b) Mantiene una actitud negativa hacia la organización, con una alta probabilidad de difundir una impresión desfavorable de la empresa, y
- c) Está abierto a las recomendaciones de otros proveedores y dispuesto a probar sus servicios.

3.1.2. RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN AL CLIENTE Y VENTAS

La relación que define la fidelización y las ventas es directamente proporcional, según Wernerfelt (1991), a medida que aumenta el nivel de fidelidad de los clientes, disminuye el índice de agotamiento de estos, lo que se traduce en un mayor volumen de compras y, por ende, en una promesa de ingresos futuros para la empresa, resultando en un mayor valor para la misma.

Por su parte, Alcaide recalca que el éxito de una empresa depende de lograr que los clientes permanezcan leales a sus marcas, lo que asegura compras continuas y, por lo tanto, ingresos constantes. La fidelidad se considera un activo estratégico con un gran potencial para generar valor para la marca, siempre y cuando se gestione y aproveche de manera adecuada. Los consumidores leales son considerablemente más rentables, ya que no solo generan ingresos recurrentes, sino que también tienden a gastar más en cada compra (Alcaide, 2015).

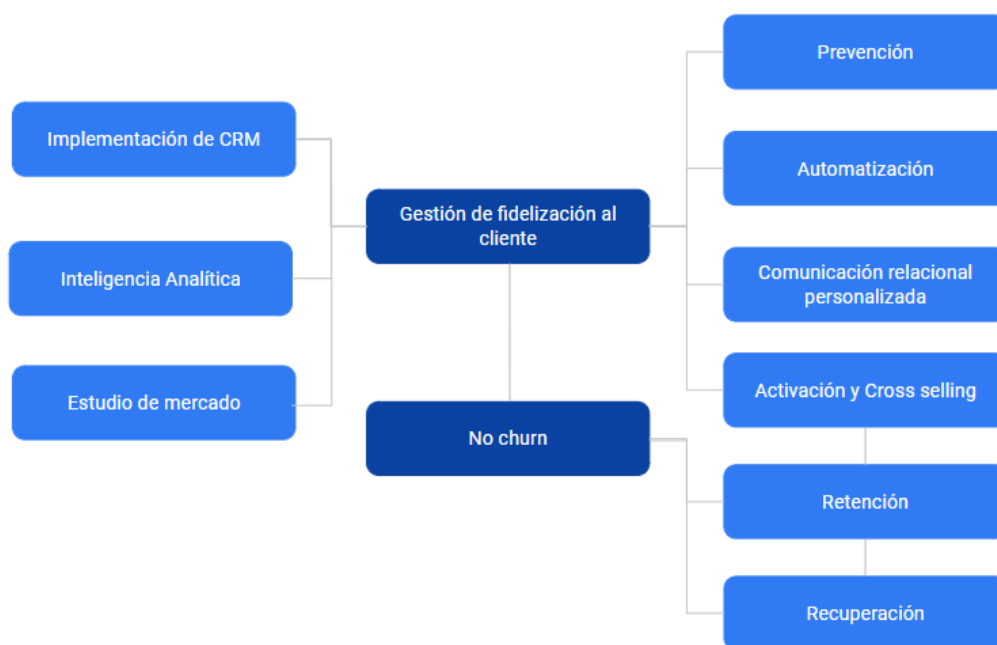
La fidelización de clientes juega un papel crucial en la optimización de las ventas, ya que los clientes fieles son más propensos a realizar compras recurrentes. De acuerdo con Alcaide (2013), los clientes leales generan un flujo constante de ingresos, pues, en lugar de invertir recursos en la captación de nuevos clientes, las empresas pueden centrarse en retener a aquellos que ya han mostrado interés y satisfacción con los productos o servicios ofrecidos. La fidelización no solo mejora las ventas directas, sino que también incrementa las ventas cruzadas y la posibilidad de adquirir productos adicionales, ya que los clientes fieles tienden a confiar más en la marca y sus recomendaciones.

Además, la fidelización al cliente puede influir positivamente en la percepción de la marca, lo que resulta en un incremento de las ventas a través del marketing boca a boca. Los clientes satisfechos recomiendan productos o servicios a sus conocidos, ampliando así el alcance de la marca sin necesidad de grandes esfuerzos promocionales. Según Alcaide (2013), este tipo de promoción es más efectiva que las estrategias publicitarias tradicionales, ya que los clientes potenciales confían más en las recomendaciones de personas cercanas que en anuncios comerciales.

Las estrategias de fidelización se basan en realizar mejoras en la experiencia al cliente y se traduce en un gran impacto en el incremento de las ventas en una compañía. Alcaide (2015) desarrolla el modelo de fidelización (Ver Figura 2). El autor también enfatiza en la importancia de personalizar la experiencia del cliente, como la estrategia más efectiva para fomentar la

fidelización. Esto incluye la oferta de programas de recompensas, descuentos exclusivos, atención al cliente de calidad y el uso de tecnologías que mejoren la experiencia del usuario. Las empresas que logran una comunicación constante y adaptada a las preferencias de sus clientes tienen una ventaja significativa en términos de fidelización, lo cual repercute directamente en sus ventas a largo plazo. La creación de una relación de valor agregado con el cliente no solo aumenta la satisfacción, sino que también fortalece la conexión emocional con la marca, lo que incentiva la repetición de compra y, por ende, el aumento de las ventas.

Figura 2. Modelo de fidelización de clientes de Alcaide (2015)



Fuente: Alcaide 2015

Y se consigue a través de las siguientes estrategias:

- Trabajar una cultura de fidelización: La cultura empresarial juega un papel fundamental como estrategia para lograr la fidelización de los clientes. Esta cultura debe enfocarse en la calidad, la competitividad y, especialmente, en la satisfacción y el deleite del cliente, ya que son factores clave para alcanzar una rentabilidad sostenible y una ventaja competitiva duradera. La cultura de la empresa se materializa a través de su misión, visión, valores, compromisos con el servicio y la relación con el cliente, así como en las ventajas competitivas que la compañía ofrece.

- La información sobre el cliente, gestionada en un *Customer Relationship Management* (CRM, por sus siglas en inglés) es fundamental para la fidelización. En este sentido, toda la gestión de la información debe estar orientada a lograr la satisfacción del cliente, especialmente a través de la personalización. Desde una perspectiva estratégica, la gestión de la relación con el consumidor (CRM) puede definirse como una estrategia que permite a las organizaciones establecer relaciones a largo plazo con los clientes y aumentar los beneficios mediante un sistema de gestión eficiente y la implementación de enfoques personalizados (Blery & Michalakopoulos, 2006).

En este contexto, el CRM se concibe como un proceso en tres fases: primero, se recopila e integra la información del consumidor en bases de datos operacionales. A continuación, se analiza esta información mediante el uso de modelos estadísticos, *data mining* y segmentación de clientes. Finalmente, se diseñan campañas dirigidas a los segmentos establecidos, basadas en el conocimiento obtenido (García, 2000).

La gestión de clientes, a partir de una base de datos, se centra en los siguientes puntos; la prevención de bajas en los clientes y abandono, la activación de clientes inactivos y recuperación de clientes, el sistema de alertas ante alteraciones en la relación con cada cliente. Y, por último, la comunicación a través de programas de comunicación informal y frecuente con el cliente.

- Comunicación relacional; es fundamental, para la fidelización. Dentro de las características que se debe tomar en cuenta son; que debe ser poco agresiva, y evitar el spam. La comunicación con el cliente no debe ser principalmente con carácter de venta. Los clientes buscan comunicación clara y detallada, personalizada y que genere vinculación por la vía emocional y con información práctica y útil. La comunicación debe ser además de formal e institucional por un lado, informal y frecuente de persona a persona, denominada CIF (Comunicación informal y frecuente).

Las empresas deberán reorientar su gestión y centrarse en la relación con el cliente. La relación debe situarse en las 8P del marketing (Precio, producto, plaza, promoción, personas, proceso, prestación y 'physical evidences') todas deben planificarse en función de la relación. Y el desarrollo de la estrategia relacional implica una visión global e integral que debe caracterizar todas las relaciones, contactos, interacciones y

comunicaciones entre la empresa y su base de clientes. En la figura se explica el proceso de una estrategia relacional.

Figura 3. Proceso de una estrategia relacional por Alcaide (2015)

Fase 1.	¿En cuál o cuáles tipos de vínculos vamos a sustentar la relación estructurada con los clientes?
Fase 2.	¿Qué niveles de relación deseamos tener con todos los diversos grupos de clientes?
Fase 3.	¿Cómo vamos a llenar la relación con contenido de valor?
Fase 4.	¿Cómo vamos a vender la relación a los prospectos de clientes?
Fase 5.	Implementación y seguimiento

Fuente: Alcaide (2015)

- Marketing Experiencial. El objetivo principal debe ser generar fidelización a través del disfrute y el placer en cada interacción con el cliente. Para lograrlo, según Kotler y Armstrong, es fundamental gestionar la experiencia del cliente, buscando crear sensaciones, emociones y pensamientos que se alineen con la mejor oferta en términos de precio, ya que en un contexto de crisis económica se ha impulsado una tendencia hacia el *low cost* en todos los sectores (Kotler & Armstrong, 2008). El marketing experiencial tiene como objetivo generar vivencias, sensaciones y emociones únicas en el cliente. Esto se logra a través de la creación de experiencias que aborden la percepción, los sentimientos, los pensamientos, las acciones y las relaciones, trabajando el marketing de manera integral, desde la marca hasta los comportamientos individuales de los empleados.
- Incentivos y privilegios. Esta estrategia tiene como objetivo generar vínculos sólidos o *engagement* con los clientes, incrementar los costos de cambio y lograr un vínculo emocional, todo ello de manera compatible con incentivos económicos y monetarios. A través de la implementación de un programa de fidelización, se gestiona de forma efectiva la estrategia de incentivos. La empresa debe proporcionar un incentivo lo suficientemente atractivo para motivar tanto el inicio como el mantenimiento de la relación con el cliente.

La relación entre fidelización al cliente y ventas es estrecha y fundamental para el éxito de las organizaciones. Fidelizar a los clientes no solo asegura la repetición de ventas, sino que también fortalece la marca y facilita el crecimiento a través de recomendaciones y confianza a largo plazo. Las empresas que implementan estrategias eficaces de fidelización pueden generar una base de clientes leales, lo que lleva a una mayor estabilidad financiera y rentabilidad.

3.1.3. MEDICIÓN DE LA FIDELIZACIÓN AL CLIENTE

La cuantificación de la fidelidad puede llevarse a cabo mediante los sentimientos que los clientes experimentan hacia la marca o la empresa, tales como confianza, agrado, respeto e incluso amistad (García R., 2000). Estos sentimientos son muy complejos de analizar, ya que surgen de las percepciones de los consumidores sobre las características de la marca, más que de los atributos tangibles en sí. Entre ellos, la confianza podría considerarse un atributo específico y medible. Una forma de evaluar esta fidelidad es observando el precio adicional que los clientes pagarían. La afinidad hacia la marca tiene un valor significativo, ya que actúa como una barrera competitiva difícil de superar por otros actores del mercado.

Otra forma de medir la lealtad es a través del nivel de compromiso del cliente, el cual es fácil de identificar y constituye un indicador claro de la fidelidad. En este sentido, existe una relación directa entre la solidez de una marca y la cantidad de clientes comprometidos con ella. Un indicador relevante en este contexto es el Índice de Promotor Neto (NPS, por sus siglas en inglés, *Net Promoter Score*), que evalúa la experiencia del cliente. Este índice mide la probabilidad de que los clientes recomienden una empresa, y se obtiene mediante encuestas que incluyen preguntas como: "¿Recomendaría este producto o servicio?". El NPS es una herramienta útil para evaluar la fidelidad de los clientes, ya que mide la probabilidad de que recomienden la empresa a sus amigos y conocidos. Además, permite identificar el riesgo de pérdida de clientes, al anticipar posibles cancelaciones de suscripciones, la decisión de no volver a adquirir el producto o servicio, o la elección de competidores sobre la marca evaluada.

La cantidad de comunicaciones e interacciones que los clientes mantienen en relación con un producto es un indicador clave de fidelidad. Para tener una estimación de este comportamiento, se pueden plantear preguntas que evalúen si comparten el producto con otras personas o lo sugieren a otros. Además, se puede analizar si el producto resulta útil o atractivo para un tipo específico de persona, dependiendo de las actividades que realice o de sus características personales.

Es crucial evaluar el desempeño de todas las iniciativas implementadas, utilizando herramientas específicas para medir los indicadores correspondientes. Sin embargo, cada estrategia y organización requiere un enfoque analítico adaptado a sus necesidades particulares. A continuación, se presentan algunas de las métricas más habituales que las empresas supervisan al aplicar sus estrategias de fidelización:

Este índice es una métrica de satisfacción que evalúa, en una escala del 1 al 10, la probabilidad de que los usuarios recomienden la empresa. El NPS se obtiene al restar el porcentaje de detractores (clientes que no recomendarían el producto) del porcentaje de promotores (clientes dispuestos a recomendarlo). Un menor porcentaje de detractores resulta en una calificación más alta. Mejorar el NPS permite establecer puntos de referencia para evaluar y optimizar la lealtad del cliente.

Por otro lado, se emplean medidas basadas en las intenciones de comportamiento. Cronin y Taylor (1992) se enfocan exclusivamente en las intenciones de recompra, evaluando este constructo a través de un solo ítem. Por su parte, Boulding, en su primer estudio, se centra tanto en las intenciones de recompra como en la disposición de los clientes a recomendar la empresa. Sin embargo, en un estudio posterior relacionado con la calidad del servicio, los autores ampliaron la escala, incorporando un conjunto más amplio de medidas (Boulding et al., 1993) que a medida que avanza el tiempo, se introducen nuevas variables.

Por lo tanto, puede ser más adecuado evaluar la lealtad del cliente utilizando escalas basadas en intenciones de comportamiento, ya que al medir solo las compras repetidas, existe el riesgo que la falsa lealtad sea interpretada como lealtad verdadera, lo que podría generar graves problemas en el momento de analizar los posibles determinantes de la fidelidad.

3.2. SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Se define según Kotler como la sensación de placer o frustración que experimenta un individuo al comparar el resultado percibido de un producto con sus expectativas previas (Kotler, 2008). En 2012, Ricardo Simancas destacó que la responsabilidad de garantizar la satisfacción de los clientes no recae exclusivamente en el equipo encargado del servicio al cliente (*front-office*), sino que toda la organización debe estar comprometida con este objetivo para asegurar el éxito y el cumplimiento de las metas. El autor enfatiza que la participación activa de cada trabajador y área de la empresa es crucial, ya que todos desempeñan un papel tanto de clientes como de proveedores. Para garantizar altos niveles de calidad, es necesario que cada empleado reciba y

proporcione un servicio de excelencia, alineado con la misión, la estrategia y los objetivos generales de la empresa. Además, Simancas subraya que la prestación de servicios involucra la colaboración de diversas áreas, y resalta que todos los empleados, en cierta medida, contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, son responsables de la calidad del servicio, siempre que cuenten con los recursos y la capacitación necesarios.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es importante conocer cómo distintos autores definen la satisfacción, dada su relación con las expectativas, las necesidades del cliente y la toma de decisiones de consumo, que significa el resultado de los beneficios que ofrece el producto o servicio.

Según *The Economist* (2023), en relación con los desafíos de conservar el nivel de satisfacción del cliente en un ambiente digitalizado, ya que, aunque de que varias empresas afirman estar enfocadas en el cliente, en realidad las interacciones con el servicio al cliente terminan haciendo que los clientes terminen mostrándose como una víctima frente a una situación complicada entre la compañía y el cliente.

3.2.1. RELACIÓN ENTRE FIDELIZACIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Alet y Vilaginés (1996) proponen un modelo para fomentar una mayor fidelización, compuesto por cuatro variables clave: la satisfacción del cliente, la capacidad de generar un fuerte arraigo de los productos y servicios hacia los clientes, los costes de cambio y la voz del cliente. Según este modelo, existe una correlación positiva entre las variables mencionadas y la lealtad. Sin embargo, en el caso de la voz o quejas del cliente, esta relación puede volverse negativa si no se gestiona de manera adecuada.

La satisfacción va correlacionado directamente con la lealtad, a mayor satisfacción mayor será la lealtad. La satisfacción del consumidor se entiende como el resultado de una comparación entre la percepción de los beneficios que proporciona un producto y las expectativas previas sobre los beneficios que este debería ofrecer (Kotler, 2008, p. 46). Así, si la percepción del cliente respecto al producto o servicio es inferior a sus expectativas, se generará insatisfacción; si la percepción coincide con sus expectativas, el cliente se sentirá satisfecho; y si la percepción excede sus expectativas, el cliente se considerará muy satisfecho.

La comunicación de la empresa juega un papel crucial en permitir que los clientes comprendan en detalle los beneficios que les ofrece el producto o servicio, estableciendo así un vínculo

sólido con la marca y diferenciándola positivamente de los competidores. Esta comunicación debe reflejar los atributos deseados de la imagen de la marca de manera coherente, adecuada y atractiva, con el objetivo de atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Cuando se implementa de forma efectiva, la comunicación contribuye a dotar a la marca de sensibilidad en diversos aspectos, lo que le otorga credibilidad para resaltar sus diferencias frente a la competencia y generar la confianza necesaria, especialmente cuando los clientes perciben algún riesgo. Asimismo, despierta el interés por los atributos y beneficios que la marca puede ofrecer, proporcionando información útil y coherente. Además, la comunicación de la marca puede funcionar como una proyección personal, ya que permite al consumidor transferir su identidad personal a la imagen pública de la marca.

Los costes de cambio representan otra variable clave en el modelo de fidelización, ya que favorecen la lealtad al dificultar la transición a una marca competidora. Estos costes pueden ser de diversas índoles, pero se dividen principalmente en dos categorías: aquellos que afectan al cliente y los que están asociados a las características del producto o servicio. Los costes relacionados con el cliente incluyen aspectos emocionales, como el apego o la lealtad adquirida, los hábitos del cliente, la dedicación que requiere aprender a utilizar un nuevo producto o servicio, las ventajas económicas derivadas de la fidelidad, los riesgos sociales y psicológicos asociados al cambio, así como los compromisos previos con proveedores de productos o servicios complementarios. Por otro lado, los costes vinculados al producto o servicio engloban los costes de búsqueda de alternativas, la necesidad de rediseñar o reformular el producto, el tiempo y los esfuerzos necesarios para la formación o el aprendizaje, los cambios en los roles de los miembros de la organización, el riesgo de fracaso del nuevo proveedor, las inversiones requeridas en equipos o infraestructura adicional, los costes de revertir el cambio y los costes contractuales asociados al cambio de proveedor.

Una última variable relevante en el modelo propuesto es la "voz" del cliente. La atención al *feedback* de los clientes es crucial para mantener y recuperar su lealtad. La gestión efectiva de la información derivada de las quejas y sugerencias no solo optimiza la rentabilidad de las acciones correctivas, sino que también proporciona una serie de ventajas estratégicas. Estas incluyen la identificación de problemas en los procesos internos de la empresa, el conocimiento de los factores clave de satisfacción para los clientes, la obtención de propuestas de mejora operativa, así como la evaluación del desempeño de colaboradores. En resumen, la gestión de la fidelidad requiere una atención continua y una medición adecuada de los niveles de lealtad,

para identificar si esta aumenta o disminuye. Para ello, se pueden emplear diversas métricas que faciliten la cuantificación de la fidelidad, tales como los patrones de compra, el precio preferido, el nivel de satisfacción, la preferencia por la marca y el grado de compromiso del cliente. Estas medidas permiten vincular la fidelidad con la rentabilidad y optimizar su gestión dentro de la estrategia empresarial.

Para medir la fidelidad del cliente hacia una marca, es fundamental realizar un análisis de satisfacción o insatisfacción una vez que el cliente haya adquirido el producto o servicio. La satisfacción se entiende como el resultado de la comparación entre las percepciones de los beneficios recibidos y las expectativas previas del cliente. De esta manera, los consumidores se sienten satisfechos cuando la percepción de lo recibido excede sus expectativas. Para las empresas, es de vital importancia entender la experiencia del cliente con el producto o servicio, lo que incluye conocer si el cliente tiene la intención de realizar una compra futura, si recomendaría la marca, si ha experimentado problemas durante su uso, o incluso las razones por las que podría dejar de usar el producto o servicio. Esta información permite identificar posibles fallos y áreas de mejora, lo que favorece la innovación y la mejora continua, asegurando que la empresa se adapte de manera efectiva a las necesidades y expectativas cambiantes de sus consumidores.

3.2.2. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las empresas orientadas al cliente buscarán inicialmente alcanzar altos niveles de satisfacción; sin embargo, es importante reconocer que no siempre se debe maximizar este factor, ya que en algunos casos podría afectar negativamente otros aspectos igualmente cruciales para el éxito empresarial. Es posible incrementar el nivel de satisfacción mediante estrategias como la reducción de precios o el aumento de servicios, aunque esto pueda conllevar una disminución de los márgenes de beneficio. Por otro lado, la rentabilidad puede aumentarse mejorando la eficiencia productiva o invirtiendo en investigación y desarrollo (I+D). Además, la empresa debe considerar la satisfacción de otros grupos de interés, como sus empleados, proveedores y accionistas. En resumen, el objetivo es lograr altos niveles de satisfacción en los clientes, mientras se mantienen márgenes de rentabilidad adecuados y se aseguren los intereses de empleados, accionistas y proveedores, todo dentro de los recursos disponibles en la organización.

Las medidas de satisfacción deben ser representativas, por lo que es fundamental actualizarlas de manera continua para garantizar su precisión. Además, es necesario considerar el tipo de producto y el sector al que pertenece la empresa, lo que implica la creación de secciones diferenciadas para realizar el estudio de manera adecuada y específica. Esta segmentación permite obtener datos más precisos y relevantes, ajustados a las particularidades de cada contexto y grupo de clientes.

En concreto, Kotler (2008) presenta modelos que facilitan el análisis y la medición de la satisfacción. A continuación, se detallan:

- Los flujos de quejas y sugerencias comprenden un conjunto de procedimientos diseñados para canalizar la información de los consumidores. Entre estos métodos se incluyen herramientas como cuestionarios, buzones de sugerencias, plataformas en línea, y otros mecanismos que facilitan la recopilación de feedback por parte de los clientes, permitiendo a la empresa identificar áreas de mejora y responder de manera adecuada a las inquietudes o recomendaciones de los consumidores.
- Los estudios sobre el nivel de satisfacción de los clientes incluyen diversas metodologías para evaluar la experiencia del consumidor. Entre estas se encuentran: la valoración directa, que utiliza escalas de medición numérica de NPS, la valoración derivada, que consiste en comparar lo que el cliente ha obtenido con sus expectativas previas, y el análisis del problema, en el que se solicita a los consumidores que identifiquen los problemas que encontraron durante su experiencia y que sugieran posibles mejoras para cada uno de ellos. Estos enfoques permiten a la empresa obtener una visión detallada de la satisfacción y las áreas de mejora.
- Una última forma de medir la satisfacción del cliente consiste en relacionar la importancia de los servicios con el grado de satisfacción. En este enfoque, los entrevistados valoran diferentes elementos de la oferta en función de su nivel de importancia y su nivel de satisfacción. Además, se pueden realizar preguntas sobre la intención de recompra, ya que esta suele ser alta cuando el nivel de satisfacción es elevado. También se puede medir la probabilidad de recomendación, es decir, qué tan dispuesto estaría el cliente a recomendar la empresa o la marca a otras personas.
- Otra metodología es realizar compras fantasma, que implica contratar personas para que actúen como clientes y luego informen sobre su experiencia, permitiendo realizar comparaciones con los productos de la competencia. El análisis de clientes perdidos

también resulta útil, ya que se realizan entrevistas para conocer las razones por las cuales los clientes han dejado de comprar el producto o han migrado a la competencia. Finalmente, el análisis de la tasa de pérdida de clientes permite evaluar si esta tasa está en aumento, lo que podría indicar que la empresa está fallando en la satisfacción de sus clientes.

Al realizar una medición de la satisfacción, es importante tener en cuenta ciertos inconvenientes. En primer lugar, no se consideran a los no clientes de la marca, lo que significa que se está excluyendo a una parte del mercado potencial, limitando así la representatividad de los resultados. Además, existe la posibilidad de que los clientes interpreten los diferentes conceptos de manera distinta, lo que puede generar variabilidad en las respuestas y dificultar la interpretación de los datos. Finalmente, un último inconveniente es la tendencia de algunos clientes a sobreestimar su insatisfacción, debido a la creencia de que la empresa hará todo lo posible para satisfacer sus demandas, lo que podría llevarlos a mostrar una insatisfacción mayor de la real con el fin de obtener más concesiones o beneficios.

3.3. EL CLIENTE B2B: AGENCIAS DE VIAJES

A nivel internacional, el sector de la intermediación turística, también conocido como agencias de viajes, se encuentra delimitado en la "Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas" (CIUAT, 2008) (OMT, 2008).

Para conceptualizar una agencia de viajes, se considera el marco legal establecido por la normativa que, en su artículo 1.1, reguló y aprobó las normas que rigen el funcionamiento de estas entidades en 1988. En dicho texto legal especifica:

“Tienen la consideración de agencias de viaje las empresas constituidas en forma de Sociedad Mercantil, Anónima o Limitada, que, en posesión del título licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos”.

De esta definición de agencia de viajes las características que derivan son las siguientes (Vogeler y Hernández, 1997):

- Forma jurídica: Son empresas constituidas bajo la forma de sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada o personas físicas.
- Autorización administrativa. Requieren de una licencia que les autorice para ejercer sus actividades.
- Actividad de dedicación exclusiva.
- Funciones principales: la mediación y organización de servicios turísticos, o incluso ambas a la vez.
- Posibilidad de integración vertical. Dado que tienen la capacidad de utilizar recursos propios en la prestación de sus servicios, pueden ser los propietarios de empresas del sector, como aerolíneas, hoteles, entre otros.

Las agencias de viaje tienen a sus representantes, quienes son los agentes de viajes, quienes se especializan en la organización y gestión integral de los viajes, abarcando aspectos como el alojamiento, los destinos, los itinerarios y otros servicios complementarios. Son los encargados de obtener información relevante respecto a los presupuestos, gustos, método de viaje preferido y necesidades para ofrecer una experiencia positiva a sus clientes. De manera más específica, cumplen con las siguientes funciones (Albert, 1989):

- Investigan alternativas de viajes. Hablan con los clientes para identificar sus deseos, necesidades y preferencias de viaje. En función de esa información, proponen opciones de destinos, tramitan el transporte, las reservas y otras acciones vinculadas al viaje.
- Discute los arreglos sobre el viaje. Una vez que establecen el destino de visita de sus clientes, calculan los costos y cualquier otro tipo de arreglo administrativo. Por lo general, recurren a sus habilidades de ventas para guiar a las personas a tomar decisiones sobre sus recorridos.
- Asesora en materia de itinerarios, rutas de viaje y planes. Al tener el presupuesto para el viaje, pueden organizar las actividades que se alineen con los gustos de sus clientes. En conjunto con eso, pueden ayudar a planificar otros elementos como el visado, pasaporte o cualquier otro permiso.
- Modifica reservas en función de las necesidades de sus clientes. Cuando se presenta un imprevisto o cambio de planes, el agente de viajes se encarga de modificar las reservas y adaptarlas al nuevo plan. Es posible que deban cancelar reservas y manejar cambios con regularidad.

- Visita destinos. Es común que estos profesionales viajen con frecuencia para aprender sobre la cultura, las alternativas de entretenimiento, paseos y demás elementos relacionados con los destinos que ofrecen.

Hasta hace algunos años, la industria del turismo se había enfocado tradicionalmente en el turismo vacacional orientado al consumidor final (modelo *business to consumer*, B2C), mientras que en menor medida atendía al mercado profesional, dirigido a las empresas (modelo *business to business*, B2B). No obstante, en los últimos años, este panorama ha experimentado una transformación significativa, generando un creciente interés en el mercado B2B. Esto se debe a que la demanda profesional no solo incluye productos turísticos básicos como transporte y alojamiento, sino también opciones más complejas que agregan un mayor valor, tales como paquetes de viajes con vuelos incluidos a precios competitivos. Además, se observa una creciente exigencia de calidad en esta demanda, a la que los proveedores turísticos (como aerolíneas y hoteles, entre otros) responden a menudo con servicios más innovadores.

En el contexto de los negocios de empresa a empresa (B2B), han surgido numerosos enfoques innovadores que buscan conectar a los compradores y vendedores de diversas compañías mediante el comercio electrónico, una variable que se considera cada vez más como una tendencia clave e imprescindible. Tanto investigadores como profesionales han reconocido los múltiples beneficios potenciales del *e-commerce* en el entorno B2B. Entre los beneficios más destacados se encuentran una mayor eficiencia en las transacciones (Zott et al., 2000), una mejora en los resultados de ventas (Wu et al., 2006) y un fortalecimiento general de las relaciones comerciales, lo que fomenta una "adhesión" más sólida entre las empresas (Zott et al., 2000).

3.3.1. EL PERFIL DEL AGENTE DE VIAJES

En base a la nomenclatura utilizada por el artículo 3.3. de la O.M., que aprueba las normas reguladoras de las agencias de viajes, pueden clasificarse en tres categorías diferentes:

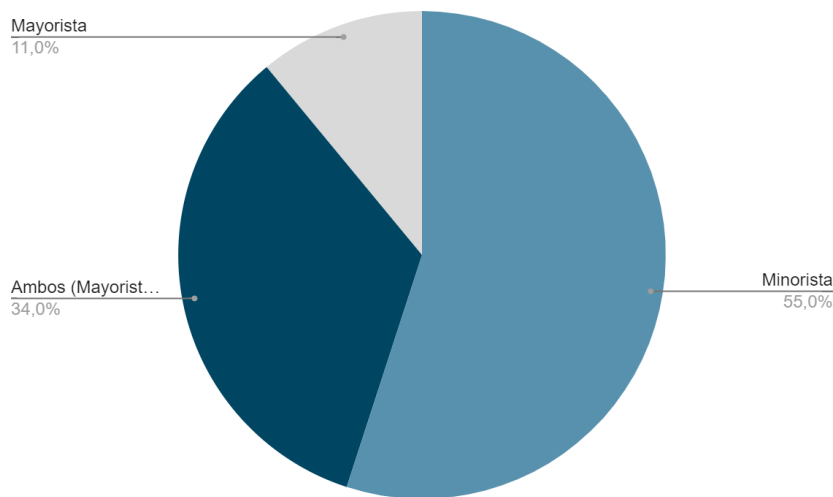
- Mayoristas o operador turístico: Son aquellas que se encargan de proporcionar una amplia gama de servicios y paquetes turísticos a las agencias de viajes minoristas, sin la posibilidad de comercializar directamente sus productos al consumidor final.

- Minoristas: son aquellas que o bien tratan de vender al consumidor los planes que ellos anteriormente han comprado a los mayoristas, o bien, se encargan de crear, organizar y/o vender toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al consumidor de forma exclusiva, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.
- Mayoristas-minoristas mixta: Son aquellas que, de manera simultánea, tienen la capacidad de vender tanto a otros minoristas como directamente al consumidor final.

La función principal de los operadores turísticos es la producción de viajes hacia la oferta, es decir, la creación de paquetes turísticos cerrados que posteriormente son ofrecidos al cliente final por las agencias minoristas. Por su parte, las agencias minoristas tienen como función primordial la venta de estos paquetes de viajes combinados, que han sido elaborados por los mayoristas, directamente al consumidor final. Aunque también tienen la capacidad de generar sus propios paquetes combinados (mediante la integración de productos turísticos simples), su valor fundamental radica en ofrecer un servicio personalizado de asesoramiento al cliente. En la actualidad, gracias al uso de herramientas informáticas en tiempo real, las agencias minoristas también pueden crear con facilidad paquetes turísticos a medida, conocidos como "paquetes dinámicos".

La categoría con mayor participación en este sector son las dedicadas exclusivamente a la venta al canal minorista en España, representando el 55% del total (ver Figura 4) (Amadeus & Acave, 2018). Un 34% de las empresas combinan ambos canales, tanto mayorista como minorista. La evolución entre 2009 y 2017 muestra una disminución considerable en la proporción de agencias exclusivamente minoristas, que pasó del 79,5% al 55%. Por otro lado, la proporción de agencias que operan con ambos canales ha experimentado una duplicación, aumentando del 17,1% al 34%. Este cambio probablemente responde a un proceso de diversificación del negocio y la búsqueda de nuevas oportunidades.

Figura 4. Distribución de las agencias de viaje en base a su modelo de comercialización del producto.



Fuente: elaboración a partir de datos de Amadeus & Acave (2019)

Y con relación a la caracterización del mercado de las agencias de viaje, se define en base a su comportamiento, hábitos y sobre todo a las motivaciones de los clientes propios de las agencias de viaje.

Según el INE (2019), y siguiendo las directrices de la OMT, se consideran viajes turísticos "todos aquellos desplazamientos hacia un destino principal fuera del entorno de residencia habitual de la persona (entendido operativamente como su municipio de residencia), que impliquen al menos una pernoctación fuera de dicho entorno y cuya duración sea inferior a un año. Además, el motivo principal del viaje, que puede ser negocios, ocio u otros motivos personales, debe ser distinto al empleo en una empresa establecida en el lugar visitado".

Los viajes turísticos pueden tener diversas motivaciones, entre las cuales se incluyen el ocio y los negocios business (Amadeus & Acave, 2019). La motivación de ocio abarca una amplia variedad de modalidades turísticas, tales como el turismo de lugares paradisíacos, el turismo cultural, el gastronómico, el deportivo, y de bienestar o de salud, así como las visitas a familiares y amigos.

Por su parte, la motivación de negocio abarca tanto el turismo de negocios grupal, conocido como MICE (congresos, convenciones, incentivos y ferias), como los viajes profesionales individuales.

Resulta así, evidente que la adaptación de tecnologías de *e-commerce* puede tener un impacto significativo en el panorama empresarial. En cuanto al perfil de los viajeros, y relacionando su motivación con el medio de contratación o de obtención de información (agencia de viajes física frente a internet), un estudio realizado por Amadeus & Acave (2019) revela que el 55,5% de los viajeros lo hicieron a través de agencias de viajes físicas, mientras que un 44,5% lo hizo a través de internet. Este dato indica que, en términos de contratación, los viajeros profesionales prefieren en mayor medida recurrir a agencias de viajes físicas (o tradicionales) en lugar de utilizar canales online.

Este hallazgo resulta de particular relevancia para las agencias especializadas en viajes de empresa. Sin embargo, la práctica empresarial muestra que el uso de herramientas de auto-reserva en el mercado corporativo está en crecimiento. En este sentido, Viajes El Corte Inglés se destaca como la agencia líder en España en la implementación de estas herramientas para sus clientes corporativos, según los datos de Amadeus-España (2019).

Por otro lado, los clientes de agencias de viajes corporativas consideran que el factor más importante a la hora de elegir una agencia es la calidad del servicio, seguido por el precio y la disponibilidad de servicio 24 horas al día, los 365 días del año. En cuanto al precio, cabe destacar que este concepto abarca tanto el coste del servicio como los cargos adicionales por emisión (o gastos de gestión) que las agencias de viajes aplican. Estos cargos sirven como herramienta para los responsables de compras en las empresas, ya que les permiten comparar las propuestas de valor de distintas agencias. Por lo tanto, es crucial que estas propuestas sean competitivas desde el inicio del proceso. A largo plazo, lo determinante es que el precio global (combinación del coste del servicio turístico y el cargo por emisión de la agencia) sea el más competitivo, sin considerar los cargos adicionales aplicados por la agencia (Amadeus & Acave, 2019).

Curiosamente, los clientes valoran más la calidad del servicio (incluyendo aspectos como el servicio 24 horas, la flexibilidad para realizar cambios o cancelaciones, y la adaptación de las

fechas a sus necesidades) que el precio, lo que difiere de las preferencias de los clientes vacacionales, para quienes el precio suele ser un factor decisivo (Amadeus & Acave, 2019).

La crisis sanitaria de 2020, derivada de la pandemia de COVID-19, tuvo un impacto devastador en la industria de los viajes, con una caída de la movilidad internacional del 65% (McKinsey & Company, 2021). Después de una década de crecimiento sostenido (2000-2019), las pérdidas en 2020 fueron diez veces mayores que las experimentadas tras los atentados del 11-S y la crisis económica de 2008 (Reuters, 2021). Según los gestores de viajes, el gasto anual en viajes en 2020 fue entre un 5% y un 15% del total registrado en el año anterior (McKinsey, 2021). Estas consecuencias marcaron la mayor crisis enfrentada por las agencias de viajes B2B en su historia.

3.3.2. LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESTADOS UNIDOS

Las agencias de viajes juegan un papel fundamental en el sector turístico, al facilitar la planificación y coordinación de los viajes a consumidores individuales, grupos y empresas. En Estados Unidos, este sector ha experimentado significativos cambios debido a factores como el auge de la digitalización y tecnología, los cambios en las preferencias de los consumidores, y las alteraciones en la economía global (Santos & Rodríguez, 2020). A pesar de la competencia de las plataformas de reservas en línea, las agencias tradicionales siguen siendo fundamentales debido a su capacidad para ofrecer servicios personalizados y asesoramiento experto (López, 2019).

Históricamente, las agencias de viajes en Estados Unidos fueron esenciales para la organización de viajes, pero el advenimiento de Internet transformó el panorama. Según la Asociación de Agencias de Viajes de América (ASTA), en 2022, las agencias de viajes generaron aproximadamente 30 mil millones de dólares en ventas de viajes en todo Estados Unidos, lo que representó un aumento significativo después de la desaceleración provocada por la pandemia de COVID-19 (ASTA, 2022).

El mercado de agencias de viajes en línea (OTA) ha crecido de manera constante y representa una parte significativa del mercado estadounidense. En 2020, la plataforma Expedia Group

reportó ingresos de aproximadamente 5.2 mil millones de dólares, mientras que otras empresas como Priceline y TripAdvisor también jugaron un papel dominante (Statista, 2021).

La tecnología ha sido una de las principales fuerzas transformadoras en la industria de las agencias de viajes. Plataformas como Airbnb, Google Travel, y las aplicaciones móviles han facilitado la comparación y la reserva de servicios turísticos sin la necesidad de intermediarios (Chung & Buhalis, 2018). Además, el uso de big data y la inteligencia artificial ha permitido a las agencias mejorar la experiencia del cliente al ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en el comportamiento de los usuarios y en sus preferencias pasadas (Gretzel & Yoo, 2015). Las plataformas digitales como Google Travel, Airbnb y las OTAs han permitido que los viajeros comparen precios y opciones fácilmente. Según un informe de Phocuswright (2021), el 45% de los viajeros en EE. UU. utilizan las plataformas de reservas en línea para organizar sus viajes, lo que representa una proporción significativa del mercado.

Aunque las agencias en línea dominan una parte del mercado, las agencias tradicionales se han adaptado integrando estas nuevas tecnologías en sus operaciones. Esto les ha permitido ofrecer un servicio más eficiente y centrado en el cliente, en respuesta a la creciente demanda de experiencias de viaje personalizadas y únicas (O'Connor & Frew, 2014).

Las tendencias actuales que afectan al mercado de agencias de viajes en Estados Unidos incluyen un crecimiento en los viajes de lujo y personalizados, así como una mayor conciencia sobre la sostenibilidad en los viajes (Baker & Sweeney, 2021). La sostenibilidad es un tema importante, ya que los viajeros buscan opciones que reduzcan su impacto ambiental, y las agencias de viajes están respondiendo con paquetes que promuevan el ecoturismo y el turismo responsable (Hall, 2019). Y el segmento de los viajes de lujo también está experimentando un auge. Según un estudio de la firma de análisis de mercado Luxury Institute (2020), el 30% de los viajeros de lujo en EE. UU. prefieren utilizar los servicios de agencias de viajes especializadas que ofrezcan experiencias personalizadas y acceso exclusivo a destinos y alojamientos. Este segmento es clave para el futuro del mercado de agencias de viajes, ya que los consumidores de lujo buscan experiencias únicas que no pueden obtener a través de plataformas en línea.

Sin embargo, a pesar de las oportunidades que presentan las nuevas tecnologías y tendencias, las agencias de viajes enfrentan varios desafíos. La competencia con las agencias de viajes en línea sigue siendo feroz, especialmente con el acceso fácil y rápido a la información en

plataformas como Google y las redes sociales (Cox & Clements, 2017). Además, las agencias deben lidiar con la volatilidad del mercado global, los cambios en las regulaciones gubernamentales y las fluctuaciones en los precios del combustible y las tarifas aéreas, factores que afectan directamente a la industria del turismo (Pereira & Rocha, 2020).

3.3.3. MEDICIÓN DE FIDELIZACIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

La escala de "intenciones de comportamiento" desarrollada por Zeithaml et al. (1996) es apropiada para evaluar la lealtad del cliente en el ámbito de las agencias de viajes. Zeithaml et al. (1996) desarrollaron una escala que evalúa las intenciones de comportamiento como un indicador clave de la fidelidad del cliente. Esta escala se basa en aspectos como la disposición del cliente para:

1. Repetir la compra de productos o servicios de la empresa.
2. Recomendar la empresa a otras personas.
3. Incrementar la frecuencia de uso de los servicios.
4. Tolerar incrementos de precio debido a la percepción de valor.
5. Considerar la compañía como su primera opción frente a la competencia.

El uso de esta escala es especialmente relevante en el sector de las agencias de viajes, donde la experiencia del cliente y las emociones asociadas al servicio son determinantes para generar lealtad (Gremler y Brown, 1996).

No obstante, algunas variables como la sensibilidad al precio y respuesta tuvieron que ser eliminadas debido a su baja consistencia interna. Esto indica que podría ser fundamental un perfeccionamiento de la escala, con el fin de evitar que alguna de las dimensiones quede con un número reducido de ítems, lo que dificulta la captación de su significado completo.

En este contexto, resulta relevante indicar que la dimensión que obtiene los mejores resultados es la fidelidad, la cual está asociada tanto a la intención de recompra como a la recomendación de la empresa. Esto coincide con hallazgos previos en la literatura (Gremler y Brown, 1996; Maloles, 1997; Barroso, 2000). Por este motivo, diversas investigaciones que examinan la relación entre variables como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la fidelidad concebida como una intención de comportamiento (Gremler y Brown, 1996; Maloles, 1997;

Barroso, 2000; Setó, 2001) tienden a enfocarse exclusivamente en la dimensión de fidelidad de la escala original de Zeithaml et al. (1996). Esta preferencia se debe a que dicha dimensión no solo muestra una alta fiabilidad y una mayor varianza extraída, sino que también capta de manera más precisa la esencia de los modelos de fidelidad, particularmente en su relación con variables como la calidad del servicio, la satisfacción, la imagen y la confianza.

La escala de intenciones de comportamiento de Zeithaml et al. (1996) se presenta como una herramienta fundamental para medir la fidelización del cliente en el sector de las agencias de viajes. Su capacidad para vincular intenciones de recompra, recomendaciones y percepciones de valor la convierte en una metodología robusta para evaluar y mejorar el nivel de lealtad de los clientes, contribuyendo al éxito sostenido de las empresas del sector.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

Este capítulo se divide en dos secciones principales vinculadas a la propuesta de mejora implementada en la compañía detallados a continuación.

4.1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

El plan de investigación contiene los apartados de objetivos generales y específicos y luego se recopilan los hallazgos sobre el entorno en el que opera Exoticca.

4.1.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

El plan de investigación plantea objetivos para conocer la situación en la operativa de la experiencia de los clientes, y las aspiraciones y expectativas de los clientes con relación a los servicios ofrecidos por B2B Grupos desde la solicitud del servicio hasta la post-venta. Y finalmente, validar a través de un plan de mejora la factibilidad de mejorar la fidelización al cliente a través de la implementación de estrategias comerciales de fidelización y un protocolo de soporte al cliente.

Dentro de los objetivos específicos de la investigación, tenemos:

- Efectuar un diagnóstico del proceso para evaluar cómo se atienden actualmente a los clientes B2B.

- Identificar, a través de los responsables del área, las principales quejas e insatisfacciones de los clientes respecto del servicio que reciben.
- Determinar la disposición y las expectativas de los clientes B2B con respecto a los servicios que se les ofrecen desde el área de B2B Groups.
- Identificar los factores que impulsan el *cross-selling* de los servicios ofrecidos en los clientes B2B.
- Validar la factibilidad de mejorar la fidelización al cliente a través de la implementación de estrategias comerciales de fidelización.

Las actividades correspondientes a cada objetivo del plan de investigación están especificadas en la Tabla 2.

Tabla 2 Plan de Investigación

Objetivos Generales de Investigación	Acciones	Instrumentos de investigación		
		Entrevistas	Encuestas	Fuentes secundarias
Realizar un diagnóstico interno del área para evaluar la atención que se brinda actualmente a los clientes B2B.	Conocer si existe una cultura empresarial enfocada en el cliente dentro del área de B2B Grupos.	X		
	Conocer cómo se gestionan los recursos para la fidelización al cliente.	X		
	Identificar los objetivos del área en relación con los servicios ofrecidos por B2B Grupos.	X		
	Conocer la clasificación de los servicios de B2B Grupos y la frecuencia de uso.	X		
	Analizar el proceso de atención de los servicios proporcionados por el área de B2B Grupos.	X		
	Conocer las características de la industria de viajes y turismo en el mercado americano.			X
Identificar a través de los responsables del área, las insatisfacciones de los clientes en relación con el servicio que reciben.	Identificar los medios de comunicación y las estrategias de promoción utilizados para los servicios de B2B Grupos.	X		
	Conocer la cantidad de potenciales clientes para los servicios de B2B Grupos.	X		
	Conocer las principales necesidades que se busca cubrir para los clientes B2B Grupos.	X		
	Conocer los rangos y tiempos de atención de los servicios de B2B Grupos.	X		
	Identificar los criterios clave para mejorar la experiencia del cliente.	X		
Determinar la disposición y	Determinar el nivel de detalle de la información que la compañía proporciona a los clientes previamente a		X	

expectativas de los clientes B2B en relación con los servicios que se les brinda desde el área de B2B Grupos.	la contratación.		
	Identificar los atributos más valorados por los clientes al adquirir o utilizar los servicios de B2B Grupos.		X
	Determinar las expectativas de los clientes respecto a la atención que reciben en los servicios de B2B Grupos.		X
	Determinar las fuentes de información que utilizan los clientes para informarse sobre los servicios de grupos de viajes.		X
Identificar los factores que impulsan el <i>cross-selling</i> de los servicios ofrecidos en los clientes B2B.	Identificar los atributos que los clientes consideran más importantes durante la prestación de uno de los servicios ofrecidos por B2B Grupos.		X
	Evaluar en qué medida se han cumplido las expectativas de los clientes.		X
	Evaluar el nivel de satisfacción en relación con la información que se ofrece antes de la adquisición de los servicios de B2B Grupos.		X
	Identificar los motivos por los cuales un cliente no optaría por contratar los servicios de B2B Grupos.		X
Validar la viabilidad de mejorar la fidelización al cliente a través de la implementación de estrategias comerciales de fidelización.	Analizar en detalle el proceso actual de relación que existe con los clientes B2B.		X
	Conocer cuáles son los canales de relacionamiento con el cliente que tiene del área de B2B Grupos.		X
	Indagar en los objetivos del área de B2B Grupos.		X
	Evaluar el nivel de automatización del flujo de comunicación que se puede implementar en el área de B2B Grupos.	X	
	Conocer cuáles serían las opciones de gestionar las cuentas de los clientes B2B como <i>account manager</i> para un proceso de relacionamiento con el cliente que satisfagan los criterios del cliente y del área B2B Grupos.	X	

Conocer la valoración económica y operativo que tendría la implementación de una herramienta de medición de fidelización al cliente.

X

Evaluar la disposición de los responsables del área de B2B Grupos para mejorar la gestión del relacionamiento con el cliente mediante estrategias de fidelización.

X

4.1.2 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología de investigación se dividirá en dos fases: cualitativa y cuantitativa. En la fase cualitativa, se llevarán a cabo entrevistas detalladas con el personal de la empresa y con expertos en servicios dirigidos a clientes B2B Grupos. Por otro lado, en la fase cuantitativa, se llevará a cabo una encuesta dirigida a una muestra representativa de clientes que hayan utilizado los servicios de B2B Grupos, así como a clientes B2B, utilizando el Net Promoter Score (NPS) como indicador de fidelización. El detalle de los participantes en las entrevistas se presenta en la Tabla 3, y las pautas de preguntas empleadas en las entrevistas se encuentran en los Anexos 1 y 2.

Asimismo, se utilizarán fuentes secundarias, que incluyen una revisión detallada de la literatura académica relevante sobre el tema de fidelización del cliente. Se analizaron *papers*, boletines informativos, informes públicos, entre otros documentos, relacionados con la fidelización y la satisfacción del cliente.

Las entrevistas se llevarán a cabo con expertos del sector, incluyendo gerentes y especialistas, quienes cuentan con amplia experiencia dentro de la empresa. Su tiempo en la compañía varía entre 3 y 5 años, y poseen formación en ciencias empresariales. Estos profesionales tienen la responsabilidad de gestionar el negocio, asegurando su crecimiento y desarrollo continuo. Y por otro lado, los especialistas relacionados con el área de B2B, entre ellos tenemos al área de producto de la compañía y proveedores del negocio. Son quienes conocen el perfil y necesidades de los agentes de viaje, porque se han dedicado durante muchos años a elaborar paquetes de viajes que resulten atractivos. Y de la misma manera, porque siempre están a la vanguardia del mercado de turismo.

Las encuestas son enfocadas a los clientes de B2B Grupos, que son los agentes de viajes y operan bajo su propia agencia de viajes en los mercados de Estados Unidos y Canadá. Su principal responsabilidad consiste en la organización y gestión integral de los viajes, desde la selección de destinos y la planificación de itinerarios hasta la coordinación de alojamientos y otros aspectos logísticos relacionados. Además de obtener información relevante respecto a los presupuestos, gustos, método de viaje preferido y necesidades para ofrecer una experiencia positiva a sus propios clientes. En base a las características y funciones en los que se enfocan los agentes, se realizará una segmentación de cliente B2B para perfilar el tipo de cliente que

analizaremos. A continuación, estableceremos una encuesta para los clientes que, para obtener un NPS, se determina formulando una serie de preguntas a los clientes como: «*En una escala del 0 al 10, ¿qué probabilidad hay de que recomienden nuestros productos/servicios a un amigo? ¿Por qué?*». Esta pregunta se presenta de diversas formas, utilizando una encuesta como instrumento para su formulación (Hubspot, 2022).

A partir de la información recopilada y analizada, se propone el desarrollo de un programa de fidelización dirigido a los clientes del área B2B Grupos de la empresa. Este programa de mejora buscará incrementar las ventas, facilitar la concreción de operaciones de manera eficiente y prevenir la cancelación de servicios por parte de futuros clientes.

4.1.3. INSTRUMENTOS DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se elaboraron entrevistas a colaboradores y proveedores con el fin de evaluar la satisfacción de los clientes respecto a los servicios ofrecidos. La muestra estuvo compuesta por 09 personas, incluyendo tanto funcionarios como analistas, considerando factores como limitaciones de tiempo por la cantidad de trabajo y el protocolo interno.

Tabla 3 Lista de colaboradores y proveedores relacionados al área B2B Groups

NOMBRES	CARGO	ÁREA
Jesus Rodriguez	Founder	Gerencia General
Mareike Pfennig	Directora de B2B	B2B
Ligia Martinez	Coordinadora de B2B Groups	B2B
Alberto Constans	Gerente adjunto	Gerencia General
Aitor Montealegre Cotan	Itinerary Crafter	Producto
Liliana Hurtado	Travel Operations Analyst	Operaciones
Dave Hoshin	Business Development Manager USA	B2B
Maryanne Dube	Business Development Manager Cánada	B2B
Jocelyn Cobarrubias	Tours Provider for Groups	Proveedor

Nota: Elaboración propia.

Y para las encuestas a los clientes B2B, se aplicó el cálculo de muestra para poblaciones finitas, como se detalla a continuación.

$$n = \frac{\frac{z^2 * p (1 - p)}{e}}{1 + \left(\frac{z^2 * p (1 - p)}{e} \right) \frac{1}{e^2 * N}}$$

En este caso, se utiliza la fórmula para calcular el tamaño de muestra en poblaciones finitas, donde:

- n es el “tamaño mínimo de la muestra”,
- N es el “tamaño total de la población”,
- e es el “margen de error esperado”,
- z es el “nivel de confianza del muestreo”,
- p es la “proporción de la población que posee la característica de interés (asumido en 0.5 cuando no se conoce).”

Al sustituir los valores en las variables, se obtiene un tamaño de muestra de 25 clientes para una población de 39 agentes de B2B Grupos, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 11.9%.

$$n = \frac{\frac{0.95^2 * 0.5 (1 - 0.5)}{0.0119}}{1 + \left(\frac{0.95^2 * 0.5 (1 - 0.5)}{0.0119} \right) \frac{1}{0.0119^2 * 39}}$$

4.1.4. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

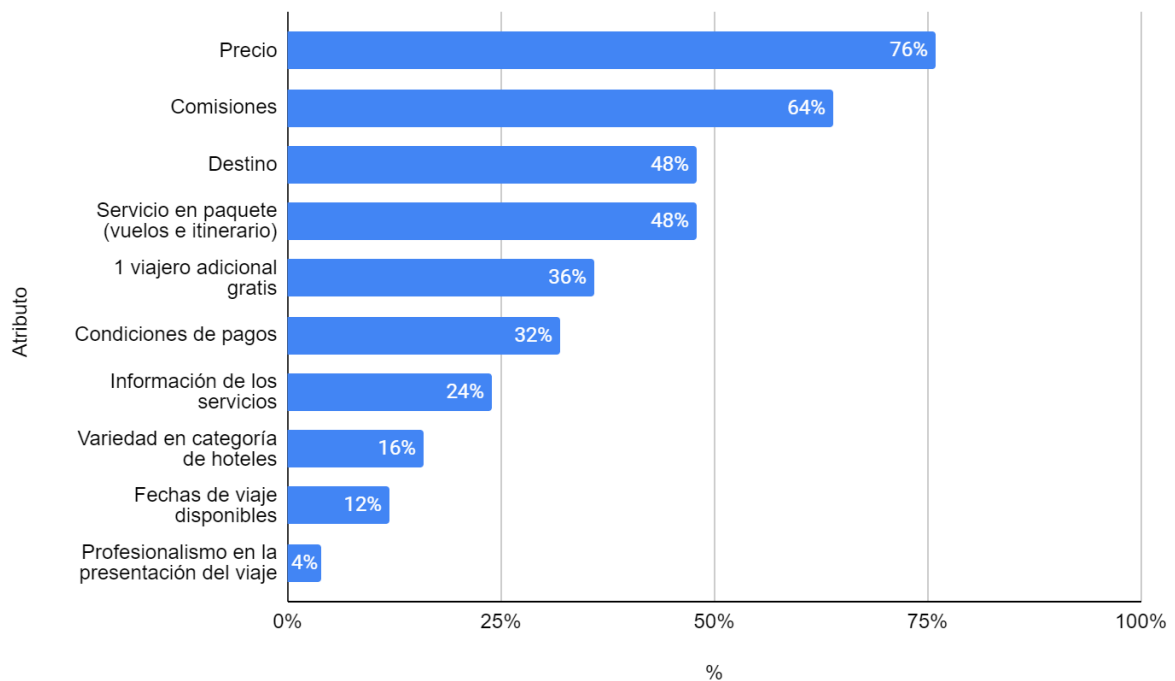
Con el fin de cumplir los objetivos establecidos, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se presentan organizados de acuerdo con los objetivos principales de la investigación:

A. Hallazgos en base al objetivo: Determinar la disposición y las expectativas de los clientes B2B con respecto a los servicios que se les ofrecen desde el área de B2B Grupos.

Se realizó una encuesta a los Agentes de viaje que han adquirido los servicios de Grupos durante el último año, empleando el cuestionario del Anexo 4.

Tras evaluar los resultados, se llegó a la conclusión de que más de la mitad de los agentes que solicitan los servicios de Grupos tienen una percepción positiva o muy positiva sobre el servicio, destacando ciertos atributos clave en el proceso de toma de decisiones el precio ofrecido (76%), las comisiones recibidas (65%), el destino y la opción de paquete que incluye itinerario y vuelo (48%), un viajero adicional gratis (36%) y las condiciones de pago de los servicios (32%) tal como se muestra en la Figura 1. Los atributos principales se traducen en características propias que constituyen el producto; es decir, que los clientes consideran fundamental lo que representa el precio/costo del viaje que está organizando el agente de viaje y las comisiones que obtendrían por realizar el viaje. De igual manera, la materialización del servicio, el cual es el destino que eligen y paquete, y beneficios adicionales como agregar un viajero adicional y condiciones de pago. Finalmente, variables como fechas disponibles y presentación del viaje no fueron las opciones más frecuentes en las respuestas obtenidas.

Figura 5 Distribución de los atributos más valorados por los Agentes de Viaje para adquirir los servicios de B2B Grupos

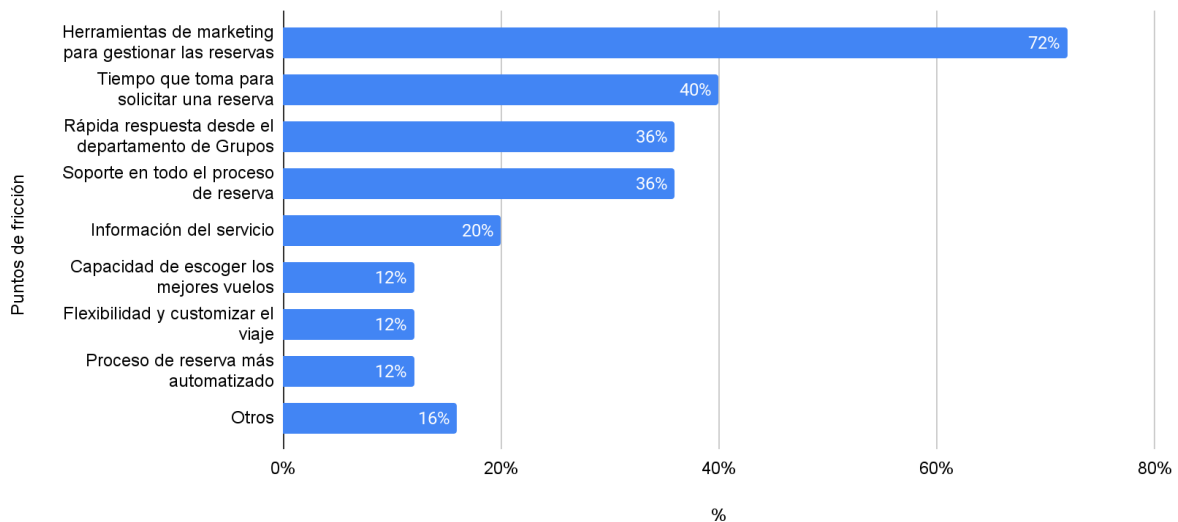


Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

Por otro lado, los puntos de fricción que no permiten la conversión y es más recurrente por los clientes encuestados son la falta de herramientas de marketing para gestionar y facilitar las reservas de grupos por parte de los agentes (72%), el tiempo que representa para solicitar una

reserva (40%), rápida respuesta y soporte por parte del equipo de Grupos (36%), y la desinformación (20%) tal como se muestra en la Figura 2. Se concluye que el motivo principal por los que no optan por los servicios están relacionados a la atención que le provee el departamento de B2B Grupos.

Figura 6 Distribución de los puntos de fricción por los que los Agentes de Viaje no toman los servicios de B2B Grupos

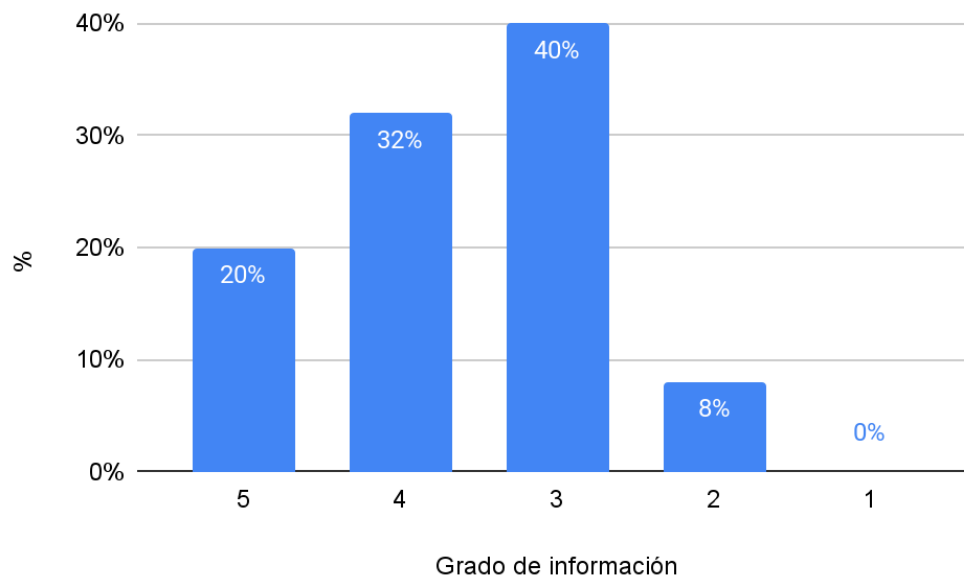


Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

B. Hallazgos del objetivo: Identificar los factores que impulsan el cross-selling de los servicios ofrecidos en los clientes B2B.

Para definir los hallazgos de este objetivo, de igual forma los resultados han sido extraídos de la encuesta a los Agentes de viaje. Es así que con relación a la información que se ofrece de los servicios B2B Grupos, más de la mitad de los agentes indica contar con un nivel de información medio en relación con la descripción, beneficios, políticas y otros del servicio para hacer viajes grupales. La puntuación de 5 es la más alta, que significa un grado de información alto y la puntuación de 1 es un grado de información bajo. Es así que, existe un alto grado de información por parte de algunos clientes (20%) y ningún cliente considera un bajo grado de información. (Ver Figura 7).

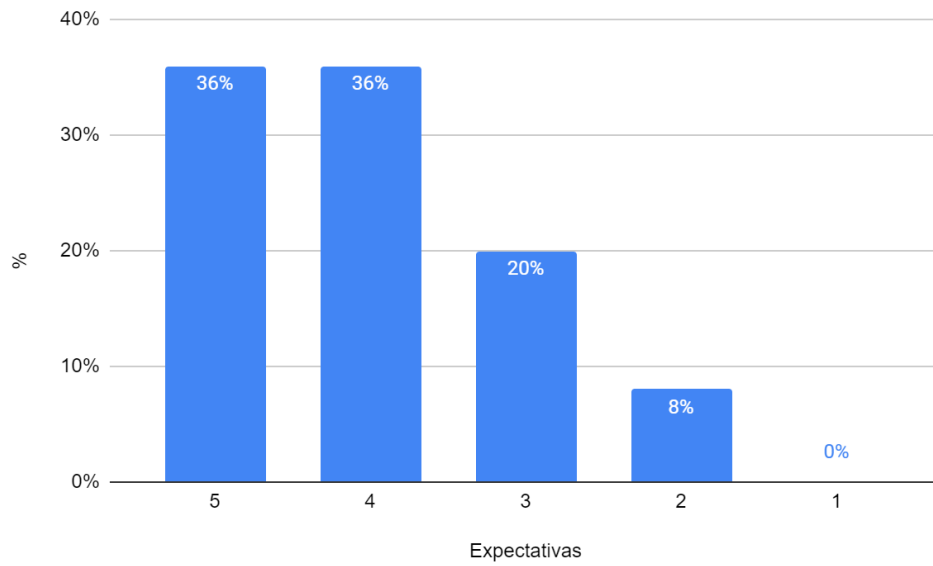
Figura 7 Distribución del grado de información de los servicios de B2B Grupos por los Agentes de Viaje



Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

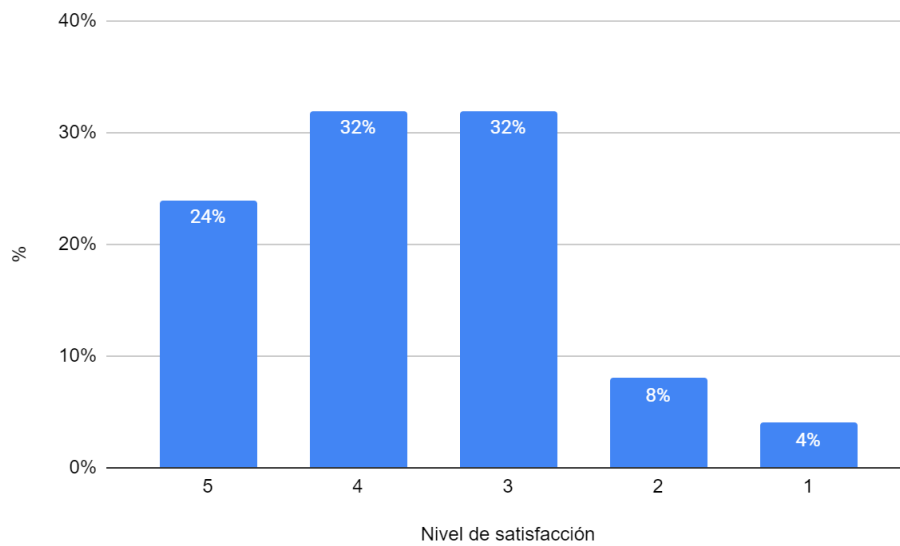
Asimismo, para determinar si las expectativas de los clientes se cumplieron después de haber utilizado los servicios de Grupos, se solicitó a los agentes evaluar su nivel de satisfacción tanto antes como después de adquirir el servicio. La mayoría expresaron que están satisfechos o muy satisfechos en ambas etapas, como se puede observar en las Figuras 8 y 9. Sin embargo, los resultados sugieren que existe una oportunidad para mejorar la satisfacción en relación con la atención recibida, ya que, aunque se ofrecía la opción de elegir de "muy satisfecho", no fue la respuesta más común. Además, los clientes valoran la rapidez en la comunicación (74%), que, aunque era una expectativa inicial, adquiere mayor relevancia durante la atención del servicio. Otros atributos destacados incluyen la atención personalizada (57%) y el soporte brindado por el equipo de Grupos (48%), como se ilustra en la Figura 10.

Figura 8 Nivel de expectativa de los servicios de B2B Grupos por los Agentes de Viaje



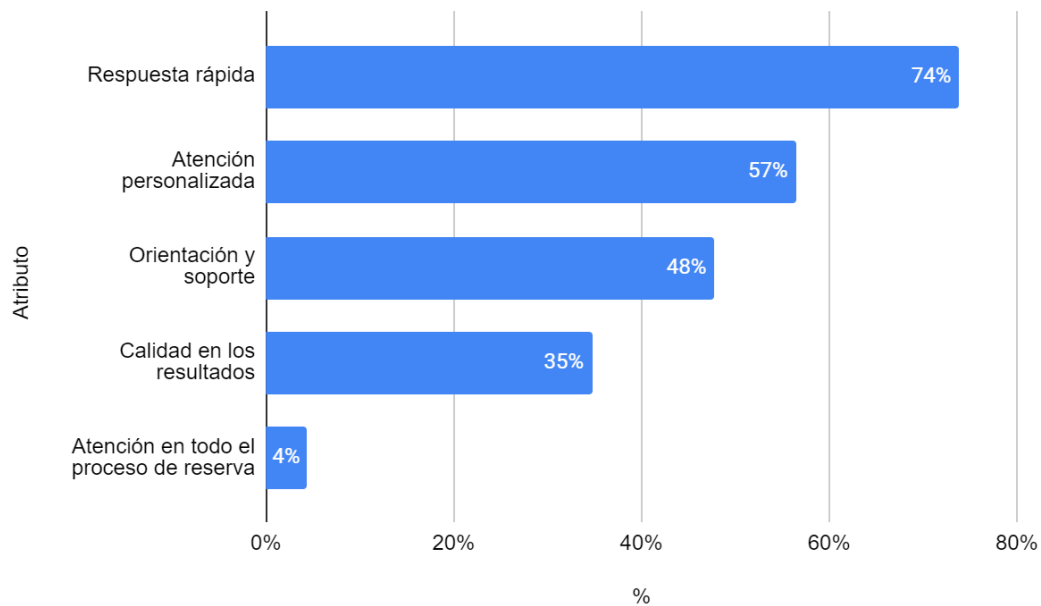
Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

Figura 9 Nivel de Satisfacción de los servicios de B2B Grupos por los Agentes de Viaje



Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

Figura 10 Distribución de los atributos más valorados en relación con la atención del área B2B Grupos.



Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

C. Hallazgos de los objetivos: Diagnosticar el proceso interno de atención a clientes B2B para comprender su funcionamiento actual y detectar áreas de mejora. Recopilar información sobre los principales motivos de insatisfacción de los clientes con el trato recibido, a través de entrevistas con los responsables del área correspondiente.

En cuanto al objetivo de diagnosticar como se atiende a los clientes B2B, después de realizar las entrevistas en profundidad a los responsables del área de B2B Grupos y a los encargados del área operativa de los servicios ofrecidos para grupos y listados previamente en la Tabla 3, se analizó con mayor detalle los flujos operativos, lo que permitió obtener los siguientes hallazgos.

La atención de los requerimientos para solicitar los servicios de B2B Grupos se realiza a través de una etapa que puede llevar desde 1 mes para adquirir los servicios (Ver Tabla 5) y es única y exclusivamente a través de un buzón general atendido por los especialistas del área. Asimismo, los agentes de viaje deben ingresar su solicitud en un formulario que es derivado al departamento de grupos. Una vez, el cliente ha ingresado su solicitud, inicia el proceso de

comercialización donde el especialista asignado inicia contacto con el cliente y le envía la información y detalle del servicio (incluyendo precios, diferentes opciones de paquete en base a la solicitud del cliente, destino, categoría de viaje, entre otras variables propias del producto). Se identificó que el flujo de atención no tiene un proceso automático y requiere de los especialistas para gestionar la solicitud, considerando que el cliente no tiene una visión clara del estado de su solicitud desde que fue enviada y de igual forma la información de los servicios exclusivos para grupos, no son públicos y por lo tanto el cliente debe esperar el primer contacto por parte del especialista para tener una primera impresión. Cabe resaltar que tampoco hay visibilidad por parte del cliente de los tiempos de respuesta por parte del departamento de B2B Grupos, internamente se ha establecido un lapso de 1 a 3 días para un primer contacto. Durante el 2023, las solicitudes que ingresan en promedio son de 45 al mes y el ratio de no respuesta por los clientes es más de 70%, por lo que se identifica un potencial desarrollo de estrategias que permitan tener respuesta y feedback de los clientes.

Tabla 4 Etapas en la atención de los servicios del área B2B Grupos

Responsable	Día 0	Dentro de 1-2 días	Dentro de 3 días	Desde la aceptación del servicio. Día 1-7	Día 7-37	Hasta 120 días antes de fecha de viaje	Hasta 60 días antes de fecha de viaje
Agente de Viaje (Cliente)	1- Completa form de solicitud.			7-Acepta la cotización: precios, fechas, PAX.	12- Firma de contrato. 13-Pago 1er depósito \$250/PAX.	19-Pago 60% del costo del servicio. 20-Confirma PAX y datos de los viajeros.	22-Pago 40% del costo del servicio.
Especialista de Grupos (Área de B2B Grupos)	2- Revisión de las solicitudes a través del form	3-Calificación del cliente. 4-Ingresa solicitud en CRM (Salesforce)	5- Calcular precios del servicio 6-Enviar información & cotización al cliente	*Negociación con el cliente. *Solicitud de cambio de alguna de las variables del servicio y recotizar. (Se reinicia el proceso)	8-Confirmar disponibilidad y precios con los Proveedores. 9- Enviar contrato 10-Crear “Booking ficticia” y generar los links de pago del 1er depósito.	17-Crear booking real. 18-Generar links de pago del 60%	*Recordatorio del pago del 40%.
Especialista de Producto					14. Enviar Acuerdo a Proveedores.	16-Generar offline landing page	
Especialista de Operaciones (Área Travel Ops)					11. Quote different group Flight options. 15. Pays deposit to airlines or consolidators	21. Emitir los vuelos de viaje.	23.Confirma todo el servicio del Grupo (Vuelo & Itinerario).

Elaboración propia. Basada en la encuesta a los clientes B2B.

Es importante la inmediatez en la respuesta al cliente, debido a que luego de recibida la cotización con los precios e información de los servicios, existe un alto poder de negociación por parte del cliente para confirmar y aceptar los servicios. Por otro lado, si bien la cantidad de solicitudes recibidas por cada cliente es 1 en promedio, el 90% son nuevas solicitudes y solo el 10% provienen de clientes que han tomado algún servicio de B2B Grupos, lo que significa que la información y los procedimientos de Grupos son nuevos para el grupo de solicitudes nuevas lo que conlleva a un mayor tiempo invertido por cliente.

Asimismo, se confirma con el equipo de Gerencia que el ticket promedio de los servicios de 'Grupo Privado' es 49 mil euros y de un 'Grupo compartido' es 36 mil euros, y es el resultado en base a las condiciones que cada servicio ofrece y el precio asociado. Por otro lado, según la cantidad de viajeros que tiene cada grupo es variable el importe del ticket promedio. Es así que, en promedio, los grupos están constituidos por 16 viajeros. Y de igual manera, influyen otros factores dentro de la solicitud del grupo, como paquetes de viaje que incluyen el vuelo aéreo, la categoría del hotel de preferencia, y por supuesto el destino al que viajan. Considerando los factores mencionados, el precio por viajero en un 'Grupo Privado' es 2,5 mil euros y de un 'Grupo compartido' es 1,8 mil euros. Resulta evidente que la conversión de grupos compartidos es más fácil de manejar puesto que los precios son más competitivos y la facturación de los servicios es en menor tiempo, lo que tiene un mejor performance e impacto económico en la gerencia y en consecuencia para el crecimiento de la compañía.

Con respecto a las expectativas de la gerencia de B2B, el gerente subrayó la importancia de enfocarse en nuevas formas que mejoren los índices de conversión de "Grupos Privados", debido a que estos generan un margen de ganancia superior en comparación con los "Grupos Compartidos". Además, tiene la predisposición de seguir mejorando el nivel de satisfacción del cliente y de explorar nuevos canales de contacto, nuevas estrategias comerciales con incentivos para realizar el pago, optimizando los procesos de Grupos Privados. Y sobre todo, se hizo énfasis en manejar una relación entre el especialista y el agente de viaje satisfactorio, debido a que existe un alto nivel de interacción entre ambos para tomar la decisión final con respecto al servicio que adquirirá finalmente el cliente.

Siguiendo con la expectativas de la gerencia comercial, el objetivo es establecer un canal de comunicación eficaz y automatizado, que resulte la mejor opción para informar sobre los servicios de B2B Grupos a los diferentes segmentos de agentes de viaje, y puedan adquirir los

servicios mediante nuevas estrategias comerciales y de marketing de forma optimizada, debido a que actualmente se aplican promociones genéricas a todos los agentes de viaje, y no se ofrecen beneficios y/o promociones específicas por la adquisición de los servicios de Grupos. En ese sentido, es indispensable implementar nuevos canales de conversión que permitan mejorar los resultados del área de grupos. Además, es fundamental gestionar este proceso mediante reportes automatizados y personalizados que faciliten la identificación continua de oportunidades de mejora. En este sentido, se realizó una revisión de plataformas más habituales de integración del cliente, en colaboración con los equipos de venta, marketing y producto de la empresa.

D. Hallazgos del objetivo: Validar la viabilidad de mejorar la fidelización al cliente a través de la implementación de estrategias comerciales de fidelización.

Con respecto al objetivo para valorar las insatisfacciones de los clientes, se hizo un análisis de las encuestas realizadas y fuentes de información primarias. A través de la herramienta de medida del NPS (Net Promoter Score de sus siglas en inglés), el indicador clave que proporciona información sobre el grado de satisfacción y fidelización de los clientes de la compañía y se hizo la pregunta: "¿Recomendarían los servicios de B2B Grupos a un amigo o compañero?", la cual obtuvo una puntuación de 29.

Para calcular el puntaje, se utilizó un procedimiento sencillo. Primero, se solicitó a los encuestados que respondieron a la pregunta en una escala del 0 al 10, donde 0 indicaba "nada probable" y 10 "altamente probable".

El modelo de Net Promoter Score (NPS) clasifica a los clientes en tres grupos según su disposición a recomendar los servicios de una empresa. Los detractores (puntajes 0-6) son aquellos clientes que no solo no recomendarían los servicios, sino que, en muchos casos, solicitan a sus amigos y familiares que eviten convertirse en clientes, además de escribir reseñas o evaluaciones negativas. Los pasivos (puntajes 7-8) no muestran una insatisfacción manifiesta, pero tampoco están lo suficientemente comprometidos como para recomendar la empresa, adoptando una postura neutral hacia ella. Este grupo se excluye del cálculo del NPS. Finalmente, los promotores (puntajes 9-10) perciben los servicios de manera altamente positiva y es probable que los recomienden activamente a su círculo cercano.

Para el cálculo del NPS, primero, se determinó el porcentaje de promotores y de detractores. Posteriormente, se restó el porcentaje de detractores del de promotores. Los detractores representaron el 9 por ciento y los promotores el 38 por ciento, por lo que el NPS se calculó de la siguiente forma:

$$38 - 9 = 29$$

El Net Promoter Score en este caso resultó 29, comprendido en un ratio entre -100 (si todos los clientes son detractores) y +100 (si todos son promotores). Un NPS positivo indica que la empresa tiene una base de clientes leal y satisfecha, mientras que un NPS negativo señala áreas críticas que requieren atención para mejorar la experiencia del cliente. Y un NPS superior a 50 es considerado excelente, lo que sugiere una gran satisfacción y lealtad de los clientes.

Después de revisar los hallazgos del plan de investigación y los conceptos teóricos anteriormente mencionados, se presentará una solución para abordar el plan de acción. Esta propuesta se basa en la implementación de estrategias comerciales de fidelización, con el objetivo de abordar las principales necesidades del negocio y aumentar la conversión y las ventas. La ejecución de esta estrategia se llevará a cabo con el apoyo del equipo de Marketing de B2B, quienes cuentan con experiencia en la gestión de programas de fidelización.

4.2. PLAN DE MEJORA

El plan de mejora desarrollado en este trabajo se estructuró en torno a los objetivos del plan y una propuesta de solución detallada. Se identificaron áreas de mejora para ofrecer una experiencia superior al cliente, proponiendo una solución integral que abarca todo el ciclo de vida del cliente. Mediante la medición de la satisfacción y la implementación de un modelo de fidelización eficaz, se busca maximizar la satisfacción del cliente, centrándose en métricas clave como la tasa de retención, el valor de vida del cliente, la tasa de participación activa y el NPS. Al entender y optimizar estos indicadores, se podrá fomentar la recompra a través de estrategias de upselling y cross-selling, y atraer y retener a nuevos clientes de manera efectiva. En este contexto, un programa de fidelización bien diseñado y basado en datos tiene el potencial de mejorar notablemente la satisfacción general del cliente, aumentar la lealtad hacia la marca y promover el crecimiento de la rentabilidad.

4.2.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un nuevo modelo que favorezca la mejora de la fidelización de los clientes, con el fin de aumentar las ventas de B2B Grupos mediante estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente durante el año 2024.

Y dentro de los objetivos específicos para impulsar el crecimiento de la compañía, específicamente del área de 'B2B Grupos' tenemos:

- Implementar estrategias comerciales de fidelización segmentada para los servicios dirigidos exclusivamente a los clientes que requieran de los servicios B2B Grupos.
- Proponer incentivos que favorezcan el cross-selling de los servicios disponibles para los clientes B2B.
- Optimizar la experiencia del cliente mediante la implementación de KPI's que proporcionen visibilidad sobre los resultados obtenidos.
- Optimizar la eficiencia del proceso de soporte al cliente.

4.2.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

La implementación del plan se fundamenta en el modelo de fidelización de clientes propuesto por Alcaide (2015), que considera los atributos clave y los puntos de fricción identificados a partir de los hallazgos obtenidos de los clientes.

En este sentido, se llevará a cabo mediante la gestión de la información a través de un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM), la comunicación relacional y la implementación de un programa de incentivos y beneficios.

- **Propuesta de gestión de información segmentada sobre el cliente desde el *Customer Relationship Management* (CRM).**

Esta propuesta describe la estructura de un plan de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management, CRM) dirigido a aquellos que adquieren los servicios de grupos, utilizando la base de datos generada por la plataforma de CRM Salesforce implementada por la empresa. El propósito es comprender mejor las necesidades de los clientes, brindarles información relevante y valiosa, y alcanzar los objetivos de negocio, al mismo tiempo que se generan oportunidades con el fin de optimizar los beneficios del área en cuestión. La población objetivo está compuesta por los clientes del área de "B2B Grupos".

Para ello, se recopiló una base de datos del departamento de B2B, que permitió realizar una segmentación de mercado especializada.

El objetivo principal de esta acción es incrementar los ingresos de los servicios de B2B Grupos, logrando un aumento del 5% en el ratio de conversión durante los 12 meses de duración de la implementación. A continuación se detallarán los objetivos específicos.

Objetivos específicos:

- Análisis de la base de datos de clientes B2B, integrándose con la base de clientes de B2B Grupos para desarrollar estrategias de marketing personalizadas.
- Análisis de los aspectos relacionados con el posicionamiento, que incluyen criterios para identificar los segmentos de mercado y los elementos que refuerzan la imagen de la empresa.
- Automatizar los canales de interacción con los clientes de los servicios de Grupos.
- Gestionar las actividades de preparación del plan durante un período de 6 meses, seguido de su implementación en un plazo de 12 meses.

Las principales variables se desarrollan a partir de información de fuentes como Arellano Marketing (2017), Growth from Knowledge (GFK 2017) e Interactive Advertising Bureau (IAB 2015).

La segmentación de la empresa según su tamaño, se basa en la capacidad de compra y el poder financiero de la misma. Los elementos clave para esta segmentación incluyen el número de empleados, el volumen de facturación y la legislación estadounidense (según la normativa de la agencia federal de EE. UU.). La clasificación general se divide en pequeñas y medianas empresas.

La segmentación demográfica, proporciona información sobre la empresa y su distribución geográfica, lo que indica el tamaño de la empresa según el área en la que opera y sus puntos de distribución, producción y comercialización. Esta variable permite ajustar las estrategias para contactar con el departamento adecuado dentro de la empresa. La segmentación se detalla según sexo, ubicación, edad, preferencias y roles en el proceso de ventas, tales como influenciador, decisor, facilitador o iniciador.

A continuación, se analizará la variable relacionada con el tamaño de la cuenta y el historial de compras para optimizar la eficiencia y maximizar la rentabilidad de los servicios de B2B

Groups. Además, se incorporará una herramienta de medición basada en el ciclo de vida del servicio (CLV, por sus siglas en inglés) (Peppers & Rogers, 2016) para identificar y priorizar a los clientes más rentables y de esta forma ofrecer beneficios exclusivos y personalización a aquellos clientes con un alto CLV, mientras que a los clientes con bajo CLV ofrecer promociones para aumentar su lealtad. Los parámetros a tener en cuenta incluyen la cantidad de reservas realizadas y el importe promedio total. El historial de compras también revela la estacionalidad de los productos, identificando los meses de mayor y menor demanda. Con esta información, se podrán diseñar estrategias más efectivas para campañas de precios y promociones que favorezcan el aumento de las ventas.

Estas variables de segmentación permiten obtener información detallada sobre las empresas con las que se trabaja, facilitando la conexión y el establecimiento de relaciones comerciales duraderas, lo que a su vez genera un mayor poder de fidelización. En la Tabla 5 se presentan los tipos de clientes de 'B2B Grupos' segmentados según las variables mencionadas previamente.

Una segmentación eficaz en el mercado de agencias de viajes tendrá una combinación de factores por tamaño, demográficos y valor de cliente. La implementación de esta estrategia permitirá personalizar mejor sus ofertas, mejorar la satisfacción del cliente y optimizar la fidelización, lo que puede resultar en un aumento significativo en la competitividad y rentabilidad dentro de un mercado altamente dinámico.

Tabla 5: Estructura de segmentación de agentes de viaje para ‘B2B Grupos’

Tipo de agencia	AGENCIA A	AGENCIA B	AGENCIA C	AGENCIA D	AGENCIA E
Tamaño de la empresa	Pequeña (menos de 100 mil euros; 4 empleados)	Pequeña (entre 100-300 mil euros; 5 empleados)	Pequeña (entre 100-300 mil euros; 8 empleados)	Pequeña (entre 500-1 millones euros; 12 empleados)	Mediana (entre 1 - 3 millones euros; 500 empleados)
Nro de bookings realizados con la compañía	0	5	15	30	más de 100
Importe total promedio - año realizado con la compañía	No booking	\$30,000	\$90,000	\$150,000	\$500,000
Tipo de producto	No booking	Grupo compartido - Tour solo	Grupo privado - Tour solo	Grupo compartido - Tour + vuelos	Grupo privado - Tour + vuelos
Características sociodemográficas del representante y compañía	Mujer Canadá 55 años	Mujer USA 55 años	Mujer USA 50 años	Mujer Canadá 40 años	Mujer USA 67 años

Fuente: Elaboración propia en base a información de la compañía de las agencias A, B, C, D y E

De acuerdo con la estructura de segmentación de la Tabla 5, se implementarán diversas estrategias que correspondan a cada segmento, según el tamaño de la cuenta e historial de compras, basadas en la cantidad y el importe de facturación reservada en Exoticca. Estos segmentos presentan diferentes necesidades, preferencias y expectativas en cuanto a beneficios.

La estrategia comercial de fidelización se centrará en promover el conocimiento de los beneficios más valorados por los agentes de viajes en relación con los servicios de B2B Grupos, destacando aspectos como los precios competitivos, las comisiones generadas para los agentes y los paquetes (vuelos + tour) para aumentar el alcance y la conversión de ventas. Esta estrategia se llevará a cabo a través de los canales de la empresa, incluyendo el canal digital y el soporte telefónico, éste, ofrecerá la atención de un especialista con el fin de facilitar la conversión de solicitudes.

La "Agencia A" necesita una estrategia que refuerce el valor de los servicios de B2B Grupos, ya que aún no ha realizado una reserva de viajes en grupo con Exoticca. El objetivo es resaltar aspectos como el proceso de reservas de grupos, las condiciones de pago, los beneficios y comisiones, así como los destinos disponibles. También se incluirán recomendaciones sobre cómo formar un grupo y se les informará sobre los destinos más populares entre los grupos.

Las "Agencias B/C", al haber realizado al menos una reserva con los servicios de B2B Grupos, ya conocen el proceso y las condiciones. Los agentes de este tipo están interesados en formar más grupos de viajes, por lo que se les presentará una estrategia orientada a beneficiar a sus propios clientes al organizar dichos grupos. Además, se les ofrecerán paquetes que incluyen una variedad de destinos globales, con precios competitivos, que comprenden vuelo, hotel, tours y servicios adicionales.

Finalmente, las "Agencias D/E", que son agencias más consolidadas, recibirán beneficios tanto para ellas como para sus clientes, con el fin de continuar incentivando y fomentando más reservas de grupos. Además, se les ofrecerá mayor flexibilidad y personalización en los requisitos de sus grupos. Esto significa que, si tienen alguna solicitud adicional dentro del paquete de viaje seleccionado, se ajustará según sus necesidades, previa coordinación con el área de producto y los proveedores del destino.

Tabla 6. Plan con estrategias comerciales de fidelización a clientes de B2B Grupos

Estrategias diferenciadas	Acciones	KPI	Tipo de Agencia
Estrategia basada en romper la barrera de desconocimiento y miedo que tiene el agente del proceso de compra. Hacer una videoconferencia de bienvenida y presentación de los servicios de Grupos.	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar al agente a adquirir los servicios de B2B Grupos por primera vez. - Educar al cliente para que en futuras compras se anime a optar por el paquete de tour y vuelos; con el fin de optimizar la experiencia del cliente, se fomentará la venta adicional de vuelos una vez que se haya completado la compra del tour. Además, se facilitará el proceso de compra al integrar información previamente almacenada del usuario, mediante su cuenta en el portal Advisor, lo que permitirá generar ofertas personalizadas según sus preferencias. - Proporcionar un manual para facilitar el proceso de reservas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nro de nuevas ventas. - Nro de recompra. - Nro de ventas cruzadas. 	Agencia A,B
Estrategía para fidelizar clientes B2B2C.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer paquetes especiales con descuentos haciendo visible el ahorro de hacer grupos y remarcando las ganancias que obtiene el agente por las comisiones. - Ofrecer upgrades, se clasificarán los hoteles en diversas categorías y se ofrecerán filtros adicionales basados en estilos de vida y tipos de viaje, con el objetivo de optimizar las búsquedas y ajustarlas a las preferencias del usuario. - Impulsar el uso de servicios adicionales incluidos como: transporte ida y vuelta (aeropuerto - hotel), early check in, excursiones opcionales, cenas incluidas, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia y ticket medio de compra. - Incrementar ratio de activación. - Incrementar <i>engagement</i> del cliente B2B Grupos. 	Agencia C,D,E
Estrategia basada en promociones exclusivas para agentes de viaje por adquirir servicios de grupos.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la aplicación del programa 'Loyalty program' aplicable a los servicios de 'B2B Grupos'. - Sortear un viaje de familiarización en la próxima reserva. - Dar comisiones extra si reserva más grupos de viaje al año. - Dar crédito al agente para su próxima reserva de viaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia y ticket medio de compra. 	Agencia C,D,E
Estrategia para customizar productos a solicitud del agente.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer gran flexibilidad y customización en los requerimientos de sus grupos, si tuvieran alguna solicitud adicional dentro del paquete de viaje elegido, se adaptará en base a su solicitud. - Implementar un cronograma de viajes grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia y ticket medio de compra. 	Agencia E

Estrategia para dar soporte al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar un único account manager en todo su ciclo de vida. - Proporcionarle material de marketing para promocionar su grupo - Incluir asistencia para realizar el viaje (mediante un canal de venta y soporte telefónico), para ayudar en las consultas acerca del proceso de compra, el producto (paquete turístico) o experiencia y soporte. - Establecer horarios de atención y darlos a conocer a todos los clientes. - Responder las consultas en los ANS establecidos 	Nivel de satisfacción. NPS (Net Promote Score)	Agencia A,B,C,D,E
Estrategias basadas en la prevención de cancelación de los servicios de grupos.	- Categorización de los motivos de cancelación y un plan de rescate.	Nro. de cancelaciones de reservas	Agencia A,B,C,D,E

Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 7 se describen la serie de acciones para alcanzar los objetivos del plan propuestos. También se especifican a los encargados de ejecución de cada acción, la duración de cada actividad y el periodo en el que deben llevarse a cabo. Se ha establecido una fase de preparación con una duración de 6 meses, en el que se prepararon las áreas administrativas, operativas y comerciales antes de comenzar la fase de implementación del plan. Posteriormente, se presenta la propuesta de cronograma en las Tablas 8 y 9.

Tabla 7. Acciones para la implementación de un plan estratégico orientado a la fidelización de clientes en el segmento B2B Grupos.

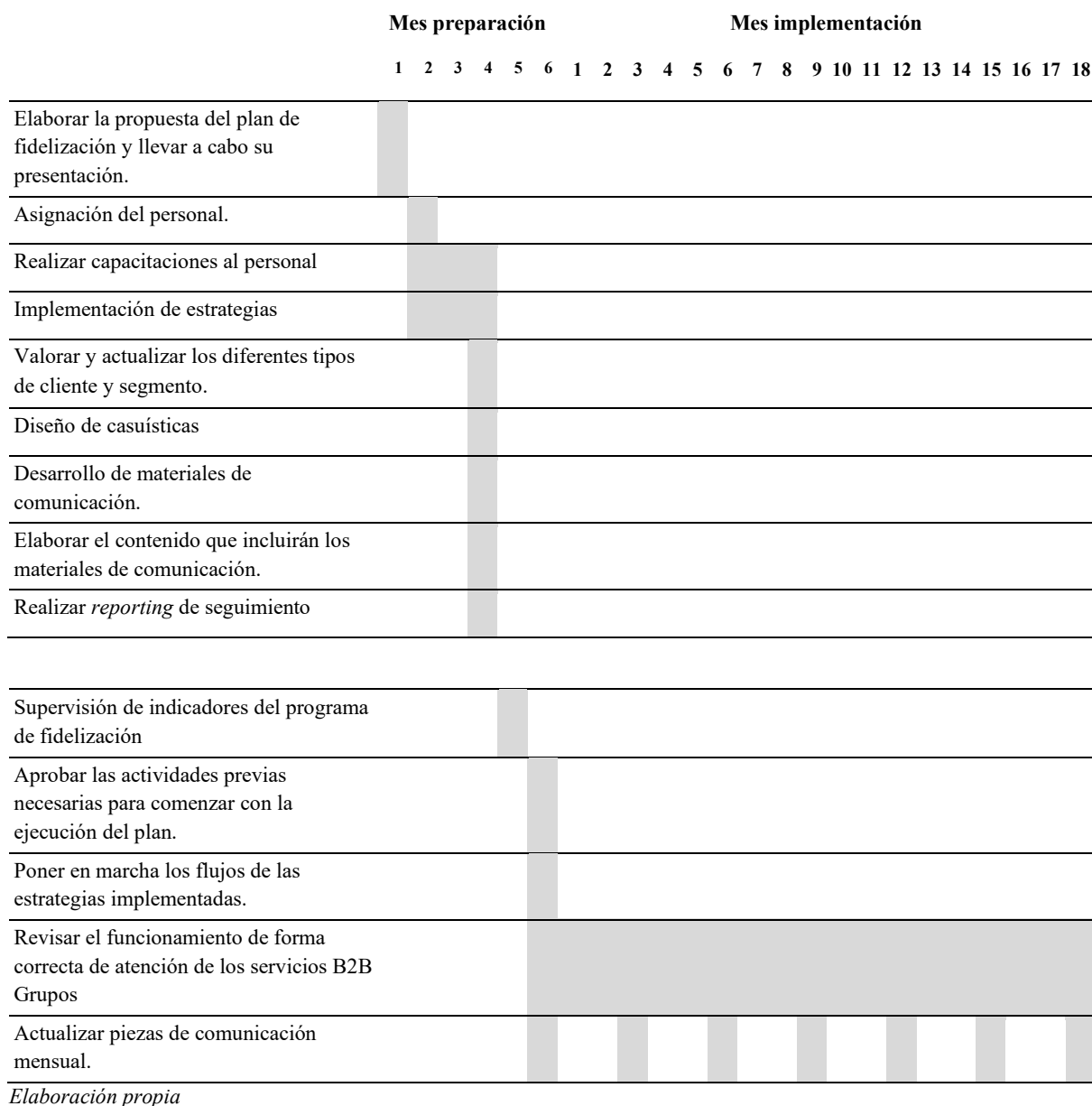
Detalle del plan de acción	Responsable	Tiempo de duración
Elaborar una presentación integral del plan de fidelización, que incluya los siguientes componentes: la identificación y análisis del problema planteado, los resultados obtenidos a partir del plan de investigación, el diseño del plan de acción propuesto, así como una evaluación del impacto económico esperado. Además, desarrollar una presentación formal para el lanzamiento del plan, dirigida a la alta dirección, incluyendo la gerencia general, los directores comerciales y los gerentes de las distintas áreas del negocio.	Área Comercial de B2B	1 mes
Asignación del personal de las áreas de tecnología y producto encargado de proporcionar soporte a las gerencias comerciales y de operaciones, garantizando la colaboración eficiente y el adecuado respaldo en las actividades relacionadas con las necesidades operativas y comerciales de la empresa.	Área Comercial de B2B	1 mes

Organizar sesiones de formación dirigidas al personal de las áreas comercial, de operaciones y de marketing, enfocados en el manejo de herramientas y procesos relacionados con la recopilación de datos, la automatización de reportes y el diseño de flujos de comunicación eficientes. Estos talleres tendrán como objetivo mejorar las habilidades técnicas del equipo, optimizando la gestión de datos y la colaboración interdepartamental.	Área Comercial de B2B	3 meses
Comenzar la implementación de las estrategias mediante los sistemas operativos correspondientes al área de B2B Grupos.	Área Comercial de B2B	3 meses
Evaluar y actualizar los diferentes segmentos de clientes, de acuerdo con sus características y tipos específicos.	Área Comercial de B2B	1 mes
Elaborar los casos para los flujos de comunicación, utilizando los canales de envío de información por correo electrónico y vía telefónica	Área de operaciones	1 mes
Elaborar un portafolio de piezas con las comunicaciones organizadas, dirigido a los diferentes segmentos, y distribuido a través de los canales de comunicación correspondientes. Este catálogo debe incluir materiales adaptados a las necesidades y características de cada segmento, con el fin de facilitar la comprensión y el acceso a los servicios ofrecidos.	Área Comercial de B2B	1 mes
Elaborar el contenido que incluirán los materiales de comunicación.	Área Comercial de B2B	1 mes
Elaborar informes de seguimiento de envíos de información a través de cada canal.	Área Comercial de B2B	07 días
Elaborar un informe de monitoreo de los indicadores de conversión, que permita monitorear y analizar el desempeño de las acciones implementadas, evaluando la efectividad en la conversión de prospectos o interacciones en resultados deseados.	Área Comercial de B2B	07 días
Validar que se hayan cumplido las acciones de preparación antes de comenzar con la ejecución del plan.	Gerencia de B2B	07 días
Poner en marcha los flujos de las estrategias implementadas.	Área Comercial de B2B	07 días
Revisar el funcionamiento de forma correcta de atención de los servicios B2B Grupos	Gerencia de B2B	1 mes
Actualizar piezas de comunicación mensualmente.	Área Comercial de B2B	1 mes

Elaboración propia

Las acciones del plan, especificadas en la Tabla 7, se organizan en el diagrama de Gantt con el fin de visualizar los tiempos que tomarán, tal como se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8. Diagrama de Gantt con las actividades para la planificación e implementación del plan de fidelización en meses.



Durante el periodo de preparación, una de las acciones principales, bajo la responsabilidad del equipo comercial, es el desarrollo de los flujos de comunicaciones por correo electrónico y llamadas telefónicas. De igual forma, el uso de la herramienta Salesforce permitirá hacer seguimiento del contacto con el cliente. Para ello, la base de datos utilizada para el envío de las comunicaciones incluirá a todos los clientes registrados en el portal ‘*Advisor*’. Una vez se reciban los datos de dichos clientes, se realizará el envío de la información, utilizando los canales disponibles de acuerdo con los casos de uso descritos en la Figura 6. El área de

marketing B2B será responsable de generar el contenido de la comunicación, basándose en los cinco segmentos de consumidores previamente establecidos.

Las estrategias de comunicación en el ámbito de los viajes y el turismo, centradas en facilitar la información sobre los servicios turísticos, son elementos clave para una organización en este sector. En este sentido, el contenido de la comunicación no solo debe orientarse a optimizar los servicios de B2B Grupos, sino que es fundamental también mantener informada a toda la base de clientes B2B. El diseño de las piezas de comunicación será responsabilidad del área de marketing, en colaboración con el área comercial.

En el próximo capítulo se analizarán las acciones, los tiempos que conlleva la implementación, junto con los hallazgos recopilados, con el fin de realizar el análisis de costos e ingresos del plan de fidelización para los clientes B2B Grupos.

4.2.3. COMPARACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA ACTUAL Y LO PROPUESTO A LA COMPAÑÍA

A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre la situación actual y lo propuesto en la Tabla 9.

Tabla 9. Comparación entre la situación anterior y la propuesta de mejora para el área de B2B Grupos

Acciones	Lo que se hacía antes	Lo que se hace ahora
- Incentivar al agente a adquirir los servicios de B2B Grupos por primera vez. - Educar al cliente incentivando en próximas compras a optar por el paquete de tour y vuelos; por ello, se impulsará <i>el cross selling</i> de vuelos luego de haber hecho la compra del paquete turístico. - Proporcionar un manual para facilitar el proceso de reservas.	Previamente, cuando el cliente completaba el formulario para solicitar una propuesta directamente, sin previo contacto con el cliente. Asimismo, no se indicaba el procedimiento para hacer una reserva de grupos.	Actualmente, al recibir la solicitud de un cliente, se contacta al cliente para segmentar e identificar en qué etapa dentro de la compañía se encuentra, y que tipo de cliente es. Y de igual forma, se refuerza el procedimiento a seguir.
- Ofrecer paquetes especiales con descuentos haciendo visible el ahorro de hacer grupos y remarcando las ganancias que obtiene el agente por las comisiones. - Ofrecer upgrades de categorías de los hoteles y se ofrecerán filtros adicionales basados en estilos de vida y tipos de viaje para optimizar las búsquedas y adaptarlas a las preferencias del usuario. - Impulsar el uso de servicios extra que abarcan transporte de ida y vuelta. (aeropuerto - hotel),	Antes, el área de grupos solo se limitaba a enviar propuesta con los precios de los servicios ofertados, sin ninguna clase de incentivo.	Actualmente, desde el primer contacto, se indica al cliente los beneficios de adquirir los servicios de grupos, y se ofrecen promociones exclusivas durante el mes en curso.

early check in, excursiones opcionales, cenas incluidas, entre otros.

<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la aplicación del programa 'Loyalty program' aplicable a los servicios de 'B2B Grupos'. - Sortear un viaje de familiarización en la próxima reserva. - Dar comisiones extra si reserva más grupos de viaje al año. - Dar crédito al agente para su próxima reserva de viaje 	<p>La compañía dispone de un programa de 'Loyalty' que permite al cliente adquirir puntos al adquirir nuevos servicios, inclusive los servicios de 'Grupos', sin embargo no se hacía mención a los clientes que las reservas de grupos sumaban.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer gran flexibilidad y customización en los requerimientos de sus grupos, si tuvieran alguna solicitud adicional dentro del paquete de viaje elegido, se adaptará en base a su solicitud. - Implementar un cronograma de viajes grupales. 	<p>Antes, debido a que no existía mayor comunicación con los suppliers, no era posible solicitar requerimientos especiales de grupos.</p> <p>Se ha establecido una relación de partners más consolidada con los suppliers, con el fin de tener mayor flexibilidad en cambios que soliciten los grupos privados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Asignar un único account manager en todo su ciclo de vida. - Proporcionarle material de marketing para promocionar su grupo - Ofrecer asistencia cuando se realiza el viaje a través de un canal de ventas y soporte telefónico, brindando ayuda en consultas relacionadas con el proceso de adquisición de los servicios o la experiencia, así como en la resolución de dudas. - Establecer horarios de atención y darlos a conocer a todos los clientes. - Responder las consultas en 24-48 horas. 	<p>Previamente, el cliente no tenía claro a quién dirigirse debido a que tenía contacto con diferentes áreas y le resultaba frustrante.</p> <p>Actualmente, se ha establecido un account manager en base al mercado al que pertenece cada cliente. Y otras variables asociadas al tipo de agencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Categorización de los motivos de cancelación y un plan de rescate. 	<p>No se categorizaban los motivos de cancelación.</p> <p>Se toma acción en base al motivo de cancelación del cliente y se contacta para retomar la propuesta.</p>

Elaboración propia

4.2.4 IMPACTO DE LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE B2B GRUPOS

El plan de mejora, busca fortalecer la fidelización de los clientes de 'B2B Grupos' de la empresa. La aplicación de las nuevas estrategias planteadas busca tomar acción en las áreas pendientes de mejora, con el propósito de generar un efecto positivo en las ventas de B2B Grupos. Para evaluar la satisfacción del cliente de forma cuantitativa se emplearán los indicadores detallados a continuación en los siguientes puntos.

- **Recompra:** Se multiplicó por dos la recompra de agentes de viaje del tipo de 'Agencia A'.

- Nivel de satisfacción del cliente: Se hicieron nuevas encuestas NPS; sin embargo, debido a restricciones de tiempo, no fue posible realizar una evaluación completa del impacto mediante encuestas. No obstante, se obtuvo retroalimentación de algunos clientes, lo que permitió observar un impacto positivo en su satisfacción.
- Ratio de conversión de ventas: En 2023, la conversión promedio fue de 5%, mientras que en 2024 ha sido de 11%. Durante los meses de noviembre y diciembre del 2024, los datos son proyectados. Ver tabla 10.
- Ventas anuales: Se examinó el historial de ventas de los años 2023 y 2024, siendo este último el periodo en el que se implementó el plan de mejora, con un crecimiento promedio del 216%.

Tabla 10. Evolución de conversión de ventas B2B Grupos durante el 2023 y 2024.

Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Acceptance rate 2023	0%	8%	3%	4%	0%	0%	2%	0%	6%	14%	12%	8%
Acceptance rate 2024	2%	6%	7%	8%	20%	16%	13%	11%	9%	10%	12%	14%

Elaboración propia.

También, se llevó a cabo un análisis cualitativo para valorar la satisfacción del cliente mediante:

- Análisis de *feedback*: Las observaciones y respuestas recibidas de los clientes durante sus interacciones con la empresa y sus gestores de cuenta, así como a través de diferentes vías de comunicación, sugieren una mejora en la obtención de clientes satisfechos.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se llevará a cabo la valoración del plan de fidelización para los clientes B2B Grupos, considerando los plazos de implementación, que serán gestionados por las áreas correspondientes.

Se detallarán los costos e ingresos incrementales derivados de la implementación del plan, considerando las áreas responsables y un periodo que abarca en total una preparación de 6

meses y posteriormente, 12 meses de ejecución. Y a continuación, los beneficios proyectados, junto con los principales indicadores de valoración, como el valor presente neto (conocido por sus siglas, VPN), la tasa interna de retorno (conocido por sus siglas, TIR) y el tiempo estimado para recuperar la inversión (PDRM).

5.1. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos del plan se organizan en tres categorías principales, considerando: (1) los costos relacionados con las estrategias del modelo de fidelización; (2) los costos para el fortalecimiento de la plataforma de Salesforce; y (3) las horas de trabajo asignadas al personal involucrado en los servicios B2B de la empresa.

5.1.1. COSTOS DE VENTAS POR MODELO DE FIDELIZACIÓN

Los costos asociados al modelo de fidelización para la adquisición de productos B2B se determinarán en función del periodo de implementación en curso. Estos costos se han obtenido a partir de los datos internos de la compañía y se clasifican según tres estrategias principales de fidelización, que implican gastos para su implementación. Estas estrategias son: (1) la fidelización B2B2C; (2) promociones exclusivas para agentes de viaje en la adquisición de servicios de grupos; y (3) el soporte al cliente.

En primer lugar, los costos relacionados con la fidelización que impactan al consumidor final incluyen descuentos adicionales sobre los paquetes de viaje. En este caso, se aplica un descuento del 10% sobre el importe total del paquete que debe pagar el cliente final. Con un ticket promedio por persona de 2 mil euros, el costo estimado por persona es de 200 euros (10% de 2 mil euros). Además, el costo promedio por persona para realizar un "upgrade" con un proveedor es de 300 euros, y para ofrecer un servicio adicional en destino, el costo es de 100 euros por persona. Se estima que el descuento se aplicará a 120 personas.

En segundo lugar, la estrategia de fidelización dirigida a los agentes de viaje contempla dos acciones principales. La primera es un sorteo de un viaje de familiarización, cuyo costo por persona es de 3 mil euros, y se aplicaría a 5 agentes de viaje. La segunda acción consiste en ofrecer una comisión adicional del 3% sobre la comisión estándar, calculada en función de un ticket promedio de 2 mil euros, lo que resulta en 65 euros adicionales por persona. Además, se regalará un crédito de 80 euros para ser utilizado en la próxima reserva. Estas dos últimas acciones se estiman para un total de 120 agentes de viaje.

Finalmente, la estrategia de soporte al cliente se refiere a la habilitación de un canal telefónico de atención, cuyo costo promedio por línea es de 30 euros mensuales para la compañía. Los cálculos se han realizado considerando que la duración de la implementación del plan es de 12 meses.

Tabla 11. Detalle de costos por estrategia de fidelización.

Estrategia	Concepto	Costo	Cantidad de pax.	Inversión	% inversión
Estrategia para fidelizar clientes B2B2C	Oferta de paquetes con descuentos adicionales.	200,00 €	120	24.000,00 €	22,92%
	Oferta de upgrades de categorías de los hoteles.	300,00 €	120	36.000,00 €	34,38%
	Oferta de servicios extra que abarcan transporte de ida y vuelta. (aeropuerto - hotel), check-in anticipado, excursiones opcionales, cenas incluidas, entre otros.	100,00 €	120	12.000,00 €	11,46%
Estrategia basada en promociones exclusivas para servicios de grupos.	Sortear y regalar un viaje de familiarización al agente de viaje	3.000,00 €	5	15.000,00 €	14,33%
	Comisiones extra a los agentes de viaje	64,50 €	120	7.740,00 €	7,39%
	Regalar crédito al agente para próxima reserva de viaje	80,00 €	120	9.600,00 €	9,17%
Estrategia de soporte al cliente	Proporcionar apoyo durante el proceso de viaje a través de un canal de ventas y atención telefónica, ofreciendo asistencia en consultas relacionadas con la compra, el producto (paquete turístico) o la experiencia.	30,00 €		360,00 €	0,34%
		3.774,50 €		104.700,00 €	100,00%

Nota. Elaboración propia. Basado en los hallazgos de los expertos.

5.1.2 COSTOS DEL PERSONAL

En relación con los costos derivados de las horas dedicadas por el personal de la compañía, se ha considerado imprescindible la participación de las áreas comercial, marketing y operaciones. Es importante destacar que en el cálculo de estos costos se incluye un 65% adicional correspondiente al costo total de la empresa por el personal involucrado.

Respecto a la gerencia comercial, se requiere contar con perfiles especializados para llevar a cabo las actividades de preparación, ejecución y seguimiento. En este sentido, se requiere la posición de un especialista en el área comercial y un asistente con funciones de *account*

manager para manejar las cuentas de clientes B2B, lo que representa un costo total de 83 mil euros.

Por su parte, el área de marketing necesita un analista encargado de la creación de contenido y materiales de comunicación, basada en la segmentación de clientes y la actualización trimestral de estos, tal como se indica en la Tabla 8. El costo asociado al personal de esta gerencia es de 29 mil euros.

En cuanto a la gerencia de operaciones, su función será garantizar la correcta implementación y gestión del modelo de fidelización, asegurando que los nuevos flujos de comunicación estén alineados con los procesos del área B2B Grupos. El costo total para esta posición es de 33 mil euros.

En conjunto, el costo total de las horas dedicadas por el personal involucrado en la implementación del plan de fidelización asciende a 145 mil euros, como se detalla en la Tabla 12.

Tabla 12. Distribución de costos del personal

	Cantidad	€ por hora	Meses	Costo Mes	Costo total
Gerencia Comercial					
Account Manager	1	13,13 €	18	2.100,00 €	37.800,00 €
Analista Comercial	1	15,63 €	18	2.500,00 €	45.000,00 €
Gerencia Marketing					
Analista de contenido	1	10,00 €	18	1.600,00 €	28.800,00 €
Gerencia Operaciones					
Back office	1	11,56 €	18	1.850,00 €	33.300,00 €
Total		50,31 €		8.050,00 €	144.900,00 €

En resumen, al considerar los costos asociados a las categorías previamente mencionadas, se estima que el total necesario para la implementación del plan de fidelización con los clientes

es de aproximadamente 250 mil euros. En la siguiente sección, se presentarán los ingresos proyectados para la implementación del programa.

5.2. ESTRUCTURA DE INGRESOS

El plan de fidelización para el área de B2B Grupo, tiene el objetivo de duplicar la tasa de conversión, pasando del 5% al 10%. En este sentido, se mantendrán constantes los precios promedio de los servicios, dado que el ajuste de estos no es parte del plan.

Los cálculos se realizaron a partir de la variación de los ingresos esperados y los ingresos base, utilizando una media de los ingresos reales generados por los servicios de B2B Grupos en el año 2023. Se debe tomar en cuenta que, en 2023 hubo meses con facturación nula, y estos no fueron considerados para el cálculo del ingreso promedio, ya que el objetivo es lograr facturación mensual continua durante el año 2024. Se prevé un aumento del ratio de conversión en un 5% al final del periodo de 12 meses, lo que resultará en un incremento de ingresos de 155 mil euros para los servicios B2B Grupos. Se contempla un periodo de adaptación al inicio del plan de implementación, con expectativas de una mejora en los ratios de conversión en los meses posteriores. El resumen de estos cálculos se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Resumen de ingresos del plan de fidelización con el cliente del área de B2B Grupos

	Mes												Incremento anual €	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Conversión (%)	5%	5,42%	5,83%	6,25%	6,67%	7,08%	7,50%	7,92%	8,33%	8,75%	9,17%	9,58%	10,00%	
Ingresos (€)	99.226 €	101.088 €	102.985 €	104.918 €	106.888 €	108.894 €	110.938 €	113.020 €	115.141 €	117.302 €	119.504 €	121.747 €	124.032 €	
Incremental	25%	1.862	3.760	5.693	7.662	9.668	11.712	13.794	15.916	18.077	20.278	22.521	24.806	155.749

5.3. RATIOS FINANCIEROS

Para los ratios financieros, se consideraron los ingresos y costos incrementales proyectados, con un saldo positivo proyectado de 66 mil euros. En cuanto a los indicadores financieros, el valor presente neto (VPN) es de 212 mil euros, la tasa interna de retorno (TIR) se sitúa en 2,25% y el periodo de recuperación de la inversión (PDRM) es de 3 meses. (Ver tabla 14).

Tabla 14. Ratios financieros del plan de fidelización al cliente de B2B Grupos

RATIOS FINANCIEROS	Valores
TIR	2,25%
VPN	212.000,86 €
PDRM	mes 7

Elaboración propia

Finalmente, la Tabla 15 muestra las proyecciones de flujos incrementales durante la implementación del plan de fidelización del área de B2B Grupos.

Tabla 15. Proyección del plan de fidelización al cliente de B2B Grupos

		Mes Implementación											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conversión													10,00
(%)	5%	5,42%	5,83%	6,25%	6,67%	7,08%	7,50%	7,92%	8,33%	8,75%	9,17%	9,58%	%
	99.22	105.1	111.3	118.0	125.0	132.4	140.3	148.6	157.5	166.8	176.8	187.3	198.4
Ingresos (€)	6 €	26 €	77 €	00 €	17 €	50 €	26 €	71 €	11 €	77 €	00 €	13 €	51 €
Incremental	100%	5.900,	12.15	18.77	25.79	33.22	41.10	49.44	58.28	67.65	77.57	88.08	99.22
		27 €	1,38 €	4,20 €	0,84 €	4,71 €	0,62 €	4,85 €	5,26 €	1,35 €	4,37 €	7,45 €	5,67 €
	69.458	80.866	85.675	90.769	96.167	101.88	107.94	114.36	121.16	128.36	136.00	144.08	152.65
Ingresos netos	€	€	€	€	€	5 €	3 €	2 €	2 €	7 €	0 €	7 €	5 €
Incremental		11.408	16.217	21.311	26.709	32.427	38.485	44.904	51.704	58.909	66.542	74.629	83.197
neto		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€

	Mes preparación						Mes Implementación											
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sueldo personal																		

Gerencia**Comercial**

Account Manager	37.800,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €
Analista Comercial	45.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €

Gerencia**Marketing**

Analista de contenido	28.800,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
-----------------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Gerencia**Operaciones**

Back office	33.300,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €
-------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Total	144.900,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €	8.050,00 €
--------------	---------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Invers

Concepto	ión																		
Oferta de paquetes especiales.	24.000,00 €	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Oferta de upgrades de categorías de los hoteles.	36.000,00 €	0	0	0	0	0	0	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Oferta de servicios extra que abarcan transporte de ida y vuelta. (aeropuerto - hotel), check-in anticipado, excursiones opcionales, cenas incluidas, entre otros.	12.000,00 €	0	0	0	0	0	0	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Sortear y Regalar un viaje de familiarización al cliente B2B	15.000,00 €	0	0	0	0	0	0	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €
Implementar una estructura de comisiones extra si reserva más de 3 grupos de viaje al año.	7.740,00 €	0	0	0	0	0	0	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €	645,00 €
Regalar una excursión opcional.	9.600,00 €	0	0	0	0	0	0	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €

Asistencia exclusiva durante el proceso de viaje a través de un canal de ventas y atención telefónica, ofreciendo asistencia en consultas relacionadas con la compra, el producto (paquete turístico) o la experiencia.

	360,00							30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	€	0	0	0	0	0	0	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Total	104.70	0	0	0	0	0	0	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,	8.725,
	0,00 €	0	0	0	0	0	0	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €

Costos	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775	16.775
	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €	,00 €

Saldo Resultado mensual	-	-	-	-	-	-	-	-5.367	4.536	9.934	15.652	21.710	28.129	34.929	42.134	49.767	57.854	66.422	
	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	8.050,	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	00 €	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este plan de mejora ha sido desarrollado para alcanzar un alto nivel de fidelización de los clientes del área de B2B Grupos de la empresa. Se presentarán las principales conclusiones, a continuación:

- El plan de mejora se enfoca en áreas clave como; establecer una relación sólida con el cliente mediante estrategias comerciales, mejorar la experiencia del cliente y optimizar el proceso de atención y soporte.
- El plan de mejora, basado en la información obtenida de las entrevistas y el marco teórico existente, tiene como objetivo fortalecer la fidelización de los clientes, lo que a su vez contribuirá al aumento de las ventas y generará un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.
- La definición de los componentes del plan de mejora se hizo utilizando el modelo de Alcaide y la metodología de medición de fidelización propuesta por Zeithaml, mediante la escala de intenciones de comportamiento. Esta base teórica, junto con los conocimientos y *background* de la autora y de los colaboradores, ha sido fundamental para consolidar y enriquecer la propuesta de mejora.
- Las entrevistas a los colaboradores y especialistas de las áreas que implican gestión con el área de B2B Grupos representan una importante fuente de información que ayudará a entender la situación de la compañía y plantear estrategias de mejora que se adecuen a la realidad. Entre los especialistas entrevistados, destaca el foco en mantener una comunicación constante y real con los clientes. Lo que implica, mantener informados a los clientes sobre el proceso desde la adquisición de los servicios y detallar los términos o condiciones de promociones en caso lo requiera.
- La propuesta generará un gran impacto en la satisfacción y fidelización de los clientes, fortaleciendo la capacidad del área de B2B Grupos para mantener a los clientes actuales e incluso captar nuevos clientes. Además, el análisis de flujo costos e ingresos valida la viabilidad de implementar la propuesta, lo que contribuirá al incremento de los ingresos de la empresa.

Y las siguientes recomendaciones:

- El éxito de este plan dependerá del compromiso y la dedicación de todos los integrantes del área de B2B, ya que el factor humano juega un papel crucial en su implementación.

Para garantizar que se logren y mantengan los resultados esperados, será fundamental realizar una evaluación continua del desempeño y estar dispuestos a cambios cuando se requiera para seguir cumpliendo nuevos objetivos.

- Para asegurar la sostenibilidad del plan a lo largo del tiempo, se llevará a cabo un seguimiento detallado de los resultados de la implementación mediante encuestas de satisfacción. Este enfoque proporcionará datos precisos que permitirán evaluar de manera continua la efectividad del plan.
- Se sugiere, en lo sucesivo realizar un análisis detallado del impacto de cada una de las estrategias implementadas. Además, se recomienda llevar a cabo un análisis exhaustivo de los clientes con un área que analice datos y comportamientos de los clientes.
- Este plan está en consonancia con la idiosincrasia de la empresa, donde el cliente es primordial en la toma de todas las decisiones y los colaboradores son considerados una parte esencial y preparada para ofrecer la máxima calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Affde. (2020). Estadísticas reveladoras de fidelización de clientes para 2021 - Marketing de Affde. <https://www.affde.com/es/customer-loyalty-statistics.html>

Agencia federal de negocios americana. <https://www.sba.gov/es/contratacion-federal/guia-sobre-contratacion/normas-sobre-el-tamano>

Albert Piñol, I. (1989). Gestión y técnicas de agencias de viaje. Síntesis. Madrid.

Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes (2da edición). https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=87K_CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=fidelizacion+del+cliente+concepto&ots=RmQkJzw8Dt&sig=d3eaRyp4IHsoLI4cVShJBr6GJXo#v=onepage&q&f=false

Alcaide Casado, Juan Carlos (2015). Los 100 errores de la experiencia de cliente. ESIC.

Alcaide Casado, Juan Carlos (2010). A vueltas con la fidelización de Clientes. Edición Primavera 2010. https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473566803_Clienting&Management_01-05-10.pdf

Alet i Vilaginés, J. (1996): Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Amadeus y Acave (2019). II Estudio estratégico del sector de las agencias de viaje en España 2018. Dimensionamiento, perfiles, motivaciones y caracterización. Recuperado de <http://marketing.amadeus.com/estudioagenciasdeviaje2018> (Consulta 10 de septiembre de 2022)

ASTA. (2022). *Travel agency industry overview*. American Society of Travel Advisors. <https://www.asta.org>

Atzberger, A. (2017). Estadísticas de la plataforma de fidelización de clientes de comercio electrónico de 2017. Annex Cloud Loyalty Experience Solution. <https://www.annexcloud.com/blog/standout-customer-loyalty-stats-2017/>

Baker, M., & Sweeney, L. (2021). *Trends in luxury and personalized travel: Implications for the travel agency industry*. Journal of Travel Research, 58(3), 375-389. <https://doi.org/10.1177/0047287519878092>

Ballester E. (2010). *Perspectiva de estudio de la lealtad a la marca*. Universidad de Murcia, España.

Blery, E., & Michalakopoulos, M. (2006). An e- CRM application in the telecommunications sector: A case study from Greece. *EuroMed Journal of Business*, 1, 5–14. <https://www.proquest.com/docview/1011597513/649764638AA54A98PQ/1?accountid=41232>

Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R. y Zeithaml, V. (1993), "A dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, (February), pp.7-27

Calvo-Pérez Guerrero, C. & Landa-Reto, A. (2019). *Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante tao*. Repositorio Institucional de la Universidad de Piura.

Chung, J. Y., & Buhalis, D. (2018). *Technology adoption in travel agencies: From GDS to online booking systems*. *Tourism Management*, 67, 154-167. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.005>

Cox, A., & Clements, B. (2017). *Online travel agencies and the changing face of travel distribution*. *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 424-431. <https://doi.org/10.1002/jtr.2143>

Czepiel y Gilmore (1987), "Exploring the Concept of Loyalty in Services", in *The Services Marketing Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, J.A. Czepiel, C.A. Congram, y J. Shanahan, eds. Chicago, IL: AMA, 91-94

Damberg, S., Schwaiger, M., & Ringle, C. M. (2022). What's important for relationship management? The mediating roles of relational trust and satisfaction for loyalty of cooperative banks' customers. *Journal of Marketing Analytics*, 10(1), 3–18. <https://doi.org/10.1057/s41270-021-00147-2>

Dávila, M. (2020). *Propuesta de mejora en el proceso de gestión de clientes de agencias de viaje. Caso: Tierra Verde*. Maestría Profesional en Administración de Empresas. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7727/1/T3333-MAE-D%C3%A1vila-Propuesta.pdf>

Exoticca (2023). *Acerca de la empresa*. <https://www.exoticca.com/es/acerca-de-la-empresa>

García Rodríguez, María José. (2000). La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca. https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_676593_E.pdf

Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2012). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (12th ed.). Wiley.

Gretzel, U., & Yoo, J. J. (2015). *Big data in tourism: Implications for business and research*. *Journal of Travel Research*, 54(6), 759-769. <https://doi.org/10.1177/0047287514566792>

Gremler, D.D. y Brown S.W. (1996), "Service loyalty: its nature, importance and implications", *QUIS 5-Advancing Service Quality: A Global Perspective*. Eds. B. Edvardsson, S.W. Brown, R. Johnston, & Eberhard E. Scheuing. New York: International Service Quality Association, 171-180.

Hall, C. M. (2019). *Sustainable tourism: A global perspective*. Routledge.

Hymans, R. (1987), "Marketing Travel Services", en Hodgson, E. *The Travel and Tourism Industries-Strategies for the Future*. Pergamon Press, Londres. Citado por Laws, Eric (1991), *Tourism Marketing*. Stanley Thornes Ltd. Cheltenham

Indeed Revista (2023). Cómo ser agente de viajes: guía completa. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/como-ser-agente-viajes>

Jiménez-Marín, G.; Elías Zambrano, R.; Bellido-Pérez, E. (2021). La promoción de ventas digital como estrategia comercial: del punto de venta al consumidor como variable del marketing mix en tiempos de social media. En Sánchez-Gey, N. y Cárdenas, M. L. (ed.). *La comunicación a la vanguardia. Tendencias, métodos y perspectivas*, 2642-2660.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing (Decimoquinto)*. Pearson Educación.

Linares, X., Segredo, A. M., & Perdomo, I. (2013). *Capital humano, gestión académica*

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 8va edición*. Pearson Educación México.

López, F. (2019). *Agencias de viajes y su evolución: De los modelos tradicionales a las plataformas digitales*. *Revista de Estudios Turísticos*, 34(2), 112-130.

Luxury Institute. (2020). *Luxury travel: The future of exclusive experiences*. Luxury Institute. <https://www.luxuryinstitute.com>

Mckinsey and Company (2021). El regreso de los viajes corporativos: ¿cómo deben planear las empresas?. Extraído de: <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/destacados/el-regreso-de-los-viajes-corporativos-como-deben-planear-lasempresas/es>

Mesén Figueroa, V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29–35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3782851>

Monferrer, D., Segarra, J. R., Estrada, M., & Moliner, M. Á. (2019). Service quality and customer loyalty in a post-crisis context. Prediction-oriented modeling to enhance the particular importance of a social and sustainable approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(18), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su11184930>

O'Connor, P., & Frew, A. (2014). *Innovations in travel and tourism*. Routledge.

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2008). Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo. Disponible en: https://www.unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf

Pereira, A., & Rocha, L. (2020). *Post-COVID tourism: Opportunities and challenges for travel agencies*. *Journal of Tourism and Hospitality*, 9(3), 105-118. <https://doi.org/10.3390/jth9030105>

Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

Portillo Ávila, D. (2023). Tipos de fidelización de clientes. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/tipos-de-fidelizaci%C3%B3n-clientes-daniel-alexander-portillo-%C3%A1vila-sv-#:~:text=4.,de%20la%20lealtad%20del%20cliente>.

Rayón Ballesteros, M. C. (2018). LA GLOBALIZACIÓN: su impacto en el Estado-Nación y en el Derecho. *Instituto de Investigaciones, Seminarios y Tesis UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS*, 7(2413–2810), 19–37. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2413-28102018000100003

Reuters (2021). Global business travel to grow 21% in 2021, trade group forecasts. Extraído de <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-corporate-travel-intidUSKBN2A211V>

Santos, L., & Rodríguez, M. (2020). *La digitalización en la industria de agencias de viajes: Nuevas perspectivas y desafíos*. *Turismo y Sociedad*, 12(4), 99-113.

Statista. (2021). *Revenue of online travel agencies in the United States*. Statista. <https://www.statista.com>

Suchánek, P., & Králová, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 1237–1255. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1627893>

Ther Ríos, F. (2004). Ensayo sobre el uso de la encuesta: hermenéutica y reflexividad de la técnica investigativa. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 8, 17–27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45900802>

Torres Camacho, M. C., & Jaramillo Gómez, D. C. (2015). El marketing relacional en el proceso de fidelización de clientes. Caso Grandes Constructoras de Manizales. *Inquietud Empresarial*, (15), 1–185. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/3922

Vázquez-Palacios, A. (2023). Cómo fidelizar clientes B2B haciéndoles la vida más fácil. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-fidelizar-clientes-b2b-haci%C3%A9ndoles-la-vida-m%C3%A1s-v%C3%A1zquez-palacios/>

Weaver, D., & Lawton, L. (2017). *Tourism management* (6th ed.). Wiley.

Wernerfelt, B. (1991): "Brand loyalty and market equilibrium". *Marketing Science*. Vol. 10, n.º 3, verano

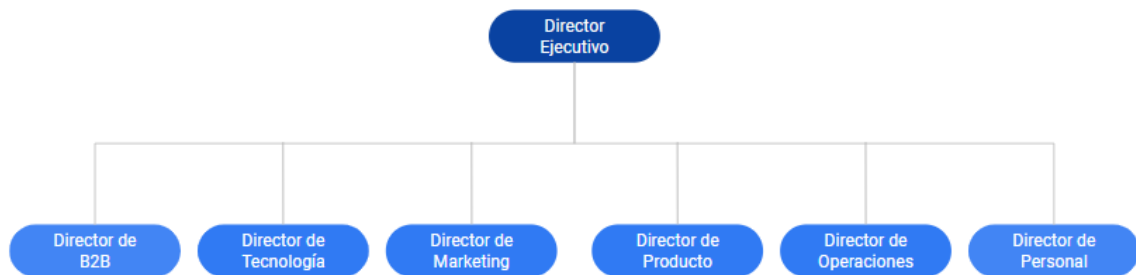
Wu, J. -J., y Chang, Y. -S. (2006). Effect of transaction trust on e-commerce relationships between travel agencies. *Tourism Management*, 27(6), 1253-1261.

Zeithaml, V.A., Berry, L., y Parasuraman, A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.60, (Abril), pp.31-46.

Zott, C., Amit, R. y Donlevy, J. (2000). Strategies for value creation in e-commerce: best practice in Europe. *European Management Journal*. Vol 18(5), pp 463-475

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la Dirección Gerencial



Anexo 2: Organigrama de la Dirección de B2B



Anexo 3: Pauta de preguntas para la entrevista en profundidad dirigida a colaboradores vinculados al área de B2B

Presentación

Las presentes entrevistas se llevan a cabo en el marco de la investigación sobre el diseño de un programa de fidelización para incrementar las ventas de B2B en una compañía del sector de viajes. La presente encuesta busca entender el impacto de esta medida en la satisfacción de los clientes. Las respuestas son confidenciales.

Objetivo: Validar la factibilidad de mejorar la fidelización al cliente a través de la implementación de una herramienta de fidelización al cliente (NPS).

Modalidad: entrevista virtual y/o presencial a colaboradores

Preguntas dirigidas a Dirección y Gerencia de B2B

1. ¿Cómo fomentan una cultura de customer centric con enfoque en fidelización al cliente?
2. ¿Quiénes son los principales competidores del negocio de B2B? ¿Cuál es la cuota de mercado que tenemos frente a los competidores?
3. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva del negocio de B2B Grupos?
4. ¿Cuál es el perfil de un viajero individual (B2C) y un agente de viaje (B2B)? ¿Cuáles son sus principales diferencias?
5. ¿Cuáles considera que son las expectativas de satisfacción al cliente en la compañía?
6. ¿Cómo es la gestión del flujo de comunicación entre la compañía y los clientes B2B?
7. ¿Cuál es la viabilidad de automatizar los flujos de comunicación con los clientes de B2B Grupos?
8. ¿Cuáles son los canales de comunicación entre la compañía y los clientes B2B?
9. ¿Qué atributos crees que valora en la atención sobre los servicios que le ofrecemos a los clientes?
Atributos: Acompañamiento y soporte, atención 24 horas, rapidez en la respuesta, cercanía, calidad de resultados, otros.
10. ¿Cómo consideras que impacta la productividad en relación con la satisfacción del cliente B2B?
11. ¿Cuáles consideras que son las estrategias claves para mejorar la satisfacción y fidelización del cliente?
12. ¿Qué opina sobre la gestión de las cuentas a través de un account manager?
13. ¿Estarías dispuesto a mejorar la fidelización del cliente a través de una herramienta de fidelización al cliente (NPS)?

Preguntas dirigidas a Business Development Manager - BDM

14. ¿Cómo gestionan la satisfacción del cliente?
15. ¿Cómo crees que ha impactado en las ventas tu desempeño con enfoque sobre la satisfacción al cliente?
16. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en relación con la satisfacción al cliente y el account management?
17. ¿Qué recomendaciones darías para mejorar la satisfacción del cliente?
18. ¿Cuál es la diferencia entre las necesidades de los viajeros (B2C) y agentes de viaje (B2B)?

Producto & Operaciones

19. ¿Cuál es la principal diferencia entre realizar reservas a consumidores finales (B2C) y grupos (B2B)?

Customer Success

20. ¿Cuál es la diferencia entre las necesidades de los consumidores finales (B2C) y grupos (B2B)?
21. ¿Cuáles son las principales quejas de los consumidores?
22. ¿Cuáles serían los pasos necesarios para implementar una herramienta de medición de fidelización en la gestión de la relación con los clientes?
23. ¿Cuál sería el impacto en la gestión de la relación con los clientes?

Anexo 4: Cuestionario de encuestas a los clientes de Grupos B2B

Encuesta al cliente B2B - Satisfacción

Objetivo: Determinar la disposición y expectativas de los clientes en relación con los servicios ofrecidos por B2B Grupos.

Objetivo 2: Determinar si coinciden la expectativa y la experiencia de los clientes luego de tomar los servicios de B2B Grupos.

Tiempo de entrevista. 5 minutos

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Cuál es tu situación laboral? ¿En qué industria te ubicas? ¿Dónde trabajas y cuál es tu cargo? (Si tiene otro trabajo además de ser Agente de viaje)

Nuestro servicio se basa en ofrecer ‘paquetes de viaje turísticos a grupos de viaje’ del tipo; Privado o Compartido. Un grupo de viaje es a partir de 10 pasajeros.

Relacionado al uso del producto

3. ¿Qué atributos del servicio consideras más valiosos para tener la mejor experiencia? (Top 3).
Atributos: Precio, Comisiones, información del servicio, destino, opciones de categorías, vuelos incluidos, otros.
4. ¿Qué te hizo elegir Exoticca Group Bookings en lugar de otro operador turístico para tu reserva? (Elija 3 opciones)
Ventajas: Precio, Comisiones, información del servicio, destino, opciones de categorías, vuelos incluidos, otros.
5. ¿Con qué frecuencia realizas viajes en grupo? (1 vez al año, 2 veces al año, 3 veces al año, 4 veces al año, más de 4 veces al año)
6. ¿Cómo calificaría el grado de información sobre los servicios que te ofrecemos?. Donde 1 es el grado más bajo y 5 el más alto.
7. ¿Qué atributos valoraría en la atención sobre los servicios que le ofrecemos?.
Atributos: Acompañamiento y soporte, rapidez en la respuesta, atención personalizada, cercanía, calidad de resultados, otros.
8. ¿Qué puntos de fricción has encontrado al solicitar alguno de nuestros servicios?

9. Si hubiera un atributo nuevo que pudieras sugerir para mejorar la experiencia en la ejecución de sus grupos, ¿cuál sería y por qué?

Relacionado a sus expectativas

10. En general, ¿Qué expectativas tuvo previamente al solicitar nuestros servicios? Donde 1 es el grado más bajo y 5 el más alto.
11. Luego de tomar nuestros servicios ¿Cuál es su nivel de satisfacción? Donde 1 es el grado más bajo y 5 el más alto.
12. Luego de tomar nuestros servicios ¿Considera usted que se cumplieron sus expectativas? Si / No

Relacionado a su nivel de fidelización (NPS)

13. ¿Qué tan probable es que recomiendes nuestros servicios a otras personas o conocidos? Donde 1 es el grado más bajo y 10 el más alto.
14. Si pudiera añadir una mejora para que pueda recomendar nuestros servicios, ¿cuál sería? puede elegir una opción o añadir otra.