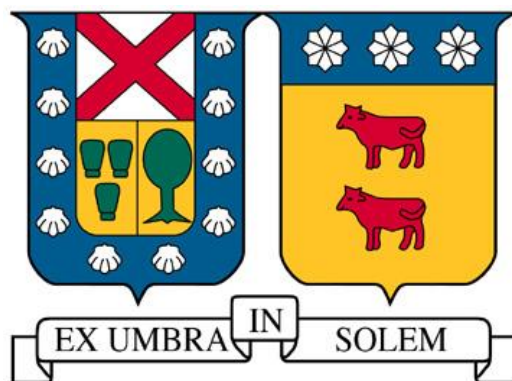


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
ACADEMIA DE CIENCIAS AERONÁUTICAS
SANTIAGO – CHILE



PLAN DE MARKETING DE LAS AEROLÍNEAS EN TIEMPOS DE
CRISIS: LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA PANDEMIA DE
COVID-19

FABIÁN ALEJANDRO GODOY PERALTA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO EN AVIACIÓN COMERCIAL

PROFESOR GUÍA : SR. CRISTIAN CARVALLO G.
PROFESOR CORREFERENTE : SR. MARTINUS POTTERS

AGOSTO, 2021

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo tiene solo tres nombres en su portada, pero realmente está compuesto por muchas más personas e historias que merecen un reconocimiento que dudo pueda poner en palabras. Agradezco a mis padres, Angélica y Pedro, quienes me entregaron su amor y apoyo de mil formas diferentes durante este periodo tan largo de mi vida. A mi hermana, mi Lela, mi tía y mi Didi, quienes han demostrado ser la familia más amorosa que la vida me pudo dar. A mi Tata y mi Kika, que los extraño cada día desde que ya no están.

Agradezco a mi profesor guía y profesor correferente, quienes tuvieron la paciencia y la vocación para ayudarme con cada inquietud que tuve en estos interminables meses. Gracias a ustedes y a tantos otros profesores que conocí ramo tras ramo es que entendí que todos esos mitos de que en la universidad estaría por mi cuenta fueron siempre una mentira.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que entraron y formaron parte de mi vida y día a día durante este proceso, incluso a aquellas que ya no están, ya que sin ellas no hubiese llegado a donde estoy hoy. A mis amigos y compañeros, quienes se convirtieron en un 5to medio desde el primer hasta el último día de clases, haciendo que todo el esfuerzo, sufrimiento y emoción de la vida universitaria haya valido la pena. Jamás olvidaré las tardes eternas en los patios, las clases hasta las 20:00 o las maratónicas sesiones de estudio en la biblioteca.

Estaré siempre en deuda con cada uno de ustedes, y realmente espero poder pagarles de alguna forma por su tiempo, cariño y soporte eterno.

RESUMEN EJECUTIVO

Hacia finales del 2019, cuando noticias comenzaron a circular alrededor del mundo sobre una nueva enfermedad originada en China, probablemente fueron pocas las personas que imaginaron la nueva realidad que provocaría aquel virus. Un año después, la industria aérea sería una de las más golpeadas por la pandemia, generando pérdidas millonarias a medida que el tráfico de pasajeros retrocedía a cifras que no se registraban desde comienzos de siglo. Ante esta nueva crisis en la aviación, aerolíneas de todas partes debieron ajustar su forma de pensar y actuar en un ambiente con fronteras cerradas y preocupación en el público. Junto con el avance de la pandemia, nace la pregunta de cómo están las compañías aéreas llamando la atención de sus clientes para aumentar, donde y cuanto sea posible, la demanda por pasajes.

Buscando que el aporte del presente trabajo de título sea entregar una primera mirada a la evolución del marketing durante la crisis, este contiene una compilación de **algunas tácticas de marketing vistas en el 2020 y 2021** para su posterior encaje con el nuevo perfil del cliente en pandemia en el Lienzo de la Propuesta de Valor. La parte central del desarrollo considera la formulación del plan de marketing de la industria contra el coronavirus, lo cual permitió el hallazgo de **seis principales estrategias en tiempos de crisis** junto con una **serie de tácticas** tanto exitosas como no, donde destacan los esfuerzos por aumentar la confianza del pasajero ante la posibilidad de contagio durante el vuelo, la profundización de la propuesta de valor con nuevas herramientas digitales que faciliten el viaje, la incursión en nuevos mercados alternativos que aprovechan el poder de la marca y la creatividad general para convencer al cliente de que volar en estos tiempos, si las restricciones lo permiten, es seguro y posible. El desarrollo cierra con un análisis de cuál segmento de aerolíneas ha demostrado ser el más apto para el uso del plan estratégico, donde las compañías **Legacy** destacan al ser las principales impulsoras de las estrategias y tácticas detalladas en el informe.

La duda hacia delante estará en cuáles de estas estrategias y tácticas del plan habrán sido las más eficientes para agilizar el retorno del tráfico aéreo, y cuáles podrían ser de utilidad cuando la industria se deba enfrentar a su siguiente gran desafío.

Palabras claves: Plan de marketing, estrategias, tácticas, COVID-19, propuesta de valor.

ABSTRACT

Towards the end of 2019, when news began to circulate around the world about a new disease originating in China, few people probably imagined the new reality that the virus would create. A year later, the airline industry would be one of the hardest hit by the pandemic, generating losses in the millions as passenger traffic fell back to figures not seen since the beginning of the century. Faced with this new aviation crisis, airlines everywhere had to adjust their thinking and actions in an environment of closed borders and public concern. As the pandemic advances, the question arises as to how airlines are attracting the attention of their consumers to increase, wherever and as much as possible, the demand for airline tickets.

In order to provide a first look at the evolution of marketing in the industry during the crisis, this paper contains a compilation of some marketing tactics seen in 2020 and 2021 for its subsequent fitting with the new customer profile seen during the pandemic in the Value Proposition Canvas. The central part of the paper considers the formulation of the marketing plan of the industry against the coronavirus, which allowed the finding of six main marketing strategies in times of crisis along with a series of tactics both successful and unsuccessful, highlighting the efforts to increase the passenger's confidence before the possibility of contagion during the flight, the deepening of the value proposition with new digital tools that facilitate travel, the incursion into new alternative markets that leverage the power of the brand and the overall creativity to convince the customer that flying in these times, restrictions permitting, is safe and possible. The paper closes with an analysis of which airline segment has proven to be the most apt for the use of the strategic plan, where Legacy carriers stand out as the main drivers of the strategies and tactics detailed in the report.

The question going forward will be which of these strategies and tactics in the plan will have been the most efficient in expediting the return of air traffic, and which might be of use when the industry must face its next big challenge.

Keywords: Marketing plan, strategies, tactics, COVID-19, value proposition.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
I. ANTECEDENTES GENERALES	11
1.1. Justificación del tema.	11
1.2. Objetivos.	13
1.3. Metodología y teoría por utilizar.	14
1.4. Alcance.	16
II. ESTADO DEL ARTE	17
2.1. Antecedentes.	17
2.1.1. Impacto de la pandemia de COVID-19 en la Industria Aeronáutica.	17
2.1.2. El nuevo pasajero en pandemia.	21
2.2. Marco teórico.	27
2.2.1. Concepto de crisis.	27
2.2.2. Manejo de estrategias de crisis.	28
2.2.3. Marketing.	30
2.2.4. Marketing en la gestión de crisis.	34
2.2.5. Modelo de negocio y la propuesta de valor.	35
2.3. Propuesta metodológica.	40
III. DESARROLLO.	42
3.1. Marketing durante la pandemia de COVID-19.	42
3.1.1. Producto (o Servicio).	44
3.1.2. Plaza.	48
3.1.3. Promoción.	51
3.1.4. Precio.	53
3.2. La propuesta de valor en crisis.	56
3.2.1. Perfil del cliente.	57
3.2.2. Mapa de valor.	64

3.2.3. Lienzo de la Propuesta de Valor.	71
3.3. Propuesta estratégica.	74
3.3.1. Plan estratégico.	75
3.3.2. Análisis y discusión.	87
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	94
ANEXOS	99
A. Marketing Mix en servicios.	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Resumen ilustrativo de la metodología que guía el desarrollo de la memoria.	15
Ilustración 2-1: Evolución del número de pasajeros transportados desde enero hasta diciembre del 2020 en el aeropuerto de Santiago.	18
Ilustración 2-2: Impacto de la pandemia de COVID-19 durante el 2020 en la industria de las aerolíneas (izquierda), aeropuertos, turismo y economía global.	20
Ilustración 2-3: Resumen de las conclusiones principales obtenidas en la encuesta "Seguimiento de la Confianza de los Pasajeros" realizada por Inmarsat.	24
Ilustración 2-4: Resumen de las conclusiones obtenidas en la quinta encuesta realizada por la IATA para conocer la opinión de los pasajeros frente al COVID-19.	26
Ilustración 2-5: Etapas de la gestión de crisis.	29
Ilustración 2-6: Elementos de un plan de marketing.	33
Ilustración 2-7: Lienzo del Modelo de Negocio.	36
Ilustración 2-8: Lienzo de la Propuesta de Valor, donde al lado izquierdo se presenta el mapa de valor y al derecho el perfil del cliente.	39
Ilustración 2-9: Esquema resumen de los tres capítulos por desarrollar en el trabajo de título.	41
Ilustración 3-1: Parte de la página web "Volar paso a paso" implementada por Iberia, donde se destacan las flexibilidades ofrecidas, un seguimiento de normativas internacionales y la facilitación del examen PCR (Iberia, 2021).	45
Ilustración 3-2: Resumen de algunas de las principales tácticas de servicios vistas durante la pandemia.	48
Ilustración 3-3: Resumen de algunas de las principales tácticas de plaza vistas durante la pandemia.	50
Ilustración 3-4: Resumen de algunas de las principales tácticas de promoción vistas durante la pandemia.	53

Ilustración 3-5: Resumen de algunas de las principales tácticas de precio vistas durante la pandemia.	55
Ilustración 3-6: Representación gráfica de los trabajos del cliente durante la pandemia de COVID-19.	59
Ilustración 3-7: Representación gráfica de las ganancias identificadas durante la pandemia de COVID-19. L.A. significa “línea aérea”.	62
Ilustración 3-8: Representación gráfica de los dolores identificados durante la pandemia de COVID-19. L.A. significa “línea aérea”.	64
Ilustración 3-9: Representación gráfica de los productos y servicios que han sido ofrecidos durante la pandemia de COVID-19.	67
Ilustración 3-10: Representación gráfica de los generadores de ganancia aplicados durante la pandemia de COVID-19.	69
Ilustración 3-11: Representación gráfica de los analgésicos creados durante la pandemia de COVID-19.	70
Ilustración 3-12: Lienzo de la Propuesta de Valor que vincula el mapa de valor con el perfil del cliente en pandemia.	72
Ilustración 3-13: Análisis situacional de la industria aérea utilizando como herramienta el análisis FODA.	79
Ilustración 3-14: Resumen de los principales problemas y oportunidades identificados con el análisis situacional y del mercado.	82
Ilustración 3-15: Principales estrategias de marketing vistas durante la pandemia en la industria de las aerolíneas.	84
Ilustración 3-16: Evolución de la participación de mercado a nivel mundial de las aerolíneas low-cost.	88

INTRODUCCIÓN

La industria del transporte aéreo es, actualmente, una de las protagonistas en el desarrollo económico global, creando empleos de manera directa e indirecta, apoyando el turismo y los negocios, y estimulando la inversión extranjera y el comercio internacional. Junto con la economía mundial, la cual venía creciendo desde 1995 en un 2,8% anual, el tráfico aéreo de pasajeros también venía experimentando una variación positiva, registrando un **crecimiento de 5,0% por año hasta el 2012** (OACI, 2012).

Este crecimiento ha venido acompañado, sin embargo, por diversas **crisis** que están, directa o indirectamente, relacionadas con la aviación. La crisis del Golfo, la crisis asiática de 1998, los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001, la epidemia de SARS del 2003 y la recesión financiera mundial del 2008, son los ejemplos más claros de cómo situaciones a veces internas y a veces externas pueden generar ciertos traspiés en el desarrollo del transporte aéreo.

Desde finales del 2019, y especialmente durante el 2020 y 2021, la **pandemia de coronavirus** llevó a la aviación a experimentar una disminución del 60% en la cantidad de pasajeros transportados a lo largo del 2020, impacto que implicó registrar cifras equivalentes a las que existían en el año 2003 (Economic Development - ICAO, 2021). Esta crisis ha elevado el nivel de responsabilidad de las aerolíneas al momento de ofrecer sus servicios; las restricciones sanitarias y los cierres de fronteras a lo largo del mundo han provocado una constante evolución en lo que las compañías aéreas consideran actualmente su **prioridad**. Desde sanitización extensiva hasta el desarrollo de aplicaciones móviles que sirvan de guía y ayuda a los usuarios, las líneas aéreas han estado en busca de todas aquellas acciones que puedan aumentar la demanda de pasajes en un momento tan crítico como el actual.

Luego de ya finalizado el primer año en pandemia nace la pregunta de **cómo cambiaron las mismas aerolíneas** durante la crisis para hacer frente a la baja cantidad de pasajeros que pudieron y quisieron volar en estos tiempos. ¿Mantuvieron sus modelos de negocio? ¿Modificaron sus propuestas de valor? ¿Implementaron nuevos planes y estrategias de marketing? Estas y otras inquietudes son las que busca responder el presente trabajo de título,

el cual presenta un **análisis de las principales medidas tomadas en el área de marketing** por algunas de las aerolíneas más importantes del mundo, con el propósito de identificar cuál fue el plan de marketing que prevaleció en la industria durante su peor crisis en la historia.

Para presentar estos resultados, el informe está organizado partiendo con un análisis del **impacto de la pandemia** en la aviación y en el comportamiento de los pasajeros, siguiendo con un detalle teórico del concepto de crisis, marketing estratégico y la relación entre ambas ideas, junto también con la importancia de la **propuesta de valor** en la actualidad. Durante la parte central de la memoria, se presenta un resumen de las tácticas utilizadas por algunas aerolíneas clasificándolas en las 4 Ps del **Marketing Mix**, lo cual facilita su análisis posterior en el **Lienzo de la Propuesta de Valor** para relacionar el nuevo perfil del pasajero en pandemia con el mapa de valor que ha ofrecido la industria en general durante estos meses. Por último, el trabajo cierra con la formulación, análisis y discusión del **plan de marketing** de la industria contra el coronavirus, el cual sirve como un registro a futuro de cuál fue la postura de las aerolíneas ante una época de incertidumbre y pérdidas.

I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Justificación del tema.

Desde la década de los noventa y hasta el 2019, la industria del transporte aéreo había pasado por cinco grandes crisis que afectaron, en distinto nivel, el crecimiento del tráfico de pasajeros (OACI, 2012). La Guerra del Golfo, la crisis financiera asiática, los ataques al World Trade Center, la epidemia de SARS en el 2003 y la crisis financiera del 2008 son la prueba de que, debido a la naturaleza y alcance de la aviación, ésta siempre estará sujeta a cambios en la situación global, ya sea para bien o para mal.

El origen individual de cada una de estas crisis a veces puede ser muy diferente, desde ataques terroristas hasta nuevas enfermedades, pero todas al final **comparten una misma característica:** provocan un cambio en el comportamiento de las personas cuando estas mismas se encuentran bajo estrés. Cada crisis le entrega una nueva razón de preocupación al cliente; a veces se preocupan por sus trabajos, a veces por su salud y otras veces por su seguridad, generando un cambio en sus necesidades y deseos que las compañías deben identificar para **ajustar sus estrategias de marketing** y su propuesta de valor a este nuevo perfil de los consumidores (Nistorescu & Puiu, 2009).

Durante diciembre del 2019, la pandemia mundial de coronavirus trajo consigo el cierre de fronteras a lo largo de todo el mundo a medida que se intentaba detener la propagación de una enfermedad difícil de controlar y predecir. Ante este nuevo desafío para la industria, el cual ha sido de una magnitud mucho mayor a cualquier crisis previa (OACI, 2020), se hace más presente que nunca el poseer la capacidad y los medios para manejar una crisis como esta desde un punto de vista financiero, operacional y social.

Sin importar la crisis, el efecto en la percepción de las personas suele venir dado por la **respuesta** que pueda entregar una organización, tanto en el corto como en el largo plazo, más que por las circunstancias negativas o positivas en la que esta se encuentre. Históricamente, el mantener una imagen reconocida, una marca clara en la industria, ha sido importante

porque las líneas aéreas han tenido que encontrar una forma de diferenciarse a pesar de ofrecer servicios casi homogéneos (Doganis, 2006, como se citó en Grundy & Moxon, 2013). Por lo mismo, cuando toda la industria se encuentra participando bajo las mismas condiciones críticas que provoca una crisis, la formulación eficiente de un plan de marketing que se ajuste a esta nueva realidad puede tomar un papel importante para atraer una demanda que, de por sí, ya es más baja de lo normal.

Con el propósito de guiar el desarrollo de la investigación, se plantean las siguientes **preguntas de apoyo:**

1. Desde el comienzo de la actual pandemia mundial, ¿qué acciones han tomado las aerolíneas en el área de marketing para hacer frente a las crisis que enfrentan?
2. ¿Cómo han evolucionado las tareas, deseos y problemas de los pasajeros durante la crisis? ¿De qué manera se han ajustado las líneas aéreas a estos cambios?
3. ¿Existe algún segmento de aerolíneas mejor preparado para sobrevivir a la pandemia al seguir el plan de marketing de la industria?
4. Una vez la crisis termine y las aerolíneas empiecen a recuperar sus niveles de demanda, ¿qué nuevas medidas de marketing implementadas durante la pandemia podrían pasar a formar parte de la normalidad de la industria?

1.2. Objetivos.

Objetivo general.

Diseñar un plan de marketing que resuma el actuar de las aerolíneas durante la pandemia de COVID-19, construida con teoría, lecciones aprendidas y el estudio de la propuesta de valor de la industria con respecto al nuevo perfil del pasajero mediante el uso del Lienzo de la Propuesta de Valor.

Objetivos específicos.

1. Describir las distintas tácticas de marketing que han sido aplicadas contra la pandemia de COVID-19 por algunas de las aerolíneas más importantes de la industria.
2. Vincular las tareas, necesidades y expectativas del nuevo pasajero en pandemia con las propuestas de valor que las aerolíneas han ofrecido durante las crisis.
3. Diseñar el plan de marketing de la industria en tiempos de crisis, identificando estrategias y tácticas y utilizando como base de formulación las lecciones aprendidas durante la pandemia de coronavirus, conceptos teóricos de marketing y gestión de crisis, y la implementación del Lienzo de la Propuesta de Valor.

1.3. Metodología y teoría por utilizar.

De manera general, la metodología a seguir en el desarrollo del trabajo es la siguiente:

- Presentar los **antecedentes** pertinentes a la memoria, poniendo énfasis en dos aspectos principales: la precaria situación de la industria durante el año 2020 debido a la crisis sanitaria y la evolución de las necesidades y características del nuevo pasajero en pandemia.
- Elaborar el **Marco Teórico** destacando los conceptos de **crisis y marketing** (y cómo formular un plan estratégico), junto también con la relación que existe entre ambos temas. Además, dar a conocer la importancia del modelo de negocio y la formulación de la **propuesta de valor** de una empresa.
- Durante la primera parte del desarrollo, **describir los distintos modelos de gestión de crisis y marketing** adoptados por diferentes aerolíneas del mundo para combatir la pandemia de COVID-19, identificando así estrategias y patrones comunes que puedan categorizarse como experiencia y/o lecciones aprendidas.
- Hacer uso del **Lienzo de la Propuesta de Valor**, una herramienta visual que permite vincular y definir las necesidades y deseos del cliente con la propuesta de valor de una organización. Compuesto de dos partes, el lado organizacional del lienzo proviene de las lecciones descritas en el primer capítulo del desarrollo, mientras que el lado del cliente proviene de los antecedentes del trabajo según las expectativas y tareas que los pasajeros han demostrado tener al viajar en tiempos de incertidumbre.
- Diseñar, en base a la relación previamente presentada entre la teoría, experiencia y evolución del pasajero durante una crisis, el **plan de marketing** que resuma el actuar de la industria de las aerolíneas ante la pandemia, buscando así destacar aquellas lecciones aprendidas que puedan ser de utilidad en una eventual nueva crisis de gran alcance.

- Con el plan y sus estrategias y tácticas ya formalmente planteadas, **analizar** lo propuesto desde un punto de vista de su posible utilidad según el modelo de negocio de las aerolíneas, buscando conocer aquellos segmentos de la industria mejor capacitados para seguir el plan de marketing en tiempos de crisis.



Ilustración 1-1: Resumen ilustrativo de la metodología que guía el desarrollo de la memoria. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la teoría a utilizar, la cual se encuentra en el Estado del Arte y en parte a lo largo del desarrollo del trabajo, destaca el estudio de **conceptos de gestión de crisis, marketing y su formulación estratégica**, documentos que vinculen la gestión de crisis y el marketing, una breve explicación del **Lienzo de la Propuesta de Valor** y el concepto de **modelo de negocio** y, principalmente, el análisis de las acciones tomadas en el área de marketing y gestión de crisis durante diferentes puntos de la pandemia por distintas aerolíneas de renombre.

1.4. Alcance.

El alcance del presente trabajo se define de tipo **descriptivo**, al tener como base para el desarrollo el estudio teórico de las distintas estrategias de marketing y gestión de crisis utilizadas contra la pandemia de COVID-19 por algunas de las aerolíneas más grandes de la industria, buscando identificar tendencias comunes que hayan sido aplicadas y cómo la puesta en marcha de estos planes ha afectado a la propuesta de valor de las líneas aéreas.

En cuanto al **alcance temporal**, este es de tipo transversal al no requerirse un seguimiento en el tiempo. La mayor cantidad de información proviene de lo aprendido en la pandemia de COVID-19 durante el año 2020 y 2021, pero también se hace uso de teoría y casos de estudios que datan del año 2002 hacia adelante.

Con el propósito de recabar la mayor cantidad de información posible, variando las fuentes y las propias condiciones del microentorno que cada aerolínea enfrenta, el **alcance geográfico** del trabajo no tiene un límite claro debido a que la crisis sanitaria afectó a la industria de la aviación comercial de manera global.

II. ESTADO DEL ARTE

2.1. Antecedentes.

Desde un punto de vista financiero, la pandemia de COVID-19 se ha convertido en la crisis más importante que ha enfrentado la aviación comercial (International Air Transport Association, 2020) y luego de más de un año desde la aparición de las primeras restricciones de operación, es momento de preguntarse si ya es posible identificar ciertas lecciones que podrían ayudar a la industria cuando deba enfrentar su próximo desafío, gracias al estudio de las acciones que han sido tomadas por el área de marketing de algunas de las aerolíneas más grandes del mundo durante el año 2020.

Realizar aquel análisis retrospectivo requiere entender, en un comienzo, la **magnitud de los efectos** que tiene la pandemia de COVID-19 en la industria, tanto en el mercado nacional como en el mundial. Es por ello por lo que a continuación se presenta un vistazo al impacto de la crisis en la aviación, en términos principalmente financieros, junto también con los cambios que esta produjo en las necesidades, responsabilidades y características de los nuevos pasajeros que viajan en pandemia, lo cual conforma la base para formular el perfil del cliente en la segunda sección del Desarrollo.

2.1.1. Impacto de la pandemia de COVID-19 en la Industria Aeronáutica.

El 31 de diciembre del 2019, la Organización Mundial de la Salud informó sobre casos de neumonía de etiología desconocida detectados en la ciudad de Wuhan, China. Más de un mes después de dar a conocer estos primeros casos, la OMS nombró oficialmente al virus identificado **SARS-CoV-2** y a la enfermedad que causa **COVID-19**, por sus siglas en inglés. Debido a la alta propagación del virus a nivel mundial, el 11 de marzo del 2020 se declara una pandemia global, lo cual aún se ve reflejado en un total de **192.284.207 casos**

confirmados (al 23 de julio del 2021) y **4.136.518 fallecidos** por COVID-19 a nivel mundial (OMS, 2021).

En Chile, el primer caso de coronavirus fue detectado por el Ministerio de Salud el 3 de marzo del 2020. Al 22 de julio del 2021, un total de **1.927.476 casos** de COVID-19 han sido confirmados en el país, registrando a su vez **44.981 fallecidos** por la enfermedad (Departamento de Epidemiología, 2021).

A nivel mundial, distintos esfuerzos por detener la propagación de la enfermedad se han puesto en marcha. El establecer **cuarentenas nacionales** ha sido la estrategia más repetida entre países, en conjunto también con el **cierre de fronteras** desde marzo y abril del 2020. Este cierre de fronteras es el que ha tenido el efecto más significativo en la industria de la aviación, en conjunto también con las limitaciones de movimiento impuestas por los gobiernos incluso entre ciudades de un mismo país.

Viéndolo desde un punto de vista local, la situación en el aeropuerto de Santiago se vio notablemente dañada desde abril del 2020, momento en el cual fueron transportados un total de **85.947 pasajeros a lo largo del mes**, lo cual corresponde a una variación del -95,5% con respecto al mismo mes del año anterior (JAC, 2021). Cifras menores a los 200 mil pasajeros transportados se mantuvieron por cinco meses y, aunque mejor era la situación hacia diciembre del mismo año, aún se encuentra lejos de alcanzar cifras prepandemia.

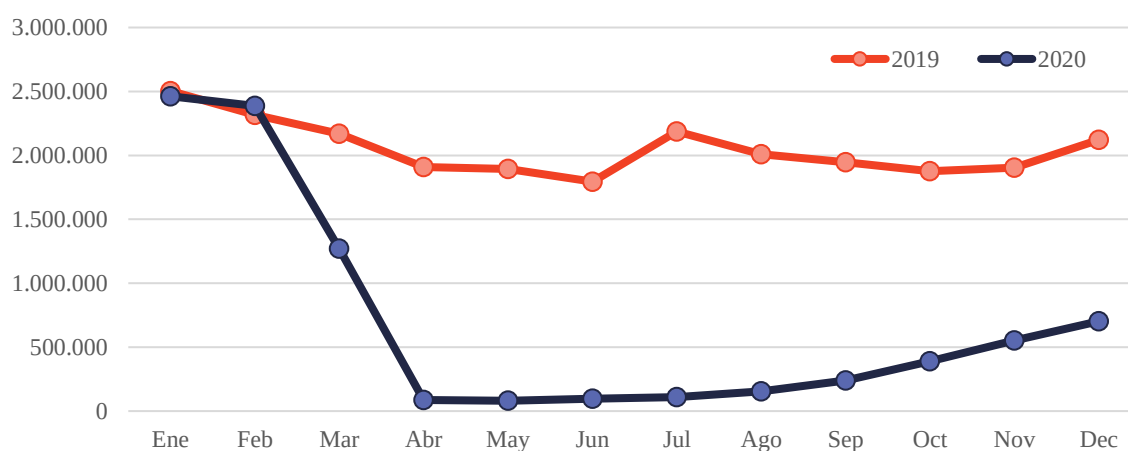


Ilustración 2-1: Evolución del número de pasajeros transportados desde enero hasta diciembre del 2020 en el aeropuerto de Santiago. Fuente: Elaboración propia (JAC, 2021).

Esta disminución de pasajeros, por supuesto, tiene un impacto económico en el país y en la región. La OACI estima que, en Latinoamérica y el Caribe, las pérdidas en ingresos sufridas por las aerolíneas solo considerando operaciones internacionales alcanzan los USD 17 mil millones, luego de que fuesen transportados 85 millones de pasajeros menos que el año pasado. En el mercado doméstico, las cifras son similares: durante el 2020 se transportaron 134 millones de pasajeros menos con respecto al 2019 en operaciones de cabotaje en la región, traduciéndose en pérdidas cercanas a los USD 11 mil millones (OACI, 2020).

Desde un punto de vista más general, las cifras no mejoran. Según datos reunidos por la OACI desde diferentes fuentes oficiales, el impacto estimado debido a la pandemia en el tráfico mundial de pasajeros regulares durante el año 2020, en comparación con los niveles registrados el 2019, puede resumirse en tres puntos (Economic Development - ICAO, 2021):

- Una disminución global de un 50% en los **asientos ofrecidos** por las aerolíneas.
- Una disminución global de 2.699 millones de **pasajeros (-60%)**.
- Aproximadamente USD 371 mil millones de **pérdida de ingresos brutos** por explotación de pasajeros por parte de las líneas aéreas.

Ahora bien, cabe recordar que las aerolíneas no son las únicas protagonistas de la crisis. Con una baja de aproximadamente un 60% en el total de pasajeros transportados, se estima que los aeropuertos recibieron ingresos un 66,3% más bajos que en el 2019. De manera conjunta, el sector del turismo, a veces tan dependiente de la aviación, tuvo pérdidas por sobre los USD 910 mil millones, lo que también se ve reflejado en que, en total, la **economía mundial** se contrajo entre un **-3,3%** y un **-4,3%** durante el 2020, mucho peor que durante la crisis económica del 2008 (Economic Development - ICAO, 2021).

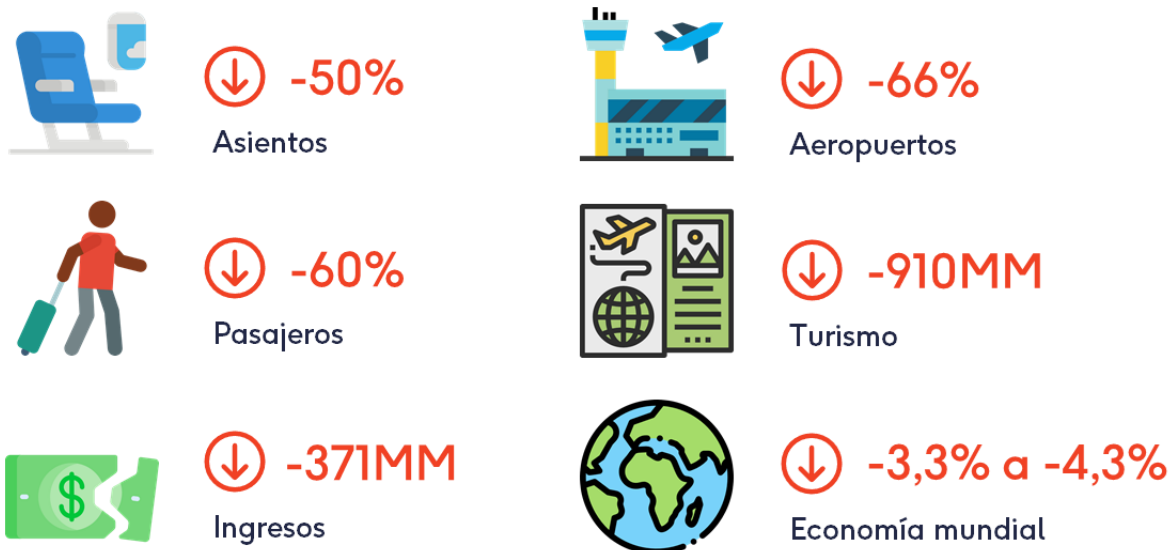


Ilustración 2-2: Impacto de la pandemia de COVID-19 durante el 2020 en la industria de las aerolíneas (izquierda), aeropuertos, turismo y economía global. Fuente: Elaboración propia (Economic Development - ICAO, 2021).

Recuperar los niveles de tráfico aéreo que existían el año 2019 no depende solo de las líneas aéreas. También tienen un peso importante en una eventual mejora otros participantes de la industria como aeropuertos, proveedores o incluso los pasajeros. Sin embargo, quizás el papel protagonista en esta recuperación lo tendrán los mismos **Estados** que tomaron la decisión de cerrar fronteras durante el peor momento de la crisis, ya que independiente de las capacidades y el plan que una aerolínea pueda preparar para sobrevivir a esta situación, no deja de depender de ciertos límites gubernamentales que, ojalá, estén ahí para ayudar a una industria ya lo suficientemente dañada.

Los efectos de la crisis, eso sí, involucran más que solo una pérdida en ingresos o una disminución en las cifras principales de la industria. Como hay cambios cuantitativos claros y medibles, también hay **cambios cualitativos en el comportamiento de las personas**. La pandemia es mundial, afecta a la aviación y a todo el resto de los sectores, pero especialmente a la sociedad y a la forma en la que esta enfrenta la nueva normalidad. Si las compañías aéreas desconocen esta evolución del pasajero, junto con sus nuevos deseos y necesidades, sus probabilidades de desarrollar una estrategia exitosa son menores con respecto a la competencia que sí reconozca las diferencias entre el cliente del 2019 y el cliente en pandemia.

2.1.2. El nuevo pasajero en pandemia.

Todas las medidas que han tomado las aerolíneas al modificar sus planes estratégicos fueron motivadas por un cambio en las características del ambiente en el que se desarrolla la industria del transporte aéreo. Después de todo, la enfermedad por coronavirus no es, por sí sola, la razón que llevó a las aerolíneas a la posición en la que están durante gran parte del año 2020 y 2021. Fueron las decisiones tomadas por los Estados y por los mismos pasajeros, debido a este virus, las responsables del impacto negativo que se ha visto durante estos meses.

Así como cientos de países y líneas aéreas se han ajustado para convivir con la crisis, es de esperar que lo mismo haya ocurrido con los pasajeros. De hecho, las medidas que debería preparar una aerolínea (o cualquier organización en realidad) deberían responder siempre a las necesidades de sus clientes. Para no avanzar a ciegas, comprender la evolución del nuevo pasajero en pandemia, con sus **nuevos miedos, necesidades, obligaciones y deseos**, le entrega a cualquier línea aérea la capacidad de preparar un plan y una propuesta de valor que se ajuste a la medida con los cambios en las características propias de los clientes.

Para identificar al pasajero post-COVID, diversas encuestas y estudios se han realizado en lo que se lleva de crisis. Una de ellas, realizada por **Inmarsat** durante octubre del 2020 y llamada “**Seguimiento de la Confianza de los Pasajeros**”, contó con la participación de cerca de 9.500 personas de 12 países diferentes, buscando conocer cuál es su visión acerca del presente y futuro de la experiencia de volar (Inmarsat Aviation, 2020).

Entre sus resultados, destaca que las principales **preocupaciones** al momento de viajar en pandemia vienen dadas por contagiarse del virus ya sea en el lugar de destino (61%) o en el avión o aeropuerto (55%). Fuera del riesgo de contagio, otras preocupaciones, que podrían considerarse como “inconvenientes”, son el realizar cuarentenas obligatorias en la ciudad de destino (60%), cierre de fronteras inesperado e impredecible (48%), protocolos de seguridad confusos en diferentes países y aerolíneas (39%), cancelaciones de vuelos (39%), experiencia de vuelo en general insatisfactoria (21%), entre otras.

Algunas de estas preocupaciones, como se ve, van más allá de lo que muchas veces está al alcance de una aerolínea. Las cuarentenas obligatorias o los cierres de fronteras, por ejemplo, se escapan de la responsabilidad de cualquier compañía, dejando solo la posibilidad de acatar

estas medidas y ajustarse dentro de lo posible. Donde una línea aérea sí tiene trabajo que hacer, por otro lado, es en el vuelo en sí. Cuando se les consultó a los pasajeros sobre su nivel de **confianza en distintas partes del viaje**, se concluye que las tres etapas donde se tiene **mayor confianza** son al comunicarse con los tripulantes de cabina, al realizar el control de pasaportes en el aeropuerto de destino y al atravesar los procedimientos de seguridad antes de abordar el avión. Por otra parte, la **confianza es más baja** cuando se está cerca de otros pasajeros en general, al visitar los baños de la aeronave y al momento de abordar.

Al querer una aerolínea mejorar sus niveles de confianza, diversas medidas se han visto a lo largo de la pandemia como posibles respuestas a este tipo de problemas. Estas acciones se pueden categorizar en dos grupos generales: aquellas que mejoran la información que maneja el pasajero y aquellas que minimizan el contacto de este ya sea con la tripulación o con el resto de las personas que viaja en el mismo vuelo. Para los encuestados, las **cinco medidas a tomar dentro de la cabina** que según ellos impactarían de manera positiva en sus niveles de confianza, en orden de prioridad, son:

- Reasignación de asientos vacíos para asegurar el distanciamiento (88%).
- Pagos sin contacto (83%).
- Utilización de escáneres térmicos (80%).
- Alertas del estado del lugar de destino (79%).
- Autorización de inmigración previa al aterrizaje (78%).

El siguiente desafío que tiene la industria es reconocer cuáles de estas acciones, más todas aquellas otras que también han sido aplicadas a nivel mundial, deberían ser mantenidas una vez pase el peor momento de la crisis. La **“nueva normalidad”** es un concepto que se usa cada vez con mayor frecuencia no solo en la aviación, sino también en muchos otros aspectos de la vida cotidiana, por lo que el adaptarse y prepararse para convivir con aquello puede significar la obtención de una ventaja a la hora de buscar el retorno de la demanda de pasajeros.

Según los resultados de la encuesta, existen ciertas medidas que nacieron junto con la pandemia que los pasajeros **esperan se mantengan incluso una vez la crisis termine**, ya que han demostrado ser una mejora a la situación pre-COVID. Por ejemplo, un 52% de los

encuestados quiere mantener el embarque y desembarque escalonado, un 45% quiere información online sobre su destino al estar a bordo de la aeronave, un 43% quiere contar con una herramienta que le permita hacer seguimiento en tiempo real de su equipaje y un 40% piensa que la tecnología de reconocimiento facial debería ser ampliamente adoptada.

Algunos factores que afectan a la decisión de con qué aerolínea viajar también están cambiando. Aquellos operadores que garanticen la limpieza de la cabina (un 68% de los encuestados dice que esta categoría tiene mayor importancia ahora) se beneficiarán con respecto a aquellos que no puedan asegurar lo mismo. Otros factores críticos incluyen las tarifas de los pasajes (un 47% cree que este elemento es más importante ahora que antes), la reputación de la aerolínea (44%) y los esfuerzos puestos en sustentabilidad (42%). Cabe destacar que solo un 27% de los encuestados mencionó los ya conocidos **“programas de lealtad”** de las aerolíneas como un factor que haya ganado importancia a la hora de elegir con qué compañía viajar y, de hecho, un 14% de los pasajeros (el mayor porcentaje entre todas las opciones disponibles para responder) dice que estos programas perdieron su importancia con respecto a la situación en la industria previo al inicio de la pandemia.

Estas respuestas, sin embargo, solo consideran la percepción de aquello que ya se hizo, o lo que ya está en marcha para combatir la situación por la pandemia, pero ¿qué **otras medidas** podrían tomar una aerolínea o la industria en general para aumentar la confianza de los pasajeros a la hora de viajar? Ante aquella pregunta, un 65% de las personas dice que le gustaría que todas las líneas aéreas siguiesen las mismas prácticas de higiene, un 62% quiere un conjunto de estándares de seguridad consistente a nivel mundial, un 54% desea que cada país adopte las mismas reglas de cuarentena, un 51% que exista mejor información con respecto a las restricciones y cierre de fronteras, y a un 39% le gustaría ver adaptada una aplicación móvil internacional de trazabilidad.



PRINCIPALES descubrimientos

- Un 55% teme contagiarse en el avión o aeropuerto
- La confianza es principalmente baja al interactuar con otros pasajeros
- 88% ve como positivo la reasignación de asientos para asegurar el distanciamiento
- Un 52% quiere mantener el embarque escalonado
- Solo un 27% considera a los “programas de lealtad” como importantes en estos tiempos
- 65% quiere que todas las aerolíneas tengan las mismas prácticas de higiene.

Ilustración 2-3: Resumen de las conclusiones principales obtenidas en la encuesta "Seguimiento de la Confianza de los Pasajeros" realizada por Inmarsat. Fuente: Elaboración propia (Inmarsat Aviation, 2020).

Con las cerca de 9.500 personas que participaron en el estudio de Inmarsat, la compañía afirma que su trabajo ha sido la encuesta mundial más grande realizada desde que comenzó la pandemia (Inmarsat, 2020). Sin embargo, aunque aquella afirmación sea cierta, este estudio no es el único que ha sido realizado durante la crisis. La misma IATA ha comisionado, cada dos meses y desde febrero del 2020, una serie de encuestas que buscan conocer y entender el impacto del COVID-19 en la percepción de los pasajeros en la industria como también los cambios que han tenido en su comportamiento a la hora de viajar.

Cada encuesta, que la IATA llama “**Oleada**”, se les consulta a 4.700 pasajeros de once países diferentes (dentro de los cuales se incluye Chile) sobre cómo ha sido su experiencia al momento de volar durante la pandemia para así explorar las nuevas tendencias que han predominado durante la crisis (IATA, 2020).

En la quinta oleada (IATA, 2021), cuyos resultados fueron publicados en marzo del 2021, destaca la evolución que ha tenido la respuesta a qué tan pronto estaría la persona dispuesta a volver a viajar. Debido a que cerca de un 87% de los encuestados está de acuerdo, en algún grado, con que el riesgo por la enfermedad no desaparecerá y, por ende, hay que aprender a aceptar aquel peligro mientras se vive y viaja con cierta normalidad, el 57% esperaría solo dos meses o menos para viajar nuevamente, lo cual es un aumento comparado con lo respondido en la oleada de septiembre (49%) y de junio (45%). Eso sí, sigue sin superar al

porcentaje registrado durante abril del 2020, donde un 61% de los pasajeros estaba dispuesto a viajar en dos meses o menos (cabe mencionar que en aquel entonces la crisis estaba recién entrando en su peor momento en diferentes partes del mundo).

Al igual que con el análisis que obtuvo la encuesta de Inmarsat, el principal factor influyente en la decisión de si viajar o no en los próximos meses es la **obligación de realizar cuarentenas** en el lugar de destino. Un 84% de los pasajeros afirma que no viajarían si existe la posibilidad de que deban realizar una cuarentena al momento de llegar, un aumento de un 1% con respecto a los resultados obtenidos en la oleada de septiembre del 2020. Esto contrasta con el hecho de que un 81% afirma que el estar vacunado lo haría más propenso a viajar en avión. Dependiendo de cómo evolucionen las medidas que tomen los Estados a lo largo del 2021 y posterior, mientras más libertades se le entreguen a la gente vacunada (y mientras mayor sea la tasa de vacunación en el mundo), es esperable que exista una evolución positiva con respecto a la disposición a volar por parte de una porción considerable de la población.

Lamentablemente, y como ya se conoce, las restricciones sanitarias relacionadas a cuarentenas obligatorias y cierre de fronteras no dependen de ninguna aerolínea. Lo que sí está al alcance de un operador, por lo menos en parte, es la utilización, adaptación o creación de **aplicaciones móviles** que faciliten ciertos procesos nuevos que han aparecido junto con la pandemia, especialmente aquellos relacionados a corroborar la realización de pruebas que confirmen que el pasajero no está contagiado con la enfermedad o si está o no vacunado. Ante esto, más de un **80%** de los encuestados utilizarían una aplicación que gestione las **credenciales sanitarias** que puedan ser requeridas en alguna parte del viaje, pero solo si la información almacenada la controlan ellos mismos. De hecho, un 59% directamente no utilizaría esta aplicación si los datos ingresados son almacenados en una base de datos centralizada.

Respuesta de los pasajeros al COVID-19

WAVE V – Marzo 2021

- 87% dice que hay que aprender a vivir con el peligro de contagio
- 57% esperaría 2 meses o menos para volver a viajar
- 84% no viajaría si deben realizar cuarentena en destino
- 81% afirma que estar vacunado lo haría más propenso a volar
- 80% utilizaría una aplicación que gestione las credenciales sanitarias



Ilustración 2-4: Resumen de las conclusiones obtenidas en la quinta encuesta realizada por la IATA para conocer la opinión de los pasajeros frente al COVID-19. Fuente: Elaboración propia (IATA, 2021).

La percepción de los pasajeros con respecto al uso de nuevas tecnologías, los niveles de confianza que afirman tener a lo largo de un vuelo o las medidas que ellos esperan sean utilizadas durante la pandemia, son información útil para los Estados y aerolíneas que buscan ajustarse a las necesidades de crisis de sus clientes. Parte de un plan de marketing, como se verá en la siguiente sección, es conocer, dentro de lo posible, al mercado al cual se le quiere entregar un producto o servicio. Es normal que el perfil del pasajero **evolucione** con el tiempo, especialmente con la aparición de nuevas tecnologías y modelos de negocio, pero ante una crisis relativamente sorpresiva como la provocada por el coronavirus, el comprender cuáles son las características de este nuevo pasajero en pandemia termina por hacerse de suma importancia a la hora de preparar los siguientes pasos a seguir en la planeación estratégica de una aerolínea.

2.2. Marco teórico.

El enfoque teórico del presente trabajo de título se centra, de manera generalizada, en dos conceptos específicos: **crisis y marketing**. Por lo mismo, es necesario definir la teoría básica de estas ideas debido a que más adelante guiarán el desarrollo de la memoria. Aparte de presentar las definiciones de estos términos, también se hace mención del manejo de gestión de crisis y a los pasos a seguir en la formulación de un plan de marketing.

La definición y uso central de estos conceptos no tendría sentido si crisis y marketing no estuviesen relacionados de alguna forma, por lo que también se remarca el cómo se unen aquel par de definiciones en lo que se exhibe como “Marketing en la gestión de crisis”, añadiendo, por último, el cómo aporta al marketing estratégico la definición de los **modelos de negocio** y la formulación de la **propuesta de valor**.

2.2.1. Concepto de crisis.

Varias disciplinas tienen distintas formas de ver una crisis y, por ende, diferentes definiciones se han planteado para establecer qué constituye a una crisis. Algunas son específicas a organizaciones, mientras que otras son expresadas en términos generales.

Una crisis, de manera general, puede ser vista como una **situación que ocurre de repente y que rompe los procesos rutinarios de un sistema**. Implica una situación mal estructurada, donde los recursos son inadecuados para hacer frente a la situación. Se ve como una gran amenaza para la supervivencia del sistema, con poco tiempo para responder. En efecto, las crisis son situaciones caóticas que afectan a personas, gobiernos u organizaciones (Sarpong, 2018).

Ahora bien, en términos organizacionales las crisis son descritas como **eventos no planificados que causan la muerte o lesiones significantes a empleados, clientes o al público general**; cierran el negocio, interrumpen las operaciones; causan efectos negativos en el ambiente; o amenazan la **posición financiera** o la imagen pública de la empresa

(Appelbaum, Keller, Alvarez, & Bédard, 2011). Las crisis involucran un periodo de discontinuidad, una situación donde los valores centrales de una organización o sistema se ven amenazados, lo que requiere de una toma de decisiones crítica. Hay un efecto destabilizador para la compañía y sus partes interesadas, y se espera una escalada de uno o más problemas, errores o procedimientos en este periodo (Zamoum & Gorpe, 2018).

2.2.2. Manejo de estrategias de crisis.

Al experimentar una crisis, es importante encontrar una forma de manejarla. La **gestión de crisis** implica la **planificación, respuesta y recuperación de una crisis**. En general, la gestión de crisis se puede describir como aquellas medidas de todo tipo que permiten a una empresa hacer frente a un peligro repentino o a una situación de riesgo, para volver lo más rápido posible a la rutina normal. También puede ser vista como una **acción estratégica** diseñada para evadir o mitigar resultados indeseados y para lograr una solución deseable a los problemas presentados. En efecto, la gestión de crisis se trata de estar preparado para manejar una desgracia, disminuyendo los impactos negativos a la vez que se busca facilitar el proceso de gestión durante estas condiciones de caos (Sarpong, 2018).

Al observarlo como un proceso, **la gestión de crisis puede ser dividida en tres fases: Precrisis, respuesta y postcrisis**. La fase de **precrisis** apunta a la prevención, a través de un proceso de identificación, análisis y respuesta a los riesgos proyectados. También consiste en estimar la probabilidad de que una particular situación ocurra, su frecuencia esperada y su potencial impacto en las operaciones. En el caso de la industria del transporte aéreo, esta fase se espera sea desarrollada en profundidad al estudiar y prevenir accidentes, por ejemplo.

En la fase de **crisis**, los esfuerzos deben ser dirigidos a contener la crisis y minimizar sus efectos más graves. Sería prudente juntar la mayor cantidad de información posible del problema, para luego comunicar la situación al público general y a las partes interesadas. Una respuesta rápida y bien estructurada permite evitar la propagación de información falsa o imprecisa. También le entrega una base a la organización para demostrar que tiene la situación bajo control.

Finalmente, la fase de **postcrisis** comienza cuando el riesgo termina. En esta fase, la crisis no es el punto más importante al cual la administración debe centrar su atención, aunque aún requiere de cierto cuidado. La fase de postcrisis apunta a cumplir los compromisos hechos durante la crisis, además de reparar cualquier daño en la reputación de la compañía (Sarpong, 2018). La línea aérea debería centrar sus esfuerzos en seguir compartiendo información pertinente a lo sucedido (de ser necesario), además de tomar acciones inmediatas para evitar la pérdida de confianza del lado de las partes interesadas, ya sea a través de actos correctivos o mediante la demostración de su compromiso con las personas, consumidores o entes que pudieron verse afectados.



Ilustración 2-5: Etapas de la gestión de crisis. Fuente: Elaboración propia (Sarpong, 2018).

2.2.3. Marketing.

Al igual que con el concepto de crisis, la noción de marketing ha sido debatida y evaluada regularmente desde que el marketing fue reconocido como un dominio y una disciplina distintiva. Muchas definiciones han sido presentadas a través de los años, incluso cambiado según el sector en el que se aplique (Gamble, Gilmore, McCartan-Quinn, & Durkan, 2011), pero la **American Marketing Association** entrega su propia definición formal que suele ser aceptada como base para cualquier interpretación: El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos **para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes**, socios y la sociedad en general (Lamb, Hair Jr, & McDaniel, 2017)

El marketing constituye solo una de las funciones disponibles para cada negocio. Ayuda a determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores a través de productos y servicios que tienen valor y accesibilidad. Luego, el marketing se mantiene como una herramienta fundamental en cualquier organización, al contribuir a la habilidad que tiene un proyecto de ser exitoso. De hecho, en muchos casos la mera existencia de un negocio depende de una estrategia de marketing eficiente (Sarpong, 2018), especialmente en mercados donde lo ofertado son productos y servicios con características muy similares.

Por el mismo hecho de ser una herramienta importante para, muchas veces, la sobrevivencia de una organización o industria, es que lo que se conoce como marketing va más allá de solo medidas en publicidad o fijación de precios. Como cualquier otro pilar de una compañía, las acciones de marketing que tome una empresa deberían seguir un **lineamiento estratégico** impuesto con cuidado y detalle. Según William Cohen (The Marketing Plan, 2006), en marketing existe lo que se conoce como la “**pirámide estratégica**”. En la punta de esta pirámide, la cual está compuesta de tres niveles, está la gestión de marketing estratégico (SMM, por sus siglas en inglés). Le sigue, en el siguiente nivel, la estrategia de marketing, para luego finalizar con la base de la pirámide compuesta por las tácticas de marketing. Las tácticas son las acciones que apoyan la estrategia, la cual a su vez es la que se aplica en apoyo de los negocios, las líneas de productos y productos que la firma decidió seguir en la gestión de marketing estratégico.

Para presentar los contenidos principales de la pirámide se prepara lo que se conoce como un **plan de marketing**. El planeamiento incluye diseñar actividades relativas a los objetivos de marketing y al cambio en el ambiente de la firma. Este plan es la **base** para todas las estrategias y decisiones que una compañía realice en su departamento de marketing, donde temas como líneas de productos, canales de distribución, comunicación y fijación de precios están delimitados en el plan (Lamb, Hair Jr, & McDaniel, 2017).

En virtud de las diferencias claras que suelen existir entre empresas e industrias, donde cada una selecciona qué factores considerar y a cuáles darle mayor importancia estratégica, es que no existe una única manera de formular un plan de marketing. William Cohen, sin embargo, presenta en su libro una estructura recomendada a la hora de formular el plan, destacando los siguientes puntos:

1. **Análisis situacional:** Como el nombre lo intuye, esta primera sección del plan analiza la situación a la cual la empresa se está enfrentando con el producto o servicio propuesto. Cohen (The Marketing Plan, 2006) menciona que este análisis se puede dividir en cuatro categorías: entorno situacional, entorno neutral, entorno de la competencia y entorno de la empresa. Lamb (Marketing, 2017), por su parte, recomienda la utilización de una herramienta usualmente más conocida: el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (**FODA**).
2. **Mercado objetivo:** El mercado objetivo describe exactamente quiénes son los clientes de la empresa y qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, cuánto y qué tan frecuentemente compran. Seleccionar un mercado objetivo específico, en vez de intentar abarcar la totalidad de opciones, permite a la firma maximizar la cantidad de recursos que destinará a las tácticas que desarrollarán, para así asegurarse de cumplir en la mayor medida posible las necesidades y deseos de los potenciales consumidores.
3. **Problemas y oportunidades:** Esta sección es, más que nada, un resumen que resalta los principales puntos ya cubiertos en las secciones anteriores. A medida que el plan va tomando forma, especialmente luego del análisis situacional y la selección del mercado objetivo, es probable que ya se puedan identificar ciertas oportunidades y problemas inherentes a la situación de la empresa. Por ende, es importante destacar

estos hallazgos explicando por qué podrían convertirse, en algún futuro, en una ventaja si se aprovechan o en un contratiempo si se descuidan.

4. **Objetivos y metas de marketing:** Los objetivos y metas son los logros que la firma intenta conseguir con la ayuda del plan de marketing. Un objetivo es una meta general, muchas veces no cuantificable. Una meta es más específica y usualmente cuantificable, la cual intenta definir qué acciones realizar para cumplir con los objetivos más globales.
5. **Estrategia de marketing:** En esta sección se describe qué es lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos y metas. Las estrategias pueden ser, por ejemplo, de diferenciación de productos, de segmentación del mercado, de posicionamiento con relación a otros productos, de ingresar y potenciar cierto nicho, entre otras.
6. **Tácticas de marketing:** Luego de que la estrategia especifique qué hay que hacer para lograr los objetivos, las tácticas dicen cómo se llevará a cabo la estrategia. Estas tácticas son usualmente descritas en lo que se conoce como el “**Marketing Mix**”, o las “**4 Ps**” del marketing: producto, precio, promoción y plaza. El Marketing Mix suele estar presentado en función de un producto, pero también puede ser aplicado a servicios como el transporte aéreo. Una descripción detallada de las 4 Ps adaptada a servicios se puede encontrar en el punto A del **Anexo**.
7. **Implementación y control:** Esta sección está centrada en temas financieros y futuros de la estrategia, como el calcular el punto de equilibrio y proyectar información importante que ayude a controlar el proyecto una vez haya sido implementado. También se estudian proyecciones de ventas y flujo de caja de manera mensual. Este tipo de información permite mantener la estrategia en pie por un periodo largo de tiempo; si el presupuesto es excedido se puede analizar dónde cortar o redistribuir recursos, o si las ventas no son lo que se esperaba se sabrá hacia dónde mirar para realizar las mejoras necesarias.

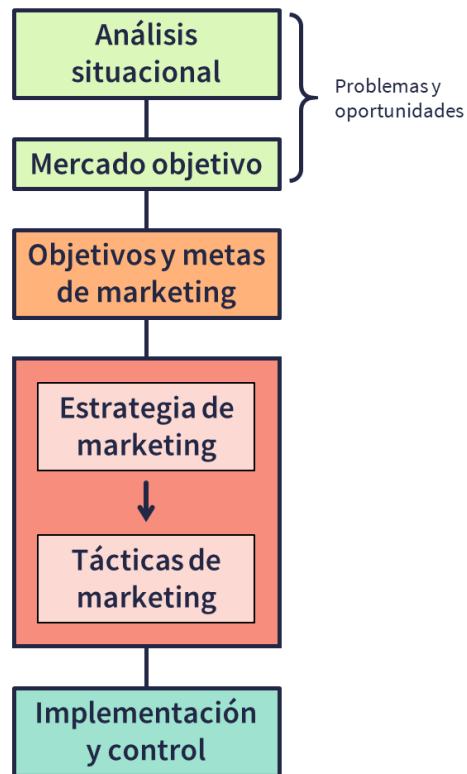


Ilustración 2-6: Elementos de un plan de marketing. Fuente: Elaboración propia (Cohen, 2006).

Este formato de plan de marketing está, por supuesto, diseñado para encajar con las necesidades de una compañía. Debido a que el propósito del presente trabajo de título es presentar una visión general de las distintas medidas en marketing que han resaltado durante la pandemia, es que las secciones de este plan deberán tener ciertas consideraciones que permitan el mostrar, en otras palabras, el plan estratégico de marketing de la industria de las aerolíneas a lo largo de la crisis de COVID-19.

Considerando lo anterior, de los siete puntos previamente mencionados, **cuatro estarán desarrollados en mayor detalle durante el desarrollo: el análisis situacional de la industria** en general, cómo se vieron modificadas las **necesidades y deseos de los pasajeros** (lo que conformaría las características del mercado objetivo), qué tipos de **estrategias** han predominado entre operadores y, como parte principal, cuáles han sido las **tácticas** de marketing, según la categorización de las 4 Ps, que han aportado a los diferentes planes presentados por líneas aéreas de todo el mundo en sus distintas propuestas de marketing en tiempos de crisis.

2.2.4. Marketing en la gestión de crisis.

En su artículo *Crisis Management and Marketing*, Sam Sarpong (2018) explica la relación que existe entre la gestión de crisis y el marketing:

Como el éxito de una organización depende, en parte, de la efectividad de sus esfuerzos en el área de marketing, muchas veces se pueden crear estrategias personalizadas que ayuden a resolver situaciones generadas por una crisis o un desastre. Esto es porque el marketing es reconocido como una parte importante de la **comunicación en momentos de crisis**, especialmente durante la larga etapa de recuperación posterior.

La usual pérdida de interés que aparece durante una crisis se puede volver a adquirir a través de actividades de promoción encabezadas por propuestas de marketing. A través de estos medios, las organizaciones pueden también atraer **clientes “flotantes”** a su marca, ya que es normal que un grupo importante de personas cambien sus preferencias cuando una compañía está pasando por una situación adversa.

Un desafío clave para cualquier compañía envuelta en una crisis es minimizar la cobertura hostil o negativa de los medios, la cual puede dañar la confianza de las partes interesadas. Las compañías también deberían ser rápidas en establecerse a sí mismas como la **mejor fuente de información** acerca de su propia organización.

Gracias al actual rol de los medios sociales y el Internet, una crisis puede descontrolarse y dañar a una marca antes de que el departamento de marketing pueda siquiera preparar un plan de control de daños. Para bien o para mal, la conectividad global en la que nos encontramos elimina casi por completo el factor geográfico, del tiempo y del control en la comunicación, por lo que las organizaciones tienen cada vez menos tiempo para ser las primeras en comunicar de manera oficial lo ocurrido. El riesgo de **información falsa** es quizás el factor más crucial por considerar, ya que mientras más se extiendan rumores que alteran la verdad, más difícil será para cualquier compañía el emplear un plan de marketing y relaciones públicas efectivo. Por lo mismo, existe la necesidad de anticipar amenazas potenciales con el fin de asegurar que la organización esté bien posicionada para manejar cualquier crisis.

Aunque el principal enfoque del presente trabajo está en cómo una línea aérea puede hacer frente a una crisis por el lado del marketing, no hay que olvidar que algunas crisis externas y de gran alcance, como crisis económicas o la actual pandemia mundial, afectan tanto a las empresas como a sus consumidores. Dependiendo del impacto en la economía y en la situación país, es probable que se dé la aparición de un aumento del desempleo, disminución de los precios de los activos, menor crecimiento, etc. Estos mismos efectos sobre las personas provoca que las organizaciones deban escuchar la **presión de los clientes y competidores** para aliviar la frágil situación que afecta a todos.

Es ante esta presión en la cual una compañía puede responder de diferentes formas: ajustando su orientación al mercado, su oferta de productos, el posicionamiento y fijación de precios, sus estrategias de promoción y distribución, etc. De esta forma, los planes de marketing que se adaptan a estos tiempos tienen **más probabilidades de éxito** que aquellos que no tratan adecuadamente las preocupaciones de los consumidores (Ang, 2001, como se citó en Correa, 2010).

Debido al impacto y alcance histórico de la pandemia de coronavirus, las estrategias de marketing vistas contra la crisis han debido modificar aspectos propios de la fundación del plan estratégico. Las tácticas de marketing no solo forman parte del plan, sino que también se pueden encontrar a lo largo del modelo de negocio utilizado por la firma en la definición de los segmentos de mercado, en el tipo de relación con el cliente, en los canales de distribución a utilizar y, especialmente, en la definición de la propuesta de valor, concepto que se verá a continuación.

2.2.5. Modelo de negocio y la propuesta de valor.

Frente a una crisis, ¿de qué depende qué medidas tomar? Si la pandemia, por ejemplo, afecta a toda la industria por igual, ¿por qué no encontrar una única solución que se repita entre todas las aerolíneas? No todas las organizaciones, por supuesto, siguen un mismo camino a la hora de definir qué son o qué entregan, por lo que las posibles acciones que podrían llevar a cabo durante una crisis serán diferentes según se ajusten a lo que cada línea aérea defina como su modelo de negocio y propuesta de valor.

El **modelo de negocio** se refiere a la forma en **cómo una organización crea, gestiona y captura valor**. Es la manera en la cual las capacidades existentes o a desarrollar por una empresa convergen en una respuesta efectiva o de alto valor acorde a las necesidades de un determinado tipo de cliente (CORFO, s.f.). Distintos autores han propuesto formas diferentes de preparar y presentar el modelo de negocio de una organización. Quizás una de las más conocidas es la herramienta del **Lienzo del Modelo de Negocio**, un aporte de Alex Osterwalder y Yves Pigneur presentado por primera vez en sus libros “Generación de modelos de negocio” y “El diseño de la propuesta de valor”.

Para Osterwalder y Pigneur (2010), la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. En estos **nueve módulos** se cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Específicamente, los módulos son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes.



Ilustración 2-7: Lienzo del Modelo de Negocio. Fuente: Generación de modelos de negocio (Osterwalder, 2010).

Como la ilustración bien lo muestra, la propuesta de valor que entrega una empresa se podría considerar como el centro del modelo de negocio. De hecho, la propuesta de valor es el eje que debe sujetar todo el modelo, siendo necesario desarrollar las diferentes actividades y planificaciones alrededor de esta misma (Maqueda, 2015).

La **propuesta de valor** es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es **solucionar un problema o satisfacer una necesidad** del cliente. En este sentido, la propuesta constituye una serie de ventajas que una empresa puede ofrecer (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Esta propuesta, sin embargo, no es algo fijo e invariable. Una organización debería recordar que su propuesta de valor debería ir evolucionando según las necesidades reales de los consumidores. Es decir, frente a un cambio en los deseos de los clientes, debería haber un cambio también en lo que la compañía puede ofrecer. Es probable que, durante una crisis en la industria, las necesidades de los pasajeros se vean modificadas para ajustarse a los nuevos tiempos. Si una línea aérea no modifica y ajusta su propuesta de valor y su modelo de negocio a estas nuevas circunstancias, la competencia sí lo hará y los pasajeros optarán por aquella aerolínea que entregue más valor que el resto.

Por lo mismo, Osterwalder y Pigneur, junto esta vez con Greg Bernarda y Alan Smith (2014) proponen el uso de una herramienta complementaria al Lienzo del Modelo de Negocio: el **Lienzo de la Propuesta de Valor**. Este lienzo muestra de manera explícita cómo la organización está creando valor para sus clientes, ayudando a diseñar productos y servicios que se ajusten a los requisitos de las personas. El modelo está compuesto de dos partes: el perfil del cliente y el mapa de valor.

El **perfil del cliente** describe un segmento de mercado específico del modelo de negocio de manera más detallada y estructurada, dividiendo a los consumidores en sus trabajos, dolores y ganancias.

Los **trabajos del cliente** describen las cosas que los consumidores están intentando lograr en sus trabajos o en sus vidas. Un trabajo podría ser las tareas que están intentando completar, los problemas que están intentando resolver o las necesidades que están intentando satisfacer. Los **dolores**, por su parte, describen aquello que molesta a los consumidores antes, durante

y después de intentar cumplir un trabajo, o que simplemente les impide completarlo. Los dolores también describen riesgos o potenciales malos resultados. Por último, las **ganancias** describen lo opuesto a los dolores: resultados y beneficios que el consumidor desea. Algunas ganancias son mínimas, esperadas o deseadas, e incluyen utilidades funcionales, ganancias sociales, emociones positivas y ahorro en costos.

En el lado opuesto se tiene el punto de vista de la organización. El **mapa de valor** describe las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio de una compañía de manera más detallada y estructurada, dividiendo la propuesta en productos y servicios, analgésicos y generadores de ganancias.

Los **productos y servicios** son simplemente una lista de lo que una empresa ofrece para ayudar a sus consumidores a completar cualquier tipo de tarea, o para satisfacer sus necesidades básicas. Los **analgésicos** describen cómo exactamente los productos y servicios de la firma alivian ciertos dolores específicos de los clientes, destacando cómo se busca eliminar o reducir algunos factores que molestan a los consumidores antes, durante o después de que intenten completar un trabajo. Las mejores propuestas de valor no buscan solucionar todos los dolores de los clientes (ya que no es tan sencillo), sino que priorizan aquellos dolores más extremos o aquellos que puedan resolver mejor. Por último, los **generadores de ganancias** describen cómo un producto o servicio busca generar ganancias y beneficios positivos para los clientes. Al igual que con los analgésicos, los generadores de ganancias no necesitan cubrir cada ganancia identificada en el perfil del cliente, sino que también pueden centrarse en aquellas ganancias más relevantes donde los productos o servicios puedan hacer una diferencia más notoria.

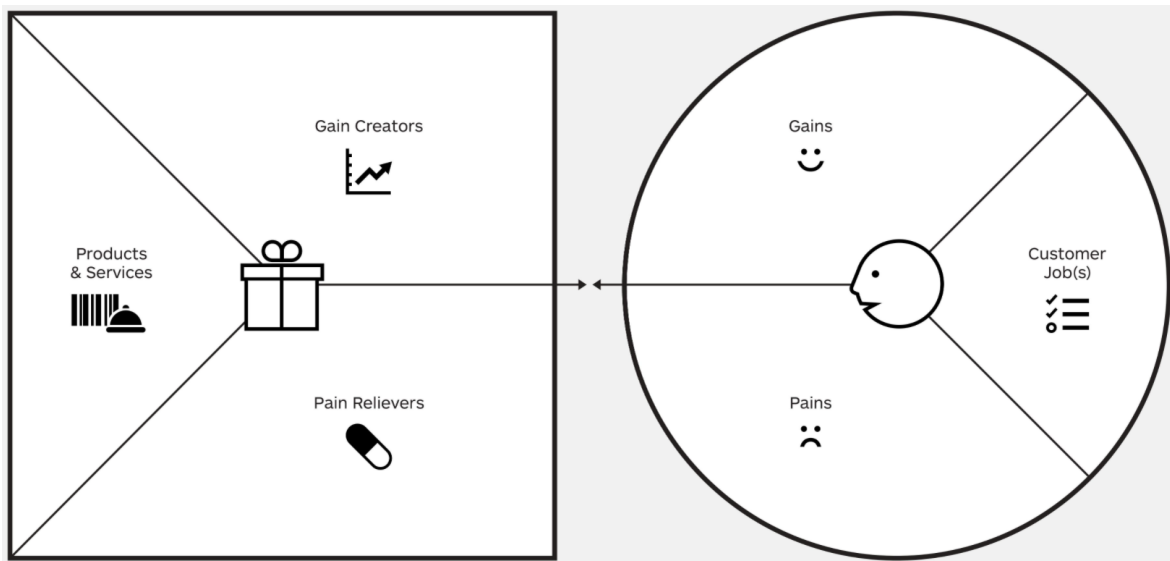


Ilustración 2-8: Lienzo de la Propuesta de Valor, donde al lado izquierdo se presenta el mapa de valor y al derecho el perfil del cliente. Fuente: Strategyzer.

Al final, una aerolínea debería hacer un **estudio constante de la evolución de las necesidades** de sus pasajeros y partes interesadas, especialmente cuando se encuentra en tiempos de crisis, ajustando así todo aquello que compone su propuesta de valor y modelo de negocio. El Lienzo de la Propuesta de Valor permitiría identificar y presentar de manera clara qué servicios, generadores de ganancias y analgésicos puede una compañía ofrecer para encajar de manera óptima con el nuevo perfil en crisis de los clientes.

2.3. Propuesta metodológica.

Aunque existe teoría, casos de estudio y conocimiento generalizado de que siempre hay que poner atención a una eventual crisis, la pandemia de COVID-19 trajo un recordatorio de que ciertas situaciones son simplemente abrumadoras, a veces para un grupo pequeño de participantes o, como es el caso ahora, para una industria completa.

Por lo mismo, desde el comienzo de la crisis sanitaria aerolíneas de todo el mundo se han visto obligadas a preparar y accionar planes de contingencia que permitan la continuación de sus operaciones a lo largo de los meses de crisis. Estas estrategias han sido preparadas para todas las áreas que componen a una línea aérea, incluyendo aquella de marketing y relaciones públicas encargada de mantener y recuperar, dentro de lo posible, la confianza y lealtad a la marca por parte de los pasajeros.

Así, el desarrollo de la presente memoria se compone de tres grandes capítulos. El primero, llamado **“Marketing durante la pandemia de COVID-19”**, contempla un estudio y análisis de cómo han reaccionado algunas de las aerolíneas más grandes del mundo y de la región contra la crisis sanitaria que afecta a la industria principalmente durante el año 2020, con el fin de identificar ciertas lecciones aprendidas que puedan formar una base práctica de acciones organizacionales que complementen el resultado final del trabajo de título. Este análisis se realiza categorizando las medidas según el concepto de “Marketing Mix”, o las 4Ps (Producto, Plaza, Promoción y Precio), para así facilitar el posterior análisis y construcción del mapa de valor de la organización en la siguiente sección.

El segundo capítulo, **“La propuesta de valor en crisis”**, abarca el cómo presentar y ordenar, mediante el uso de un Lienzo de Propuesta de Valor, las acciones y tendencias en marketing estudiadas en el capítulo anterior a medida que estas fueron modificando las propuestas de valor de las aerolíneas durante la crisis, construyendo así una forma visual y estructurada de exhibir cómo vincular el mapa de valor con las tareas, expectativas y necesidades de los pasajeros, y que pueda servir como contexto y guía frente a la potencial ocurrencia de una situación similar en el futuro.

Por último, el tercer capítulo, “**Propuesta estratégica**”, sirve como conclusión al desarrollo del presente trabajo al presentar la formulación de un plan de marketing que resuma el actuar de la industria ante la crisis de COVID-19, usando como base lo aprendido de los estudios previamente realizados. Además, se incluye un último análisis de los resultados, planteando también un espacio de discusión sobre cómo podría influir el modelo de negocio de una aerolínea al momento de aplicar alguna de las estrategias de marketing identificadas, buscando responder así si existe algún segmento de la industria mejor preparado para tener éxito con este plan estratégico.

A modo de resumen, la **propuesta metodológica** se puede plantear como:

PROPUESTA METODOLÓGICA

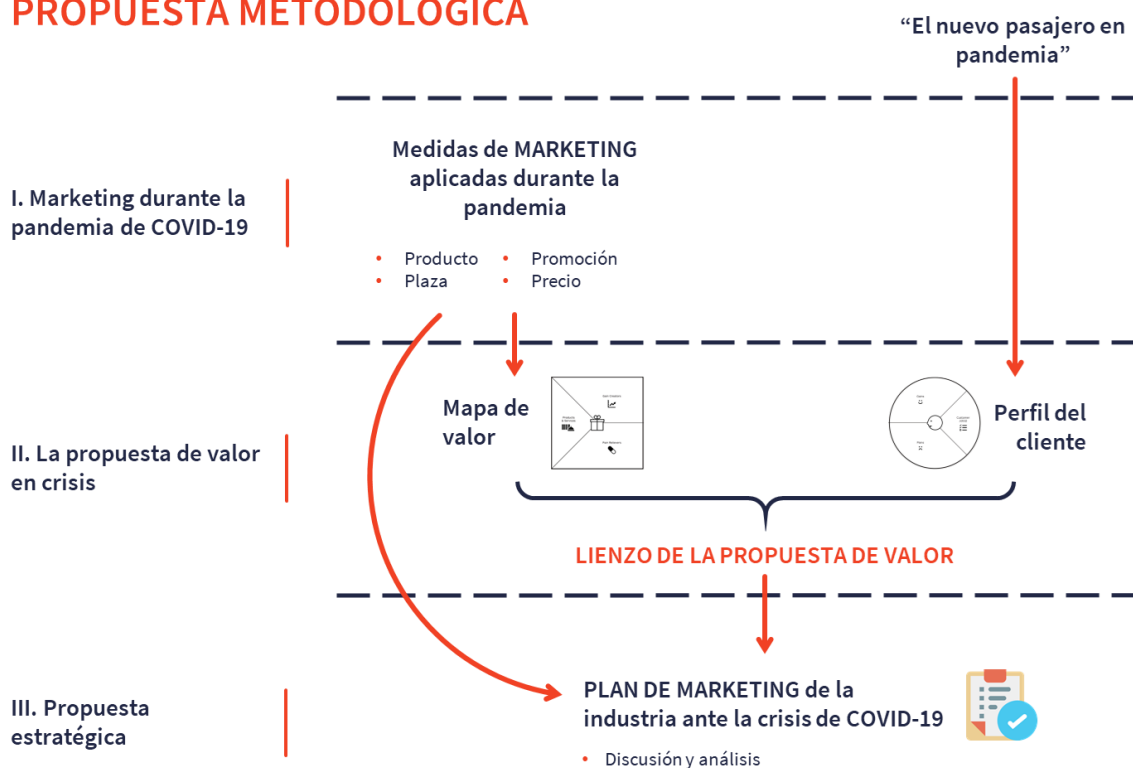


Ilustración 2-9: Esquema resumen de los tres capítulos por desarrollar en el trabajo de título. Fuente: Elaboración propia.

III. DESARROLLO.

3.1. Marketing durante la pandemia de COVID-19.

¿Qué medidas puede tomar una aerolínea para evitar pérdidas de millones de dólares cuando se enfrenta a una crisis mundial? La respuesta probablemente dependa de a qué área de una organización se le consulte. El área de operaciones tendrá un par de respuestas y mantenimiento otras, mientras que la alta gerencia probablemente preparará un plan de acción general que englobe a todos los departamentos de la línea aérea. Todas estas ideas y posibles estrategias buscan **generar un cambio en el área donde nacen**, pero siempre apuntando a un **objetivo en común: la supervivencia de la organización**.

El departamento de marketing de una línea aérea tiene también, por supuesto, un nivel de responsabilidad a la hora de alcanzar este objetivo. A medida que otras partes de la empresa centran sus esfuerzos en sobrevivir a la crisis con lo que ellos pueden hacer, durante la pandemia de COVID-19 se hizo crucial para las aerolíneas **modificar sus planes de marketing para ajustarse a la nueva “normalidad”** que se vivió en el mundo durante gran parte del 2020. Ante restricciones de transporte, nuevas medidas sanitarias obligatorias, la desaparición de ciertos competidores o la postura que tomaron los pasajeros al temer posibles contagios al momento de viajar, una de las principales preguntas que aparecen en la industria es cómo incentivar una demanda que, al cerrar el 2020, disminuyó en un 60% a nivel mundial.

Desde un punto de vista social, en una relación simple entre organización y cliente, este capítulo presenta detalles y características sobre las **estrategias de marketing** que han sido tomadas por aerolíneas de todo el mundo para intentar atraer la mayor cantidad de pasajeros posibles durante la pandemia, evitando así también el crear nuevas **sub-crisis** que pudiesen, debido a una mala gestión situacional, solo agravar los efectos negativos que ya se están sufriendo debido a la pandemia.

Una cualidad que caracteriza a la pandemia de coronavirus, debido a su magnitud y alcance geográfico, junto con las propias características de la enfermedad, es que esta **ha tenido una evolución impredecible** para la industria. A medida que más información se fue conociendo

del virus, nuevas recomendaciones sanitarias debían ser aplicadas por las aerolíneas lo antes posible para garantizarle al pasajero y a los trabajadores un mínimo nivel de seguridad. Lo mismo ocurre con las **restricciones** impuestas por los Estados en los que operan las líneas aéreas; el cierre de fronteras y los límites de operación cambian los planes y presupuestos de una organización de un momento a otro, dificultando temas de logística y continuación de operaciones para las aerolíneas.

Esta misma incertidumbre y constante cambio durante la pandemia obliga a las compañías a modificar su curso y objetivos más de una vez a lo largo de la crisis. La estrategia que adoptan al principio puede que deje de ser útil un par de meses después, o puede que solo sea eficiente en ciertos mercados específicos y no en todas las zonas donde la línea aérea opera. Es por esto por lo que mientras más sean los casos que se analizan, mayor es la posibilidad de abarcar un conjunto de estrategias de marketing más amplio y completo.

Debido a su tamaño y a veces complejidad, un plan de marketing es difícil de resumir en pocas palabras. Cada acción por desarrollar en el plan tiene un fin específico; algunas buscan **augmentar la confianza del pasajero**, otras **comunicarle cierta información** o mensaje directo, y otras simplemente quieren plasmar con el mayor detalle posible la propuesta de valor de la compañía. Con el fin de organizar de manera más clara estas decisiones, la utilización de las **4 Ps del marketing** permite categorizar cómo encajan las distintas medidas vistas durante la pandemia con cada área de un plan estratégico.

De manera adicional, el estudio de estas tácticas de Marketing Mix, aparte de representar las mejores prácticas vistas durante la pandemia, también permiten armar una idea general de **cuál ha sido la propuesta de valor de las aerolíneas** de la industria para hacer frente a la crisis. Las distintas medidas de **precio, promoción, plaza y producto** son una fuente ideal para conocer las bases y pilares principales de los mapas de valor que han presentado las líneas aéreas buscando solucionar los dolores, ganancias y trabajos del nuevo pasajero en pandemia, formando así un **Lienzo de la Propuesta de Valor** justificado en el **actual real** de las compañías aéreas.

3.1.1. Producto (o Servicio).

Una particularidad de la industria de la aviación comercial está en que, sin importar el tamaño, popularidad, antigüedad o éxito de una aerolínea, todas ofrecen, de manera general, un mismo servicio principal: **el transporte de pasajeros y/o carga por avión**. El factor diferenciador al final del día está entregado por otros complementos que sí pueden ser propios de cada compañía, como el **servicio** que entregan a bordo, las **rut**as que ofrecen o la **experiencia de vuelo**. Durante la pandemia, varias han sido las implementaciones de nuevos servicios complementarios que han buscado, entre otras cosas, el facilitar el proceso del viaje al pasajero o el diferenciarse de la competencia con una propuesta de valor más innovadora para el cliente.

American Airlines, categorizada como una de las aerolíneas más grandes del mundo durante el año 2019 si se mide por la cantidad de asientos ofrecidos o por su flota disponible (Zhang, 2019), tomó una serie de iniciativas en el área de marketing a lo largo del 2020 con el propósito de incentivar la demanda de pasajes aéreos (American Airlines, 2021). En la categoría de Producto (o Servicio), destaca:

- Introducir un programa de **testeo de COVID-19** previo al vuelo que ayude a reabrir ciertos mercados internacionales. La propia aerolínea ofrece el examen para varios destinos, sin dejar de lado el mercado doméstico ofreciendo incluso pruebas a la puerta del hogar.
- Crear y lanzar la aplicación móvil **VeriFLY**, un software que le permite a los pasajeros conocer con mayor facilidad los requisitos de documentación y testeo a los destinos a los cuales viajen, mejorando también los tiempos de Check-in en los aeropuertos gracias a la verificación digital.

La aplicación VeriFLY, aunque haya sido desarrollada por American Airlines, ha llamado la atención de otras líneas aéreas gracias a su potencial utilidad. Buscando ofrecer a los clientes una experiencia lo más digital posible, **Iberia** realizó pruebas con el software para permitir a sus clientes en vuelos a Estados Unidos el digitalizar toda la documentación requerida, minimizando el contacto en el aeropuerto y agilizando también los trámites de comprobación de documentación (ALN News, 2021). Adicionalmente, esta medida no es la única adoptada

por la compañía española para buscar entregar un servicio complementario digital; en su página web, “**Volar paso a paso**” es la nueva experiencia que busca entregar todas las herramientas posibles para la planificación de un vuelo. Con tantos diferentes requisitos entre países que generan confusión entre las personas, Iberia espera que “Volar paso a paso” les facilite a los clientes el planificar con antelación todo lo requerido para su viaje, para así volar con la tranquilidad y confianza de que todo lo que era necesario saber y hacer, fue guiado y propiamente avisado por la aerolínea (Iberia, 2021).



Ilustración 3-1: Parte de la página web "Volar paso a paso" implementada por Iberia, donde se destacan las flexibilidades ofrecidas, un seguimiento de normativas internacionales y la facilitación del examen PCR (Iberia, 2021).

Al igual que American Airlines, entregar facilidades con respecto al testeo contra el COVID-19 también ha sido parte de la estrategia de Iberia. En un accionar proactivo, la compañía ha cerrado acuerdos con varias **empresas sanitarias** en diferentes países del mundo para facilitar a sus clientes la realización de distintas pruebas sanitarias que sean requeridas por las autoridades de un Estado al momento de viajar.

Tanto la aerolínea española como la norteamericana demuestran lanzar proyectos que mejoran la propuesta de valor de la compañía ante la competencia, al centrarse en los nuevos “problemas” que puede experimentar el pasajero. Dentro de América Latina, **Avianca** también ha optado por soluciones similares que inviten a los potenciales clientes a volar con una aerolínea preparada a hacer frente a la nueva normalidad de la industria. La propuesta de Avianca consiste en una nueva **funcionalidad de autogestión** ideal para la reprogramación

de vuelos. El servicio, que puede ser utilizado en la página web de la compañía, a través de su aplicación móvil o directamente a través de una notificación que reciba al pasajero, busca brindar mayor autonomía de manera que cada vez que un vuelo sea modificado o cancelado por temas ajenos a la aerolínea, los pasajeros puedan asignar una nueva fecha a su viaje sin necesidad de contactarse de manera directa con la empresa a través de un *call center* u oficina física (ALN News, 2021).

Este tipo de táctica de entregar nuevos servicios que, de alguna forma u otra, alivianan las distintas molestias que surgieron con la pandemia, no son las únicas estrategias que se han visto durante la crisis. Saliendo un poco de lo que podría considerarse como convencional, la aerolínea australiana **Qantas**, por ejemplo, comenzó a ofrecer en marzo del 2021 **vuelos “misteriosos”** en los que los pasajeros no conocerán el destino de su viaje hasta el embarque. Estos vuelos, los cuales son solo domésticos, parten desde tres ciudades australianas hacia un destino desconocido fuera de las grandes capitales. Y aunque la sola idea de desconocer el destino ya entrega cierto interés a una parte de los clientes, Qantas también complementa este nuevo servicio con una serie de **actividades turísticas** en cual sea la ciudad sorpresa donde destacan visitas a viñedos, experiencias gastronómicas o espectáculos de música en una isla.

Los vuelos misteriosos eran, de hecho, populares durante la década de los 90 antes de que la aerolínea los cancelara. Ahora, debido a la situación actual, Qantas encontró una oportunidad de revivir viejos servicios que, además de impulsar la demanda de pasajes para la aerolínea, también sirven de apoyo a operadores turísticos de zonas regionales (Aviación al día, 2021).

Sin embargo, no todo nuevo servicio complementario que busque reactivar la demanda a través de ideas innovadoras y creativas surtirá efectos positivos en los clientes. Durante septiembre del 2020, **Singapore Airlines** anunció un plan de **vuelos “sin destino”** para pasajeros domésticos. A diferencia de la idea entregada por Qantas, los vuelos sin destino de Singapore Airlines eran, literalmente, despegar, volar por un tiempo y volver a aterrizar en la misma ciudad de origen. Poco tiempo después de publicada esta iniciativa, críticas comenzaron a circular por parte de los pasajeros y otras partes interesadas cuestionando el

impacto medioambiental que tendría un vuelo que, de alguna forma u otra, ni siquiera cumple el servicio básico de una aerolínea de transportar pasajeros de un lugar a otro.

Luego de que esta idea no despegara como Singapore Airlines esperaba, la línea aérea retiró la propuesta y preparó un nuevo plan construido en base a las opiniones entregadas por las personas. Esta nueva estrategia incluye tres ofertas para elegir: una **cena en un A380** con menús de distinto nivel, la entrega a la puerta de la casa de comida de la aerolínea disponible en cabina, y un tour por las instalaciones de entrenamiento de Singapore Airlines durante las vacaciones de verano.

Aunque la propuesta inicial de la compañía no haya sido bien recibida, la respuesta posterior fue bien aceptada por el público en general ya que le entregó una imagen a la aerolínea de estar **preocupada por la opinión y voz de sus pasajeros**. No solo eso, esta experiencia también le sirve a la aerolínea y a la industria para entender que, en la actualidad en pandemia, los viajes y la experiencia de vuelo ya no son lo mismo que antes. La emoción de volar ha quedado un poco de lado con las nuevas preocupaciones que ha traído la crisis, donde ahora los focos principales se encuentran en la higiene, seguridad y sustentabilidad entregada por la compañía. Identificar este tipo de factores y qué opinión y sentimientos tiene la gente frente a ellos permite que ni Singapore Airlines ni ninguna otra aerolínea del mundo se centre en servicios que, aunque interesantes, ahora deben quedar en segundo plano (Ragavan, 2020).

A diferencia de las medidas tomadas por **American Airlines, Iberia o Avianca**, las cuales desarrollaron propuestas de servicios complementarios al volar, **Qantas y Singapore Airlines** tomaron una aproximación diferente al, en teoría, modificar ciertos aspectos del servicio principal que ofrecen las aerolíneas (el transportarte por avión de un lugar a otro) para encontrar así un nicho del mercado dispuesto a vivir estas nuevas experiencias durante la pandemia. Una actividad similar, aunque más tradicional, es la que ha impulsado **Delta Air Lines** con sus llamados “**vuelos sin cuarentena**”; dos vuelos desde el aeropuerto JFK hacia las ciudades italianas de Milán y Roma. A la fecha que esta medida fue implementada (abril del 2021), Italia tiene como requisito una cuarentena de 14 días para las personas que provengan desde el extranjero. Considerando que las cuarentenas son uno de los factores más críticos para las personas a la hora de decidir si viajar o no, Delta tomó la iniciativa de ofrecer

este servicio donde, si el pasajero entrega resultado negativo a tres pruebas de coronavirus, dos en la ciudad de origen y una en la de destino, y siempre y cuando esté viajando por razones solamente esenciales, entonces podrá omitir la cuarentena de dos semanas en Italia. Esta iniciativa también ha sido implementada con vuelos desde Atlanta hacia Roma y Ámsterdam, los cuales empezaron a operar a finales del 2020 (Delta, 2021).

Aprovechando la oportunidad, American Airlines también lanzó un programa con las mismas características que Delta; vuelos sin cuarentenas hacia Italia desde Nueva York con el beneficio que, desde mayo del 2021, se elimina la restricción de que exista una razón esencial para viajar. Es decir, los ciudadanos estadounidenses **pueden viajar por ocio** hacia el país europeo sin la obligación de hacer cuarentena, obviamente aun cumpliendo el requisito de las tres pruebas de coronavirus negativas (American Airlines, 2021).

Tácticas de PRODUCTOS (SERVICIOS)

Principales medidas:

• Aplicaciones móviles	VeriFly
• Portales de información y seguimiento en línea	“Volar paso a paso”
• Vuelos de características especiales	Vuelos misteriosos Vuelos sin destino Vuelos sin cuarentena
• Facilidad ante testeos COVID-19	Acuerdos con empresas sanitarias Testeo en el hogar
• Servicios fuera del volar	Cena en A380 Comida de la aerolínea a la puerta de la casa

Ilustración 3-2: Resumen de algunas de las principales tácticas de servicios vistas durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Plaza.

Las tácticas de distribución de un servicio suelen ser más complicadas de describir que aquellas que son utilizadas con productos físicos, debido a las características propias de los servicios en sí (Lamb et al., 2017). De igual manera que se busca llevar un producto a la

mayor cantidad de estantes posibles, las tácticas de plaza (o distribución) deben, de alguna forma, acercar el servicio a los potenciales clientes mediante la utilización del factor de la **conveniencia**. Ante esto, Delta Air Lines ha incentivado las compras sin contacto en ciertos servicios complementarios que ofrecen a bordo, como la adquisición de audífonos, alimentos y/o bebidas. La idea, según la compañía, es proporcionar tranquilidad en la era de la pandemia al reducir los puntos de contacto, además de ser un elemento clave para facilitar cada paso del viaje. Esto va de la mano, también, con los esfuerzos que han hecho al implementar una experiencia de Check-in también sin contacto utilizando la aplicación **Fly Delta**, la cual busca agilizar los procesos y aumentar la confianza en el pasajero incluso antes de que este embarque en la aeronave (Aviación al día, 2021).

En la sección previa sobre las tácticas de productos o servicios, se menciona que Avianca e Iberia ofrecen, a través de sus páginas web, nuevas herramientas para facilitar los diferentes pasos que debe seguir un pasajero desde el momento que compra su pasaje hasta que realiza el vuelo. Este tipo de medidas, además de ser un nuevo servicio complementario, son también una táctica de plaza que aprovecha ese factor de conveniencia que **facilita la distribución**. LATAM, desde septiembre del 2020, también implementó una nueva experiencia digital completamente renovada, centrando las características del proyecto en:

- La creación de una cuenta digital que contenga información del pasajero como acompañantes frecuentes, preferencia de asiento y equipaje adicional, tarjeta de crédito para futuras compras, método de contacto preferido (WhatsApp, SMS, correo, etc.), entre otros.
- Check-in automático para los vuelos domésticos comprados a través del portal. Una vez realizada la compra, el Check-in se completa de inmediato siendo actualizado a medida que se acerca la fecha del vuelo con información sobre la puerta de embarque o terminal.
- Aquellos pasajeros que utilizaron el Check-in automático podrán hacer uso de los tótems de autoatención en el aeropuerto para etiquetar y entregar su propio equipaje sin la necesidad de acercarse a un *Counter* tradicional.
- Una nueva billetera digital llamada “LATAM Wallet”, donde el pasajero podrá abonar dinero para realizar compras de servicios adicionales como asientos o

equipaje. Esta billetera también permite obtener y guardar el dinero generado por cambios, devoluciones o compensaciones.

- En caso de modificaciones de itinerarios y contingencias, el pasajero podrá reprogramar de manera autónoma su viaje según sus necesidades, o solicitar una devolución del dinero a LATAM Wallet si las condiciones del pasaje comprado lo permiten.
- Una nueva asistente virtual que podrá entregar información a través de WhatsApp sobre la información del viaje o sobre preguntas frecuentes.

Todas estas nuevas funcionalidades tienen, por supuesto, un impacto positivo en la experiencia del usuario al momento de comprar su pasaje. Antes, al utilizar la experiencia tradicional, una persona que realizaba su primera compra en LATAM podía llegar a tardar cerca de 17 minutos en adquirir su tique (o poco más de cinco minutos alguien que ya tenía cuenta en la página), debiendo completar 18 campos en aproximadamente 50 *clicks*. Ahora, la nueva experiencia digital disminuye el tiempo en el proceso de compra en un 71% para nuevos usuarios (tardando solo cerca de cinco minutos) y en un 64% para personas ya registradas en la página (tardando aproximadamente dos minutos). En vez de requerir el llenado de 18 campos ahora solo necesita 2, disminuyendo también la cantidad de *clicks* promedios a la mitad (Matamoros, 2020).

Tácticas de PLAZA

Principales medidas:

- | | |
|-------------------------|--|
| • Compra sin contacto | Para adquirir productos a bordo de la aeronave |
| • Check-In sin contacto | Fly Delta
LATAM |
| • Experiencia digital | Check-in automático, Self Bag Drop, LATAM Wallet |

Ilustración 3-3: Resumen de algunas de las principales tácticas de plaza vistas durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Promoción.

Tomando en cuenta las nuevas preocupaciones que afectan a los pasajeros en pandemia, las aerolíneas deberían preguntarse qué idea o mensaje quieren transmitir en un momento de tal incertidumbre. El promocionar ofertas en pasajes con un enfoque agresivo durante la peor parte de la crisis, por ejemplo, probablemente hubiese sido recibido con un tono negativo por parte de la industria y del mercado. Las prioridades del cliente no son las mismas de antes, estando ahora el foco en temas que conciernen el compromiso de la compañía por la seguridad y salud de los pasajeros y su tripulación. Bajo esto, las principales tácticas de Promoción impulsadas por distintas aerolíneas de la industria abarcan desde simple mensajes publicitarios hasta la certificación de procesos sanitarios, todo con el fin de aumentar, en la mayor medida posible, la confianza de los clientes.

Desde el año 2016, **American Airlines** estaba enfocando sus tácticas de marketing en los productos, servicios y promociones que ofrecían, dejando de lado el publicitar la marca en sí de la compañía. Una vez comenzó la pandemia, en abril del 2020 para ser más específicos, aquel enfoque cambió por primera vez en cuatro años cuando la línea aérea publicó un video llamado **“Tú eres la razón por la que volamos”**. Según la vicepresidenta de marketing de la aerolínea, este cambio en el plan buscaba demostrar la amplitud del trabajo de American Airlines y asegurarles a los pasajeros que la aerolínea está enfocada en ellos y en las razones por las que vuelan (Deighton, 2020). Este mensaje publicitario vino acompañado a lo largo del 2020 con otras medidas que le dejaran claro al cliente el compromiso real de la empresa con lo que decían les preocupaba. American mejoró los procedimientos de limpieza tanto en aeropuertos como a bordo de las aeronaves, siguiendo las recomendaciones de su propio Panel Asesor de Salud al Viajar y ganando así una acreditación STAR por limpieza efectiva, desinfección y por la implementación de prácticas preventivas de enfermedades contagiosas en su flota y salones.

Una respuesta similar fue la que implementó **Iberia** durante los primeros meses del 2021. También con el objetivo de recobrar la confianza del pasajero, la compañía española propuso una campaña donde, entre los cuatro pilares que la conforman, dos están centrados en entregar un mensaje de compromiso contra la pandemia. Específicamente, Iberia quiere

demostrar que es una compañía segura frente al coronavirus al **acreditarse con Skytrax**, la principal auditoría de aerolíneas y aeropuertos del mundo, como una aerolínea segura gracias a sus medidas ante el COVID-19. De manera adicional, también se han preocupado de dejar claro que el avión es un espacio seguro en el que la renovación del aire en cabina es constante gracias a la utilización de filtros HEPA que eliminan el 99,9% de virus y bacterias.

El objetivo de querer demostrar ante los consumidores este compromiso por parte de las aerolíneas con la seguridad e implementación de medidas sanitarias puede verse limitado, en parte, por el hecho de que al final del día, un operador aéreo **no es experto en materias de operación en pandemia**. En otras palabras, cómo puede una persona estar segura de que todas las medidas que la empresa dice implementar en sus vuelos se están llevando a cabo de manera correcta y segura. En estos casos es donde entra en juego, nuevamente, el uso de tácticas de promoción y comunicación por parte de las aerolíneas, donde durante la crisis destaca el uso de **alianzas estratégicas** con firmas que, en una situación prepandemia, no sería común ver a lo largo de la industria (Jobbe, 2020).

Varias han sido las líneas aéreas que, en busca de llamar la atención de los potenciales pasajeros, han desarrollado acuerdos con empresas principalmente relacionadas al rubro del entretenimiento, como Disney, para hacer uso de ciertas imágenes que motiven el interés del consumidor. Por ejemplo, United Airlines, ANA, Virgin Atlantic e incluso LATAM tuvieron, en algún momento, aeronaves de su flota con *liveries* relacionados a “Star Wars” (Petchenik, 2019), lo cual buscaba atraer mercados más específicos que se sintieran identificados con esta marca. Ahora, con la aparición de la pandemia, este tipo de alianzas no necesariamente han desaparecido, sino más bien se han ajustado a la nueva realidad. Operadores de todo el mundo han creado acuerdos con empresas que el usuario relaciona con limpieza; Saudia Airlines se asoció con **Dettol**, Delta con **Lysol**, United con **Clorox**, Emirates con **NEXtCARE Health**, entre otros. Estas relaciones, además, son en su mayoría con marcas que la gente conoce y que utiliza a diario en su hogar, creando un sentimiento de familiaridad (igual que lo que se lograba con Disney, por ejemplo) y confianza (Bogomolov, 2020).

Ahora bien, las tácticas de promoción y comunicación durante la crisis no han estado solamente centradas en entregar mensajes propios de la situación, como de seguridad

sanitaria o similar; que la industria pase por un momento negativo debido a una razón específica no elimina de la mesa el resto de posibilidades y oportunidades que una organización podría utilizar para promocionarse a sí misma, especialmente a medida que la situación con la pandemia evoluciona y los factores del entorno se ven modificados. Bajo esto, **SKY** lanzó una campaña publicitaria durante mayo del 2021 tocando temas que, debido al COVID-19, habían quedado relegados a un segundo plano. El mensaje principal que SKY busca presentar en su nueva campaña, protagonizada por comerciales a encontrar en medios digitales y televisión abierta, es recordarles a los pasajeros de las tarifas accesibles que caracterizan a la aerolínea como también del papel que ha tomado esta en la agenda ambiental, destacando el reconocimiento recibido por poseer la flota más moderna de Sudamérica (Giménez, 2021).

Tácticas de PROMOCIÓN

Principales medidas:

- | | |
|--|---|
| • Campañas publicitarias | American Airlines y
SKY Airline |
| • Demostrar compromiso
con la seguridad sanitaria | Acreditaciones
Filtros HEPA |
| • Nuevas asociaciones | Alianzas con Dettol, Lysol,
Clorox, etc. |

Ilustración 3-4: Resumen de algunas de las principales tácticas de promoción vistas durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Precio.

A medida que la industria ha ido evolucionando con el tiempo, especialmente con la entrada de nuevos participantes y modelos de negocio, la fijación de precios también ha cambiado para ajustarse a la realidad actual. Los operadores *low-cost* integraron nuevas políticas que permitieron ofrecer la posibilidad de volar a ciertos segmentos de mercado que antes lo veían con dificultad. Bajo esta misma idea de la existencia de un conjunto de facilidades tarifarias, durante la pandemia se han potenciado ciertas tácticas de precios que buscan llamar la

atención de un cliente que, al igual que las organizaciones, está pasando por una crisis más que solo sanitaria.

American Airlines, por ejemplo, durante el 2020 se comprometió a **eliminar tarifas** por cambios en los pasajes en todos los vuelos domésticos e internacionales cuando se viaja desde Norteamérica y Sudamérica (con la excepción de las tarifas correspondientes a la clase *Basic Economy*), reembolsos de millas por reservas canceladas, tarifas por esperas dentro del mismo día para vuelos domésticos (*domestic same day stand-by*) y reservaciones hechas por teléfono.

En Chile, **JetSMART** incluyó de manera gratuita, al comprar incluso el boleto de menor precio en la aerolínea (aquel que solo incluye el pasaje, tarifa aérea y un bolso de mano), un servicio adicional llamado “**FlexiSMART**”: la posibilidad de cambiar fecha, hora o tramo del itinerario sin pagar penalización (JetSMART, 2021).

Esta flexibilidad tarifaria, sin embargo, no puede durar por mucho tiempo y, hacia ya el primer cuarto del 2021, ciertas medidas que fueron implementadas por operadores estadounidenses durante el 2020 se han ido cancelando o modificando. **Delta Air Lines**, desde el 30 de marzo del 2021, eliminó la posibilidad de cambiar o reembolsar sus pasajes de categoría *Basic Economy*. Lo mismo hizo American Airlines, United Airlines y Hawaiian Airlines con fecha 31 de marzo. Desde el primero de abril, la aerolínea de bajo costo JetBlue también dejó de lado la flexibilidad tarifaria, cobrando ahora USD 100 por cambiar o cancelar un vuelo con destino dentro de los Estados Unidos, el Caribe, México o Centroamérica, y USD 200 por cambios o cancelaciones en todas las otras rutas.

Fuera de la modificación y/o eliminación de tarifas ya existentes, otras medidas más creativas se han visto también a lo largo del 2020. **Alaska Air Group** ofreció en agosto y septiembre de aquel año ofertas donde la persona pudiese adquirir una fila completa de tres asientos en la aeronave por el precio de uno, para asegurarse así de que los puestos a su lado estarán desocupados. En esas mismas fechas, además, aprovecharon también la oportunidad de implementar una creativa táctica de precio y promoción donde, dependiendo de cuántas anotaciones un jugador de fútbol americano hiciese por el equipo de Seattle, ciudad sede de la aerolínea, entonces el operador ofrecería descuentos de hasta un 40%. Otra táctica quizás

un poco más extremista, fue la realizada por AirAsia con la venta de “pasajes ilimitados”, los cuales les permitían a los pasajeros de ciertos mercados volar cuanto quieran por un periodo de tiempo predeterminado (The Wall Street Journal, 2020). A lo largo de la pandemia, **AirAsia** ha promocionado 4 “pases ilimitados” con diferentes condiciones y precios; uno es solo aplicable a rutas dentro de Malasia, otro a rutas dentro de Filipinas y otro a vuelos que duren más de 4 horas. Las ventanas de tiempo donde realizaron las ventas de estos pases fueron, en general, pequeñas, durando cerca de una semana, pero los pasajes podían ser canjeados, dependiendo de cuál haya sido el pase comprado, hasta octubre del 2021 (AirAsia, 2021).

Aunque los ejemplos recién mencionados son ocasiones más “especiales”, es decir, ofertas específicas que suelen durar a veces solo por unas horas o días, de manera general sí es cierto que los precios ofrecidos por las líneas aéreas han sido más bajos de lo usual. **El precio de un pasaje promedio en Estados Unidos, por ejemplo, disminuyó desde los USD 356,5 a finales del 2019 a los USD 244,79 en el tercer cuarto del 2020**, una cifra que no había sido vista por lo menos 25 años (Arnold, 2021). La situación en Chile no ha sido diferente tampoco; según información hasta agosto y septiembre del 2020, las tarifas de los pasajes de destinos internacionales bajaron un 23% en promedio, mientras que para destinos nacionales la disminución fue de un 15% con respecto al mismo periodo del año previo (Amador, 2020).

Tácticas de PRECIO	Principales medidas:	
	• Flexibilidad tarifaria	Eliminación de tarifas FlexiSMART
	• Creatividad en las ofertas	1 fila por el precio de 1 asiento Pasajes “ilimitados”
	• Disminución general de precios	-23% en destinos internacionales, -15% en nacionales

Ilustración 3-5: Resumen de algunas de las principales tácticas de precio vistas durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia.

3.2. La propuesta de valor en crisis.

Aunque el servicio base ofrecido por una aerolínea sea exactamente igual a aquellos que entreguen el resto de los participantes de la industria (el transportar pasajeros de un punto A a un punto B), cada línea aérea tiene la capacidad de **distinguir y personalizar sus servicios complementarios** para entregar, de manera objetiva y directa, una ventaja que sea apreciada por la mayor cantidad de pasajeros posibles.

Ya sea menores precios, mayor cantidad de destinos y frecuencias disponibles, comida de calidad a bordo, un catálogo de entretenimiento amplio u otros beneficios adicionales para premiar la constante preferencia, las aerolíneas han tenido a su disposición ciertas herramientas para incentivar una mayor demanda de pasajes que su competencia.

Sin embargo, una vez comienza la pandemia y se establecen restricciones tanto sanitarias como de transporte, esta gama de opciones se vuelve cada vez más pequeña. Los destinos disponibles disminuyen, la comida cambia su calidad al ahora ser principalmente preenvasada (Bogomolov, 2020) y la cancelación de vuelos trae costos para la línea aérea y para las personas que son difíciles de resolver cuando los ingresos se desploman. Bajo este cambio de las reglas del juego, las cuales no discriminan ni por tamaño, historia o localización de la organización, las compañías aéreas se ven en la obligación de **modificar su propuesta de valor** para ajustarse a las nuevas necesidades de los clientes. Los pasajeros que viajan durante plena pandemia son diferentes a aquellos que han viajado desde siempre y, por lo mismo, lo que ahora esperan recibir de una aerolínea va más allá de solo asientos cómodos o una buena película durante el viaje.

Debido a la crisis, el cliente tiene molestias, responsabilidades y necesidades que busca solucionar, cumplir o recibir. Es trabajo de las aerolíneas el identificar estos factores para así preparar una respuesta clara y eficaz que permita recuperar, o incluso crear por primera vez, una ventaja competitiva única en la industria la cual sea capaz de relacionar de manera directa lo que puede y debe ofrecer la línea aérea con lo que espera recibir el pasajero en esta nueva normalidad.

3.2.1. Perfil del cliente.

Como la pandemia tiene un efecto tanto en las empresas como en las personas, cualquier nueva estrategia de marketing que una aerolínea (o cualquier firma) quiera implementar debe considerar que el pasajero que viaja en pandemia tiene preferencias, necesidades y obligaciones diferentes que aquel pasajero que viajaba durante años pasados. **La pregunta se vuelve, entonces, qué es más importante garantizar:** que el menú servido durante el vuelo sea de la más alta calidad o que la aerolínea cumpla e impulse todas las medidas necesarias para asegurar, dentro de lo posible, que la salud de los pasajeros no está en juego. La persona que viaja en estos tiempos cambió y conocer aquellos nuevos deseos se hace primordial para preparar un plan estratégico que permita posicionar a la línea aérea en un puesto ventajoso dentro de la industria (Inmarsat Aviation, 2020).

Utilizando la herramienta del Lienzo de la Propuesta de Valor, el perfil del cliente se puede armar utilizando tres grupos: **los trabajos del cliente, sus ganancias y sus dolores**. Según quedó reflejado en los Antecedentes del Estado del Arte, el pasajero en pandemia ha cambiado sus preferencias y opiniones a la hora de abordar un avión. Este *feedback* que entregan los mismos clientes se puede convertir en una de las herramientas principales para identificar y conocer cómo se siente el pasajero y qué necesidades busca solucionar al momento de elegir un servicio. Entender tanto lo que espera la persona como también sus nuevas responsabilidades propias de viajar durante la crisis, le permite a la aerolínea preparar una propuesta de valor y plan de marketing que responda a todas estas inquietudes individuales de manera directa, facilitando así la creación de una ventaja competitiva sobre la competencia.

3.2.1.1. Trabajos del cliente (*Jobs*).

Hoy más que nunca, el cliente tiene una cantidad mayor de responsabilidades por realizar. Ya no solo basta con llegar un par de horas antes al vuelo, cumplir con las medidas de seguridad del aeropuerto y respetar cuales sean las indicaciones entregadas por la tripulación de la aeronave. Los trabajos del pasajero en pandemia ahora **consideran nuevos procesos** que buscan evitar la propagación del virus entre ciudades, convirtiéndose así en un

complemento adicional de las usuales acciones que realizaban las personas, o que buscaban hacer, al momento de viajar.

Los trabajos esperados por parte de un pasajero al viajar durante la actual pandemia son (U.S. Department of Transportation, 2020):

1. El trabajo funcional básico es el viajar una distancia considerable ya sea por placer o trabajo.
2. Comprar el pasaje aéreo con o sin anticipación, a través de medios digitales o de manera presencial.
3. Cumplir con los horarios recomendados y mínimos de llegada al aeropuerto previo al embarque.
4. Realizar el proceso de Check-in ya sea antes o después de llegar al aeropuerto.
5. Informarse sobre las restricciones impuestas en la ciudad o país de destino, incluyendo cuarentenas obligatorias, requerimiento de examen PCR, etc.
6. En pandemia, cumplir con las obligaciones impuestas por el Estado, aerolínea y/o aeropuerto a la hora de viajar. Esto incluye la realización de pruebas PCR, declaraciones juradas o cualquier otro procedimiento propio de la actual crisis.
7. Cumplir con la reglamentación básica y común de la línea aérea.
8. En pandemia, respetar el distanciamiento social dentro de la aeronave y en los espacios donde sea requerido.
9. Aceptar y seguir nuevas instrucciones impuestas por personal de la aerolínea debido a la pandemia, incluyendo aquellas que puedan ser “espontáneas” y de contingencia. Esto considera, por ejemplo, el aceptar reasignaciones de asientos, el uso obligatorio de mascarilla, la utilización de escáneres térmicos, etc.
10. Entablar posibles trámites necesarios para formalizar y recibir reembolsos de dinero por vuelos cancelados. Esto también aplica para posibles procesos de reprogramación de viajes.

Ciertas tareas de las ya mencionadas son realizadas por parte de los pasajeros incluso en momentos donde la industria se encuentre en una situación “normal”. La mayoría, sin embargo, son propias de la situación actual y pueden ser resueltas si la aerolínea establece de manera correcta los servicios que pondrá a disposición de sus clientes.

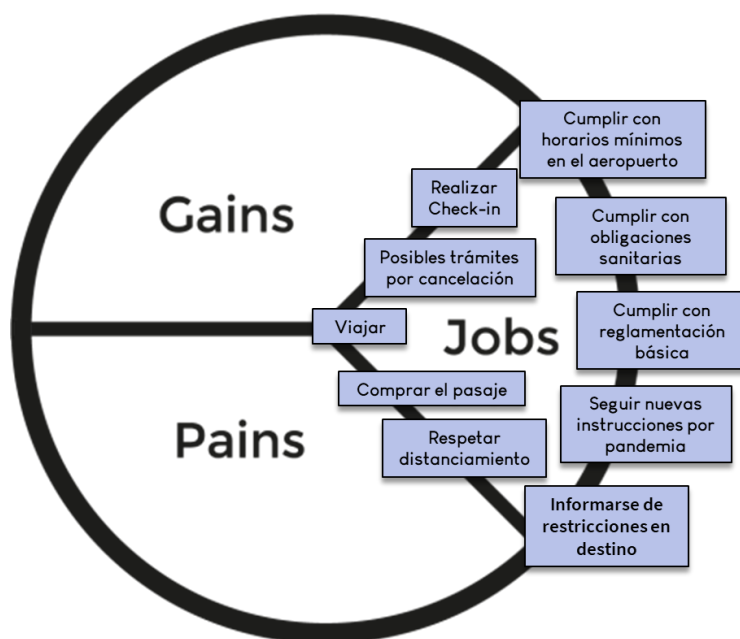


Ilustración 3-6: Representación gráfica de los trabajos del cliente durante la pandemia de COVID-19. Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2. Ganancias (Gains).

Las ganancias o beneficios positivos que espera un pasajero al momento de volar pueden clasificarse según sean **requisitos mínimos, beneficios esperados, beneficios deseados o beneficios inesperados**. Por supuesto, una aerolínea debería priorizar sus esfuerzos en entregar aquellas ganancias mínimas primero, para luego ir avanzando por categoría hasta alcanzar los beneficios inesperados. Algunos de estas ganancias, definidas según las observaciones obtenidas en el análisis del nuevo pasajero en pandemia en los Antecedentes y categorizadas según ya se mencionó, son:

Requisitos mínimos.

1. Completar el viaje sin percances.
2. En pandemia, que la línea aérea asegure las medidas sanitarias mínimas (como la limpieza y descontaminación de la aeronave).
3. En pandemia, que la línea aérea tenga un plan de distanciamiento mínimo que sea seguido por todos los pasajeros, como también que sea obligado por la tripulación de la aeronave. Esto incluye la reasignación de asientos vacíos, por ejemplo.

Beneficios esperados.

1. En pandemia, que la línea aérea facilite, dentro de lo posible, cualquier procedimiento ya sea sanitario o por seguridad en la ciudad de origen y/o destino.
2. Entrega de toda la guía que sea necesaria tanto en los aeropuertos de origen y destino como durante el vuelo, ya sea sobre temas o requisitos relacionados a la pandemia o bien sobre situaciones típicas de un vuelo.
3. Proceso de embarque escalonado y seguro, el cual respete la categoría del pasaje y el distanciamiento social entre pasajeros.
4. Entrega de una experiencia agradable a bordo de la aeronave. Esto considera un buen trato por parte de la tripulación y personal de la aerolínea, servicio de comidas y entretenimiento acorde a las tarifas adquiridas, disponibilidad de ayuda en todo momento, etc.
5. Buen servicio de ayuda y soporte a través de medios a distancia como redes sociales, teléfono u otros tipos de contacto, que permitan ser otra fuente para resolver las posibles dudas que puedan tener los pasajeros antes, durante o después del vuelo.

Beneficios deseados.

1. Proceso simple y claro entregado por la aerolínea en caso de presentarse cancelaciones de vuelo o cambios de itinerario.

2. Posibilidad de reembolso en caso de presentarse un vuelo cancelado, entregando todas las facilidades necesarias para que el pasajero decida si quiere su dinero de vuelta, si prefiere un cambio de vuelo o si desea optar por otro tipo de beneficio que la aerolínea esté dispuesta a entregar.
3. Misma calidad de servicio y experiencia de viaje durante el vuelo independiente de las medidas sanitarias que impulse la aerolínea. Esto incluye temas relacionados con la comida servida a bordo, programas de entretenimiento, comodidad de los asientos, etc.
4. Programas de incentivos, premios por lealtad u ofertas en pasajes entregados por la aerolínea para motivar así la preferencia de los pasajeros. Según las características del nuevo pasajero en pandemia, este punto, aunque aún existe, ha perdido importancia con respecto a otros ya mencionados.
5. Implementación de un sistema de alerta del estado del lugar de destino, frente a la constante modificación de las restricciones en cada país.
6. Conjunto de estándares de seguridad consistente a nivel mundial entre aerolíneas, aeropuertos y países en general.
7. Aplicación móvil, ya sea propia de la aerolínea o de entidades gubernamentales o de aviación, que gestione las credenciales sanitarias que puedan ser requeridas en algún momento del viaje.

Beneficios inesperados.

1. Que la aerolínea provea equipos de protección ante la enfermedad incluso cuando son exigidos de manera previa al pasajero. Esto incluye la entrega de desinfectantes, mascarillas y otros insumos que entreguen más tranquilidad a las personas dentro del avión.
2. Aplicación o servicio adicional que permita el seguimiento en tiempo real del equipaje del pasajero.

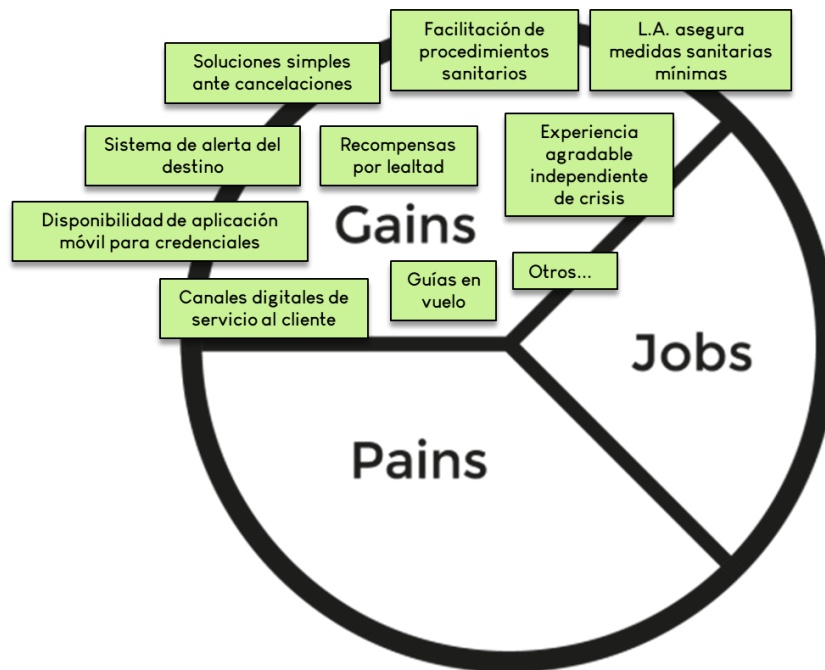


Ilustración 3-7: Representación gráfica de las ganancias identificadas durante la pandemia de COVID-19. L.A. significa “línea aérea”. Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3. Dolores (*Pains*).

Probablemente, los “dolores” del pasajero que prevalecen durante la crisis son los factores más claros de identificar y también los más urgentes de resolver. La pandemia y las respuestas creadas por los gobiernos para detener la propagación de la enfermedad han traído ciertas **dificultades** de distinto nivel que el cliente espera pueda evitar al volar con cualquier aerolínea. Dentro de todas las herramientas que pueda utilizar e implementar una compañía, solucionar la mayor cantidad de problemas para el pasajero es una buena forma de cultivar una lealtad que, en momentos de baja demanda, puede tomar un peso mucho mayor.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas por Inmarsat y la IATA, algunos de estos dolores identificables para el perfil del cliente son:

1. Posibilidad de contagio de COVID-19 camino al aeropuerto, en los aeropuertos o durante el viaje en el avión.

2. Realización de cuarentenas obligatorias en el lugar de destino.
3. Leyes y restricciones diferentes entre un país y otro, confundiendo así posibles requisitos que se le soliciten al pasajero.
4. Desconfianza constante en el estado de salud y nivel de cuidado del resto de pasajeros del vuelo.
5. Desconfianza constante hacia la línea aérea en la implementación de medidas que buscan garantizar la seguridad de los pasajeros ante la enfermedad.
6. Desconfianza a la calidad del aire que se respira dentro de la cabina, independiente de si se está o no cerca de otros pasajeros.
7. Incapacidad de encontrar vuelos disponibles, ya sea por una baja cantidad de frecuencias semanales disponibles o simplemente por la eliminación de rutas.
8. Experiencia de vuelo en general insatisfactoria debido a los posibles cambios realizados por las aerolíneas para ajustarse a las nuevas normativas sanitarias. Esto incluye, por ejemplo, un servicio de comidas de peor calidad, una modificación a los modos de entretenimiento usual, menores libertades a bordo de la aeronave, etc.
9. Riesgo latente de retrasos o cancelaciones de vuelos con o sin anticipación.
10. Ante posibles cancelaciones, miedo a posibles obstáculos y dificultades para resolver la situación con la aerolínea ya sea cambiando de vuelo o fecha de viaje, o realizando la devolución del dinero.
11. Incertidumbre por la evolución de la pandemia mundial, del estado de las fronteras y del nivel de complejidad de las medidas implementadas por cada país.
12. Desconocer las responsabilidades y obligaciones que se esperan de los pasajeros para poder ingresar o salir de un país o ciudad, en materia de documentos requeridos o reglas a respetar impuestas ya sea por el aeropuerto, línea aérea o Estado.
13. Tiempos de espera más largos en los aeropuertos debido a la presencia de nuevos controles sanitarios.

Lamentablemente, no todas las posibles soluciones a estos dolores están al alcance de una aerolínea. De hecho, aunque una compañía esté dispuesta a hacer todo lo posible para solucionar estos y todos los posibles problemas nacidos por la pandemia, **existen ciertos dolores que escapan de su poder** y que, por ahora, el pasajero solo deberá aceptar. Aquel es el caso con, por ejemplo, la implementación de cuarentenas obligatorias al llegar a un destino. Una aerolínea podría informar la existencia de estos requisitos y obligaciones, pero el pasajero deberá cumplir aquellas normas, independiente de con cuál aerolínea viaje.

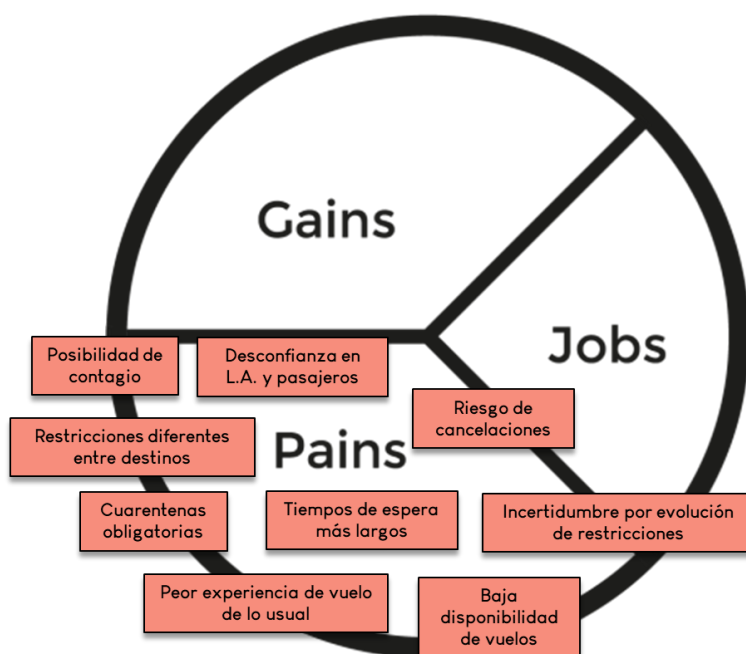


Ilustración 3-8: Representación gráfica de los dolores identificados durante la pandemia de COVID-19. L.A. significa “línea aérea”. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Mapa de valor.

Desde los trabajos, dolores y ganancias más comunes y básicos, hasta aquellos propios de la actual pandemia, cada aerolínea tiene la capacidad para preparar una propuesta de valor que encaje con las experiencias del cliente. Considerando que los recursos no son infinitos y que en tiempos de crisis será necesario priorizar ciertos problemas por sobre otros, sería ideal que cada línea aérea identifique qué características propias de su organización puede explotar para lograr ventajas competitivas.

A la hora de crear un producto o servicio, existen en general dos caminos por tomar: diseñar lo ofrecido, presentarlo y que lo use a quién le sirva, o investigar las necesidades de los potenciales clientes y, en base a lo que ellos esperan y desean, ofrecer una propuesta de valor que ya tenga un objetivo en mente (Osterwalder et al., 2014). Sabiendo cuáles son los dolores, las ganancias y las tareas de los pasajeros, una línea aérea en crisis puede centrar sus estrategias de marketing para aliviar aquellos problemas, generar aquellas ganancias y responder a aquellas tareas con servicios y productos tal vez inusuales en tiempos de normalidad, pero que ahora pueden ser la única forma de mantener la compañía a flote.

La primera sección del Desarrollo, “Marketing durante la pandemia de COVID-19”, contiene la información necesaria para armar un resumen simple pero claro del **mapa de valor** general que ha presentado la industria durante la crisis. El uso de las 4 Ps del marketing categoriza ya de por sí algunas de las medidas que más han destacado durante la pandemia, haciendo más sencillo ejemplificar de manera gráfica cuáles han sido las acciones que las líneas aéreas han tomado (o podrían tomar) para cubrir la mayor cantidad de puntos posibles del nuevo perfil del cliente.

3.2.2.1. Productos y servicios (*Product*).

Aunque estrictamente hablando las aerolíneas ofrecen, muchas veces, más de un tipo de servicio, su oferta principal es siempre el transportar a un pasajero de un lugar a otro. Aquello, por supuesto, no debería cambiar durante una crisis, pero sí puede ser **complementado con servicios o productos adicionales que aumenten la propuesta de valor** de la compañía. No necesariamente deben ser servicios tan grandes como mover personas por cientos de kilómetros, pero sí pueden ser pequeños detalles que hagan de la experiencia de viajar algo más agradable.

Algunos productos y servicios que podrían mejorar la propuesta de valor de la línea aérea, con ejemplos según se ha visto durante la pandemia, son:

1. Independiente de la baja demanda, mantener frecuencias a la mayor cantidad de destinos posibles, asegurando mínimo puntos de conexión que permitan al pasajero viajar donde guste ya sea por ocio o negocios.

2. Portales digitales que entregan información con respecto al vuelo, incluyendo qué requisitos sanitarios son necesarios, de existir, en la ciudad de destino y cuáles son los nuevos procedimientos por seguir en el aeropuerto y dentro del avión. “Volar paso a paso” de Iberia es un ejemplo de esta implementación.
3. Ofrecer aplicaciones móviles (como lo hecho por American Airlines con VeriFLY), ya sea propias de la aerolínea o externas, que faciliten el conocer sobre los requisitos de documentación y testeo, o que también sirvan de pasaporte digital para mantener en un lugar seguro y oficial cualquier documento y/o prueba médica que pueda ser solicitada durante el viaje.
4. Programas de autogestión similares a los de Avianca o LATAM que, además de agilizar los procesos que sean usualmente necesarios luego de la cancelación de un vuelo, también entreguen autonomía al pasajero y claridad de condiciones a la hora de reprogramar un siguiente vuelo o solicitar un reembolso, todo para eliminar también la necesidad de hacer trámites de manera presencial.
5. Servicios complementarios que no necesariamente tengan relación con el hecho de volar, sino que busquen generar un grado de lealtad por parte de los pasajeros a través de servicios como comida de la aerolínea a la puerta del hogar, cenas en aviones de la línea aérea, visitas a los centros de operación, etc. Singapore Airlines destaca por su A380 remodelado como restaurante, por ejemplo.
6. Iniciativas con un enfoque creativo en motivar la demanda a través de, por ejemplo, los vuelos misteriosos de Qantas que además tengan servicios y sorpresas adicionales en las ciudades de destino.
7. Aprovechar los avances a nivel mundial en el proceso de vacunación para ofrecer la posibilidad de viajar omitiendo algunas de las restricciones sanitarias impuestas en el país de origen o destino, especialmente las cuarentenas obligatorias, como es el caso de los vuelos sin cuarentena de Delta Air Lines y American Airlines.

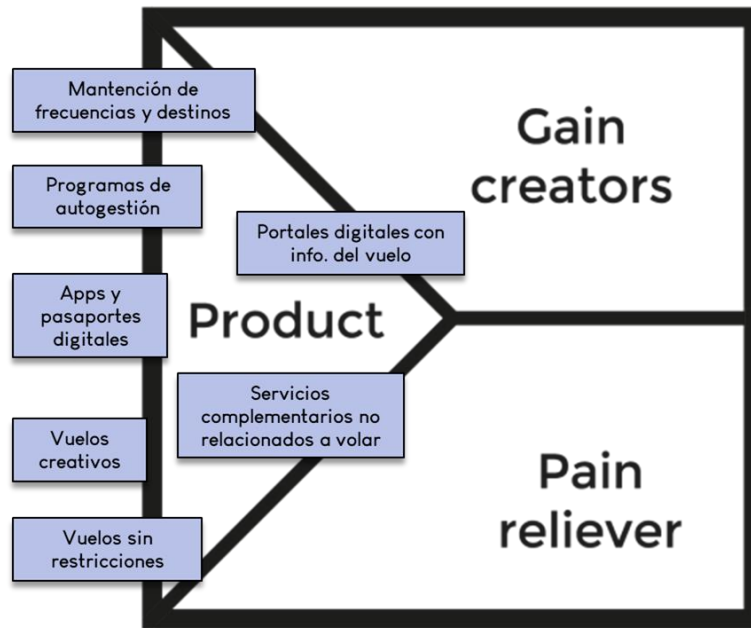


Ilustración 3-9: Representación gráfica de los productos y servicios que han sido ofrecidos durante la pandemia de COVID-19. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.2. Creadores de ganancias (*Gain creators*).

Aunque la mayoría de las medidas contra la pandemia que se están tomando forman ahora parte de la nueva normalidad y, por lo tanto, se han convertido en algo casi “común” en la industria, aún existen ciertas acciones que pueden crear ganancias para los pasajeros, ya sea mínimas, esperadas, deseadas o inesperadas.

Algunas iniciativas tomadas por las aerolíneas durante la crisis y que podrían ser de utilidad para generar ganancias han sido:

1. Eliminación de distintas tarifas adicionales que usualmente son cobradas al pasajero.
2. Ofertas de tiempo limitado con descuentos en la compra de pasajes. Pueden presentarse por motivos especiales o como una forma de motivar el aumento en la demanda.
3. Reembolso de beneficios tipo millas/kilómetros acumulados debido a reservas canceladas.

4. Implementación de mejoras al sistema de atención al cliente a través de portales remotos (llamadas telefónicas, sitio web, redes sociales, correo, etc.).
5. Entrega de guías impresas o digitales con toda la información que el pasajero desee conocer, desde procesos de embarque o desembarque hasta una muestra visual de las medidas que se han implementado por parte de la aerolínea para mantener la aeronave y el vuelo lo más libre posible de la enfermedad.
6. Acuerdos en distintos países con empresas sanitarias y del rubro de la salud para facilitar a los clientes de la compañía la realización de cualquier tipo de prueba que sea requerida en la ciudad de destino.
7. Programas de testeo de COVID-19 llevados a cabo por la misma línea aérea previo al embarque y que sirvan tanto para garantizarle a los pasajeros que nadie a bordo del avión está contagiado, como también para presentar el resultado en el país de destino que acepte aquel tipo de prueba.
8. En una acción más de promoción y comunicaciones, alianzas estratégicas con empresas que los usuarios relacionan con limpieza como Clorox, Dettol, Lysol, etc., con el propósito de entregar algo de confianza a los pasajeros de que las medidas sanitarias están siendo apoyadas por “expertos” en salubridad.

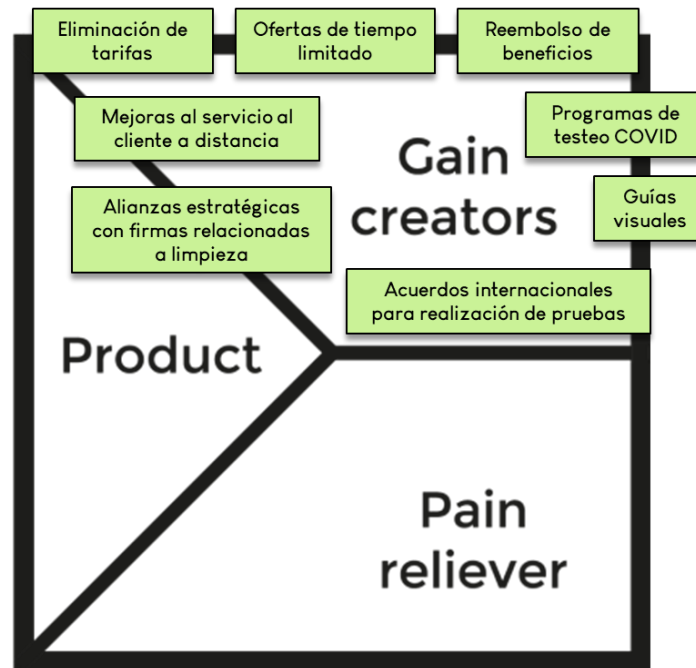


Ilustración 3-10: Representación gráfica de los generadores de ganancia aplicados durante la pandemia de COVID-19. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.3. Analgésicos (*Pain reliever*).

La mayor parte de los dolores que presentan los pasajeros en la actualidad están relacionados a problemas derivados de la pandemia. Las aerolíneas, como ya se vio, han tomado iniciativas que buscan principalmente recobrar la confianza de los clientes a través del alivio de estas dificultades. Algunas acciones “analgésicas” vistas en pandemia son:

1. Mejoras a los procedimientos de limpieza tanto en los aeropuertos como a bordo de las aeronaves, para así disminuir los niveles de preocupación por parte de los pasajeros al entrar en contacto con ciertas superficies.
2. Implementación de filtros HEPA en aeronaves para dar tranquilidad a los pasajeros sobre el estado del aire en la cabina.
3. Solicitar de manera obligatoria a todos los pasajeros y trabajadores de la aerolínea que se cumplan un mínimo de medidas de seguridad ante el coronavirus, incluyendo el uso constante de mascarillas o el respeto del distanciamiento social.

4. Ayuda constante, ya sea presencial o a distancia, sobre los nuevos requisitos que puedan ser necesarios a la hora de viajar.
5. Acreditaciones con auditorías internacionales en materia de medidas contra el COVID-19 que le aseguren al pasajero que la aerolínea está cumpliendo los más altos estándares de salubridad a lo largo del viaje, aumentando así la confianza por parte del pasajero hacia la línea aérea.
6. Implementación de compras a bordo de la aeronave sin contacto, permitiendo el adquirir alimentos u otros servicios adicionales sin necesidad de realizar traspasos de dinero o similar entre pasajero y tripulación.

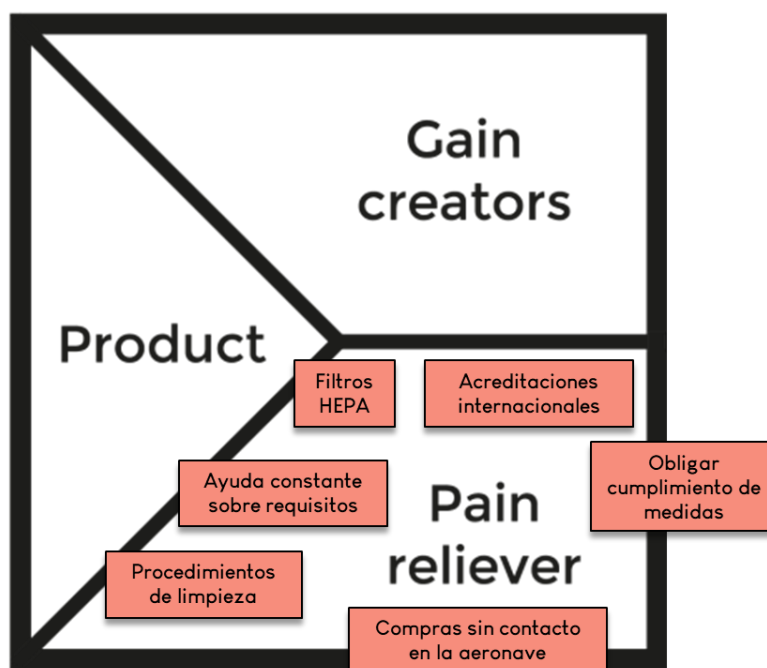


Ilustración 3-11: Representación gráfica de los analgésicos creados durante la pandemia de COVID-19. Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Lienzo de la Propuesta de Valor.

El propósito de identificar las necesidades, trabajos, deseos y problemas de un cliente está explicado en el uso del Lienzo de la Propuesta de Valor, una herramienta que permite asegurar que un producto o **servicio esté pensado y diseñado de acuerdo con el perfil de los clientes.**

Los pasajeros que viajan durante la pandemia, y aquellos que volverán a los cielos a medida que las restricciones se vayan levantando, tienen un cierto perfil único propio de la crisis que se está viviendo. Este perfil debería ser puesto en consideración a la hora que una aerolínea prepara su siguiente estrategia de marketing: “**¿Qué nuevas necesidades debo resolver?** ¿Qué nuevos deseos podría despertar? ¿Qué ventajas puedo conseguir con el valor de mis servicios?”

Luego de haber identificado tanto el lado de la organización como de los pasajeros, en base a las lecciones aprendidas durante gran parte del 2020 y 2021 y a los comentarios que han emitido los clientes durante la pandemia, la propuesta está en armar una conexión general entre cliente y organización que pueda resumir y servir como referencia para conocer cómo evolucionaron las propuestas de valor y el plan de marketing durante la crisis en la industria. No solo eso, el siguiente **vínculo** puede ser útil también para que cualquier aerolínea a futuro comprenda que toda medida y acción tiene su meta en cubrir las necesidades que presente el pasajero.

Ahora bien, aunque existe una relación directa entre cada uno de los puntos que conforman el perfil del cliente y el mapa de valor de la empresa (los analgésicos cubren los dolores, los generadores de ganancias generan las ganancias esperadas, por ejemplo), también se dan relaciones y conexiones indirectas que de todas formas unen ambos puntos de vista.

Con las perspectivas ya definidas en los puntos anteriores, la presentación visual del lienzo es la siguiente:

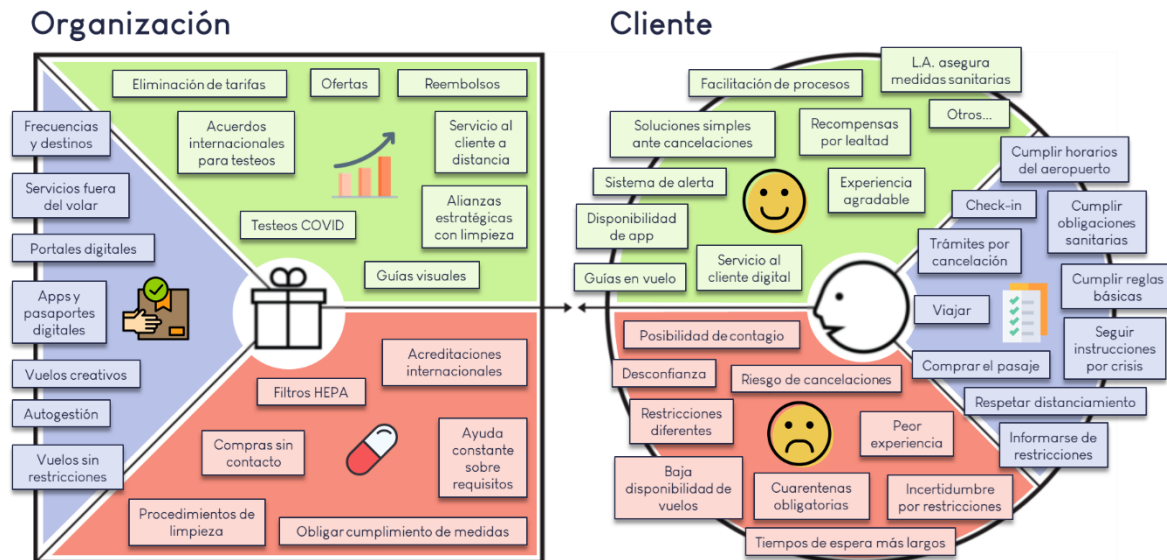


Ilustración 3-12: Lienzo de la Propuesta de Valor que vincula el mapa de valor con el perfil del cliente en pandemia. Fuente: Elaboración propia.

Uno de los beneficios principales de desarrollar este Lienzo de la Propuesta de Valor, siendo además la razón por la cual complementa la formulación del plan de marketing en el presente trabajo de título, es el poder encontrar, definir y presentar de manera gráfica y simple **cuáles** aspectos usuales entregados por las aerolíneas se están modificando y **cómo**. Los aspectos quedan definidos en la sección de “Productos y servicios” del mapa de valor, mientras que el cómo se observa en los analgésicos y en los generadores de ganancias.

Por el lado opuesto, todo el perfil del cliente conforma el **quién** de la propuesta y del plan. Así, el lienzo entrega el cuál, el cómo y el a quién del plan de marketing o, en otras palabras, entrega las tácticas de marketing, los problemas y oportunidades y el mercado objetivo del plan.

En base a lo obtenido en el análisis de esta sección del desarrollo, y según queda resumido también en la *Ilustración 3-11*, la propuesta de valor de las aerolíneas durante la pandemia ha estado enfocada en **entregar un mensaje de preocupación por la seguridad** y salud del pasajero, incluyendo también otras actividades que han tenido el objetivo de incrementar la demanda por pasajes aéreos. La implementación de filtros HEPA, aplicaciones móviles, pasaportes digitales, programas de testeo, compras sin contacto, etc. son algunos ejemplos

de cómo las compañías aéreas han modificado su oferta de servicios para cubrir ciertas experiencias del pasajero relacionadas al miedo por la posibilidad de contagio al momento de viajar o la confusión generada por la variedad y diferencias de restricciones entre destinos, por ejemplo. Además, algunas aerolíneas han sacado un **lado más ingenioso** a la luz al ofrecer otro tipo de servicios como vuelos creativos o incluso comida de la compañía a la puerta del hogar, para así mantener una base de clientes que permita continuar recibiendo ingresos lo cual es complementado también con la realización de ofertas especiales o la eliminación de tarifas.

En conclusión, el comienzo de la pandemia modificó con relativa rapidez el comportamiento, las necesidades y los deseos de los pasajeros. Ante esto, las aerolíneas comprendieron que no podían esperar a que los clientes cambiasen sus características para ajustarse a las distintas propuestas de valor que las líneas aéreas pudieron haber tomado años en formar. Es decir, los operadores aéreos se ajustaron a la nueva normalidad siguiendo, como se verá en la siguiente sección del Desarrollo, un plan de marketing con particularidades similares a lo largo de la industria.

3.3. Propuesta estratégica.

Es esperable que, una vez finalice la pandemia y los cielos vuelvan a operar a la misma capacidad que lo hacían durante el 2019, diversas fuentes intenten describir el verdadero impacto de la crisis tanto en la industria de la aviación como en el mundo en general. Cuántos fueron los millones y millones de dólares que se perdieron en ingresos, cuántas compañías desaparecieron al no poder sobrevivir a las restricciones y cuarentenas, y cuántas fueron las vidas que al final fueron tomadas por el virus durante los peores momentos de la crisis.

Siguiendo esta línea, el propósito principal del presente trabajo de título es responder a una pregunta de este tipo, pero desde un punto de vista cualitativo y no cuantitativo. La última sección del desarrollo presenta la **conclusión del trabajo**: la formulación de un plan estratégico de marketing que resuma el accionar de la industria durante la pandemia (gracias al estudio de las primeras dos secciones del Desarrollo, especialmente de lo concluido en el Lienzo de la Propuesta de Valor) para así crear un registro de los ajustes e innovaciones que debieron implementar aerolíneas de todo el mundo para sobrevivir la incertidumbre de una crisis que cerró fronteras y puso en peligro la salud de tanto pasajeros como funcionarios.

Este plan de marketing sigue el orden de planteamiento presentado en el Marco Teórico, destacando algunos puntos más que otros debido a las limitaciones de generalizar la estrategia para la industria. **Los temas tocados a lo largo de las primeras dos secciones del desarrollo entregan la base para describir y diseñar el plan de marketing**, profundizando en el análisis situacional, el análisis de mercado, las oportunidades y amenazas, las estrategias de marketing y las tácticas de marketing.

Aunque este plan no considere absolutamente todas las medidas que pudieron haber sido tomadas durante la crisis, sí entrega una idea clara y general de cuál fue la postura de la industria ante la pandemia, sirviendo como punto de referencia y documento de ayuda para comprender el impacto de la crisis en la formulación estratégica y en la definición de la propuesta de valor entre las compañías aéreas, como también para guiar posibles caminos a futuro cuando, eventualmente, la industria de la aviación deba enfrentar su siguiente gran desafío.

3.3.1. Plan estratégico.

Independiente de que la industria sea una sola, y de que el servicio central entregado sea homogéneo dentro de esta, las compañías aéreas poseen todo tipo de diferencias entre sí, especialmente en lo que ellas puedan definir como su propuesta de valor y su planteamiento estratégico no solo en marketing, sino en todas las áreas de la empresa.

Por lo mismo, buscando responder a la pregunta de cuál fue el planteamiento de la industria completa de las aerolíneas ante la pandemia, es que el detalle de los siguientes siete puntos se centra en las acciones de todo el sector más que en las medidas y análisis estratégico de alguna aerolínea específica.

3.3.1.1. Análisis situacional.

Usualmente, los análisis situacionales se realizan estudiando dos entornos: el microentorno y el macroentorno. A la hora de plantear su propio plan de marketing, una aerolínea debería invertir recursos para analizar su entorno tanto cercano como lejano, ya que ambos impactan en las capacidades y oportunidades de desarrollo y operación de la empresa. Como la industria de las aerolíneas es global, los microentornos varían caso a caso, compañía a compañía. Considerando el enfoque general del presente plan estratégico, Lamb (Marketing, 2017) recomienda realizar el análisis de la situación utilizando la herramienta **FODA**; es decir, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del macroentorno de, en este caso, la industria completa.

1. **Fortalezas:** Sin importar si la actual crisis dura uno, dos, cinco o diez años, la principal fortaleza de la industria está en que la necesidad básica que busca resolver con sus servicios, **el volar**, no desaparecerá. Aunque existen otros medios de transportes, ninguno es tan global, rápido y eficiente como la aviación, permitiendo que los niveles de demanda, aunque bajos en todo el mundo, nunca lleguen a cero, y que una vez termine el punto crítico de la pandemia estos vuelvan a crecer paulatinamente. Este comportamiento ha quedado registrado en la historia de la industria; después de cada crisis vista en los últimos años el número de pasajeros

transportados eventualmente alcanza las cifras precrisis para superarlas inmediatamente después. De hecho, desde el 2006 y hasta el 2019, la aviación venía presentando un crecimiento sostenido de 5,8% en promedio en el número de pasajeros transportados (Mazareanu, 2021), gracias (en parte) a las nuevas facilidades entregadas por la entrada al mercado de las aerolíneas *low-cost*.

Entre otros factores más comunes y ya conocidos, viajar en avión sigue siendo el medio de transporte más seguro en el mundo, superando a sus competidores como el transporte en bus, tren o automóvil. Adicionalmente, la pandemia de coronavirus trajo el riesgo de contagio en espacios cerrados como oficinas, restaurantes y transporte público. Sin embargo, la utilización de filtros HEPA en la cabina más el constante cambio de aire de entre 20 y 30 cambios por hora (superior a los de 2 a 4 cambios que hay en las oficinas y los de 4 a 6 en áreas comunes de un hospital) hacen de la aviación comercial uno de los ambientes más seguros contra el coronavirus (BBC News, 2021).

2. **Oportunidades:** A lo largo del mundo, los **avances en los programas de vacunación** han permitido entregar mayor cantidad de libertades a las personas inoculadas. Frente a esta evolución positiva de la situación con la pandemia, algunas restricciones se han ido levantando (como la necesidad de poseer una prueba negativa contra el virus) en ciertos países del mundo como Francia, Dinamarca, Grecia, entre otros (Baran, 2021). Estas medidas, en conjunto con el deseo general que existe por parte de las personas de volver a viajar ya sea para reencontrarse con familiares o por simple ocio, le entrega la posibilidad a la industria de aprovechar estas primeras olas de viajeros para recuperar niveles de demanda, generar ingresos y revivir el tráfico internacional.

Aunque la demanda por pasajes aéreos está lejos aún de alcanzar los niveles precrisis, el **negocio de la carga** presentó una recuperación mucho más acelerada que su contraparte. Aunque también llegó a niveles críticos en el segundo cuarto del 2020, hacia diciembre del mismo año presentaba una disminución de solo un 0,5% con respecto al año anterior (IATA, 2021). Durante aquellos meses con peores niveles de

tráfico, las aerolíneas ajustaron parte de su flota para poder transportar carga en los espacios que usualmente eran ocupados por pasajeros. El crecimiento en los niveles de carga debería ser aprovechado por las compañías para expandir sus servicios a más que solo el transporte de pasajeros.

Nuevas tecnologías centradas en mejorar la sustentabilidad de las aeronaves y en la optimización del uso del combustible podrían considerarse como una oportunidad desde hace años. Si los esfuerzos por mejorar el diseño de motores no se ven afectados por el impacto de la pandemia, a futuro la industria tendrá el beneficio de no solo ser más amigable con el medioambiente, sino también de mejorar su estructura de costos e ingresos.

3. **Debilidades:** La actual crisis dejó en evidencia una característica propia de la industria de la aviación comercial: esta siempre estará **sujeta y limitada** a factores externos, que en este caso fue principalmente la implementación de restricciones gubernamentales. No importa el tamaño, poder o plan que pueda preparar una aerolínea, si un Estado cierra sus fronteras por meses no es esperable que la compañía sea económicamente viable. Ante estos entes externos, como gobiernos y la misma enfermedad de coronavirus, la industria queda vulnerable e incapaz de continuar operando al ritmo que desea.

La **sobreventa de pasajes** ha sido una herramienta clásica utilizada por las líneas aéreas para llenar cada vuelo de su itinerario, asegurando así la mayor posible rentabilidad que su flota les permita. Esta táctica, la cual permitió que en el 2019 el factor de ocupación promedio de la industria a nivel mundial haya sido de 82,6%, desapareció durante la pandemia, cuando el mismo promedio alcanzó cifras menores al 60% (Mazareanu, 2021). Esto sacó a la luz una de las debilidades del sector; si se quiere continuar operando durante una crisis, se hará con aeronaves casi vacías que bajen, o directamente eliminen, la rentabilidad.

4. **Amenazas:** Al igual que con los dolores en el perfil del cliente del Lienzo de la Propuesta de Valor, las amenazas de la industria son actualmente fáciles de identificar ya que están relacionadas en algún nivel con la crisis. Yendo de la mano con la

debilidad de depender de las restricciones que impongan los gobiernos, existe una incertidumbre relacionada a la evolución general de la pandemia, considerando tanto los cambios en la enfermedad en sí (como nuevas cepas del virus) o en las medidas que tomen los Estados y que están constantemente cambiando (cierre de fronteras indefinido, por ejemplo). Esto amenaza la capacidad de preparación a largo plazo de las compañías aéreas, ya que cualquier estrategia puede variar de un día a otro si la situación con la pandemia empeora.

Entre otras amenazas que afectan a la industria en la actualidad, algunas podrían considerarse de corto y otras de largo plazo. Una amenaza de corto plazo es la entrada y fuerte posicionamiento del **teletrabajo**, lo cual no solamente tiene repercusiones en la administración interna de cada compañía, ya sea aérea o no, sino que también puede afectar al mercado de los viajes de negocio. Incluso con la crisis ya terminada, está la incertidumbre de cuántas personas volverán a los cielos por trabajo y cuántas reemplazarán aquella experiencia por reuniones en línea. En cuanto a la principal amenaza de largo plazo, esta viene por el riesgo de la siguiente gran crisis. Con cerca de 5 importantes crisis desde los años 90s hasta la actualidad, sin contar la pandemia, si la próxima crisis (que puede venir dada por actos de terrorismo, economía mundial o incluso otra enfermedad) ocurre cuando la industria aún no se recupera de los estragos de la pandemia de COVID-19, se podría poner en jaque la supervivencia de varios participantes del sector.

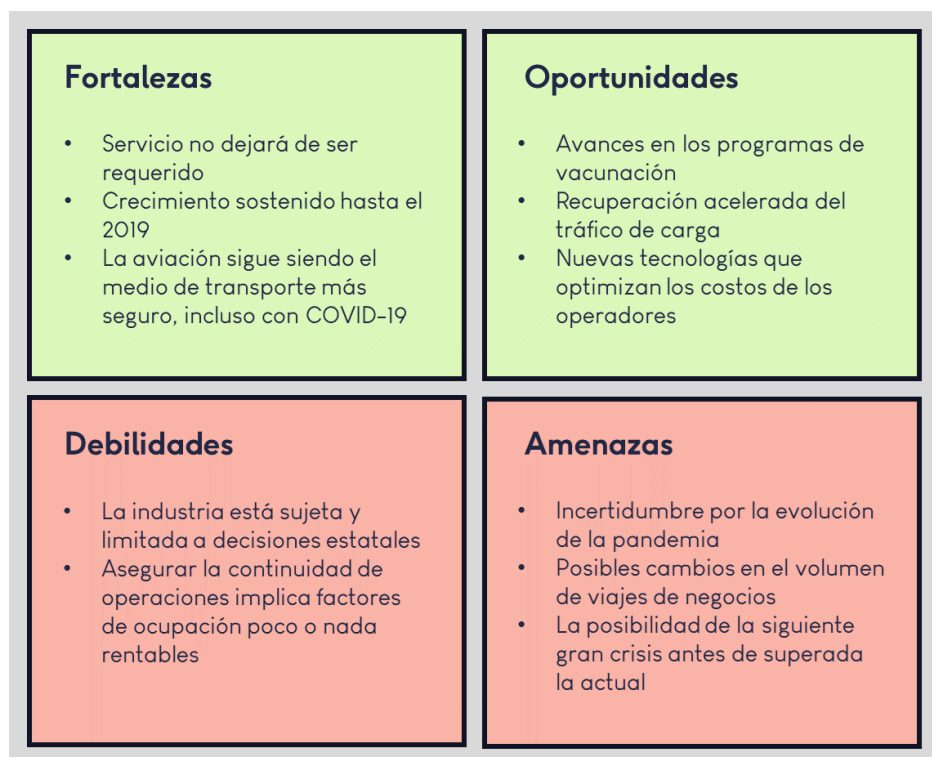


Ilustración 3-13: Análisis situacional de la industria aérea utilizando como herramienta el análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2. Mercado objetivo.

Las definiciones del mercado objetivo varían entre aerolíneas casi lo mismo, y si es que no más, que los posibles análisis situacionales que realicen. Una aerolínea *Legacy*, por ejemplo, segmentará a los clientes de manera diferente que una *low-cost*; donde una compañía busque llamar la atención de las familias que deseen vacacionar, otra puede centrarse solamente en los estudiantes con bajos ingresos que deseen conocer la mayor cantidad de destinos posibles.

El análisis del perfil del cliente en la sección anterior del desarrollo entrega con gran detalle cuáles son las características propias del mercado durante la crisis, especificando aquello que el pasajero debe realizar, qué le preocupa y qué le gustaría obtener al optar por el servicio de una aerolínea. Este tipo de categorización ramifica las características del mercado objetivo en una profundidad lo suficientemente detallada para desarrollar una propuesta de valor y un plan estratégico alrededor de este nuevo pasajero en pandemia. Ahora bien, aunque cada línea aérea tenga un cliente especial en mente, dependiendo de su modelo de negocio y de su

posición geográfica (por ejemplo), **al realizar el análisis general de identificar el mercado objetivo para la industria completa**, se podría describir al cliente como:

“El pasajero que debe continuar viajando en pandemia, ya sea por trabajo, ocio (en los casos que sea posible) u otras razones excepcionales. Las preocupaciones de este pasajero se alejan de aquellas que presentaba antes de comenzada la crisis; actualmente, el perfil está centrado en las nuevas responsabilidades traídas por la pandemia, al obligarlo a informarse de posibles restricciones en su lugar de destino, realizarse pruebas de COVID-19 o también el respetar las medidas sanitarias como el distanciamiento social o el uso de mascarillas dentro de la aeronave. Junto a estas responsabilidades, también aparecen ciertas inconveniencias que pueden ser tarea de la aerolínea eliminar o disminuir, como la constante posibilidad de contagio o la desconfianza en el resto de los pasajeros. La persona sigue teniendo ciertos requisitos y deseos que, de cumplirse, le entregarán una sensación de ganancia al elegir una aerolínea por sobre otra, destacando el contar con aplicaciones móviles de seguimiento, pasaportes digitales, el aseguramiento de las medidas sanitarias, soluciones simples ante cancelaciones, entre otros.”

En general, estas características, definidas según lo observado gracias al Lienzo de la Propuesta de Valor, son compartidas por gran parte de las personas que hacen uso del servicio de una compañía aérea durante la pandemia. Independiente de la edad, nacionalidad o propósito de su viaje, la base que define al cliente desde que comenzó la crisis podría decirse que se mantiene constante en todos los mercados regionales del mundo.

3.3.1.3. Problemas y oportunidades.

Como la Ilustración 2-6 lo demuestra, los problemas y oportunidades a destacar en el plan de marketing nacen de las conclusiones obtenidas en el análisis situacional y en la definición del mercado objetivo. El análisis situacional, al haber sido hecho con la herramienta FODA, ya de por sí entrega las amenazas y oportunidades de la industria, las cuales pueden ser complementadas con las amenazas y oportunidades entregadas por el nuevo pasajero en pandemia.

A manera de resumen, las principales **oportunidades** de la industria (como punto de vista a mediados del 2021) son los avances a nivel mundial de los programas de vacunación contra el COVID-19, lo cual ha permitido que ciertos países disminuyan restricciones a los pasajeros como la realización de pruebas o cuarentenas obligatorias. Esto es el primer paso para la **reactivación de la industria** y la primera oportunidad para probar las estrategias de marketing a gran escala. Si esta “vuelta a la normalidad” por el lado del tráfico de pasajeros se complementa con un desarrollo del tráfico de carga, las líneas aéreas podrían ajustar su modelo de negocio para mantener niveles sanos de rentabilidad.

Ante los niveles de preocupación presentados por los pasajeros durante la pandemia, especialmente relacionados al **riesgo de contagio** o evolución inesperada de restricciones entre origen y destino, la industria tiene la oportunidad de desarrollar herramientas y servicios adicionales que alivien los inconvenientes del cliente y que, al hacerlo, este tenga mayor confianza para volver a viajar. Una aerolínea que implemente portales digitales que guíen al usuario o que asegure, con acreditaciones o alianzas estratégicas, que sus procedimientos sanitarios son seguros, por dar un ejemplo, tiene mayor probabilidad de aumentar su participación de mercado durante la crisis que otra aerolínea que deje estos y otros factores de lado, ignorando los deseos actuales de los consumidores.

El plan estratégico de la industria está sujeto a una serie de problemas en la actualidad, especialmente relacionados con el factor de la **incertidumbre** por la pandemia. La mayoría de las propuestas que una compañía prepare estarán limitadas por los constantes cambios en las restricciones sanitarias a lo largo del mundo, especialmente si la aerolínea opera en una vasta red de destinos internacionales.

El caso de Singapore Airlines con sus “vuelos sin destino” son un ejemplo de que las tácticas que una compañía desarrolle deben seguir tomando en consideración la opinión de las partes interesadas. En los peores momentos de la crisis, no es de extrañar que algunas aerolíneas hayan intentado hacer todo lo posible para incrementar la demanda de pasajes. Singapore Airlines tomó una postura creativa que dejó de lado factores que, a pesar de haber quedado en segundo plano debido la pandemia, aún son de importancia para los clientes. El problema que afectó a la línea aérea asiática, y que podría también afectar a otros participantes de la

industria, está en **ignorar las tendencias** especialmente medioambientales que habían estado tomando fuerza hasta antes de comenzada la crisis. Es decir, el planteamiento estratégico de una línea aérea, tanto en su lado operacional como de marketing, debe estar diseñado para encajar las nuevas necesidades de pandemia y los ya desarrollados requisitos sociales y medioambientales.

Problemas:

1. El plan estará sujeto a la **evolución** de la enfermedad y de las restricciones estatales
2. No se pueden ignorar las **tendencias** que se venían dando en la industria antes de la pandemia



Oportunidades:

1. Avances en los programas de **vacunación**, permitiendo la reactivación en ciertos mercados
2. El pasajero da a conocer con claridad aquello que **desea** al momento de viajar

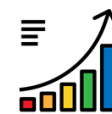


Ilustración 3-14: Resumen de los principales problemas y oportunidades identificados con el análisis situacional y del mercado. Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.4. Objetivos y metas de marketing.

Lo que alguna vez comenzó como un servicio relativamente parejo entre todos los participantes de la industria, con el tiempo se fue ramificando en nuevas experiencias que ayudaron a distinguir, aunque sea un poco, a los distintos operadores de la aviación comercial. La diferencia se hizo lo suficientemente clara para definir dos grandes grupos de aerolíneas; aquellas que entregan **servicio completo y tradicional** y aquellas que buscan **disminuir los precios de sus pasajes** al eliminar tarifas que el cliente no necesariamente necesite. Sin embargo, estos diferentes modos de operar y dirigir el negocio no tuvieron gran significancia en la que fue la respuesta de la mayoría de las aerolíneas ante la crisis. Ya sean aerolíneas grandes o pequeñas, intercontinentales o regionales, históricas o nuevas, gran parte de la industria se planteó los mismos objetivos y metas durante la crisis: **recuperar la confianza de los pasajeros comprometiéndose con las medidas sanitarias** recomendadas por los expertos de salud, a la vez que adaptaban sus servicios complementarios, política de precios, planes de promoción y canales de distribución a las nuevas necesidades del pasajero.

3.3.1.5. Estrategia de marketing.

¿Qué caminos siguieron las aerolíneas para alcanzar sus propios objetivos planteados durante la pandemia, incluyendo aquel que fue compartido a lo largo de la industria? A medida que evolucionaba la crisis, una serie de estrategias de marketing predominaron entre compañías, donde ciertos planteamientos estratégicos fueron compartidos mientras las tácticas variaban línea aérea a línea aérea. Estas principales estrategias de marketing son:

1. **Estrategia de desarrollo de productos y/o servicios:** Implementar nuevos productos y/o servicios que complementen el servicio principal (volar). No significa centrar el negocio en esta nueva oferta, sino que implica profundizar la propuesta de valor de la empresa con un servicio más completo que el de la competencia.
2. **Estrategia de desarrollo de mercados:** Incursionar en nuevos mercados con servicios con los que la compañía ya cuenta. El caso de Singapore Airlines y su servicio de restaurante en un Airbus A380 ejemplifica esta estrategia, donde ahora el mercado objetivo no es el de pasajeros sino el de consumidores que deseen comer en una experiencia diferente.
3. **Estrategia de renovación digital y facilidades para el cliente:** Yendo de la mano con el desarrollo de nuevos servicios, la pandemia limitó la usual interacción cara a cara permitida entre compañía y cliente. Por lo mismo, varias aerolíneas plantearon estrategias de renovación digital que mejoraran la experiencia del usuario a través de uno de los medios con mayor uso durante la crisis: el Internet.
4. **Estrategia de diferenciación:** Lograr que el servicio se posicione en un mercado específico destacando por sus características sobre la competencia. Aunque el servicio de las aerolíneas sea homogéneo en general, ciertas compañías desarrollaron una estrategia que les permitió diferenciar su oferta al contar con, por ejemplo, la eliminación de cuarentenas obligatorias o un grado de sorpresa por no informar sobre el destino del vuelo.
5. **Estrategia de precios y ofertas:** En un reflejo de la baja promedio en los precios de pasajes, algunas aerolíneas implementaron estrategias centradas en la utilización de

precios llamativos para los clientes, ya sea a través de ofertas simples (un porcentaje de descuento, por ejemplo) o creativas (una fila completa de asientos por el precio de uno, vuelos ilimitados, etc.).

6. **Estrategia de “compromiso”**: En una estrategia que podría considerarse como complementaria al resto, aunque fue a su vez la más desarrollada y compartida durante la crisis, la estrategia de “compromiso” está centrada en asegurar al pasajero que la aerolínea está haciendo todo lo posible para combatir la posibilidad de contagio por el virus a través de acciones concretas y su posterior comunicación al cliente.

Las compañías aéreas no están sujetas a desarrollar solamente una estrategia de marketing. La incertidumbre de la pandemia obliga a la industria a estar en **constante cambio** para ajustarse a las nuevas realidades. Ya sea una evolución positiva o negativa de la crisis, fijar una sola estrategia en el plan de marketing de la empresa puede ser contraproducente ya que lo que puede funcionar en un comienzo, puede dejar de ser eficiente después.



Ilustración 3-15: Principales estrategias de marketing vistas durante la pandemia en la industria de las aerolíneas. Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.6. Tácticas de marketing.

La definición de las tácticas de marketing ya está desarrollada en el presente trabajo; estas medidas son las mismas que componen el mapa de valor de la industria durante la crisis, en sus tres categorías de productos, generadores de ganancias y analgésicos. La propuesta de valor de las aerolíneas entrega gran parte de las tácticas de marketing del plan estratégico para cada una de las seis estrategias de marketing identificadas.

El Marketing Mix visto a lo largo de la industria, junto con la distinción también de en cuáles estrategias se encuentran presentes, es:

1. Tácticas de productos (servicios):

- a. Tomar provecho de la tecnología y medios digitales para entregar un mejor control de la información del vuelo, como también para optimizar el manejo de documentos y requisitos. **Visto en:** estrategia de desarrollo de productos y/o servicios, renovación digital y facilidades para el cliente, y estrategia de “compromiso”.
- b. Ampliación de las características del servicio central ofrecido. **Visto en:** estrategia de diferenciación con los vuelos misteriosos, sin destino y sin cuarentena.
- c. Implementación de servicios complementarios y adicionales fuera del volar. **Visto en:** estrategia de desarrollo de productos y/o servicios, estrategia de renovación digital y facilidades para el cliente, y estrategia de “compromiso”.

2. Tácticas de plaza:

- a. Facilitar procesos de atención y compra a través de medios digitales o a distancia debido a las limitaciones de atender de manera tradicional. **Visto en:** todas las estrategias descritas, al ser una táctica que se dio casi de manera obligatoria por las circunstancias de la pandemia.

3. Tácticas de promoción:

- a. Campañas publicitarias con la pandemia como foco. **Visto en:** estrategia de desarrollo de mercados, estrategia de diferenciación, estrategia de precios y ofertas, y estrategia de “compromiso”.

- b. Asociaciones y alianzas con empresas de sectores diferentes especializadas en temas de salubridad. **Visto en:** estrategia de desarrollo de productos y/o servicios, estrategia de diferenciación, y estrategia de “compromiso”.
- c. Acreditaciones internacionales en los procesos de limpieza y desinfección. **Visto en:** estrategia de “compromiso”.

4. Tácticas de precio:

- a. Medidas de flexibilidad tarifaria, descontando al pasajero de su pasaje ciertas tarifas usualmente cobradas al momento de la compra, o eliminando el costo de ciertos servicios que normalmente tienen un precio adicional. **Visto en:** estrategia de precios y ofertas.
- b. Ofertas en el precio de los pasajes con esfuerzos de promoción creativos. Esta táctica va de la mano con la táctica de promoción de campañas publicitarias. **Visto en:** estrategia de renovación digital y facilidades para el cliente, y estrategia de precios y ofertas

Uno de los beneficios de presentar estas tácticas por sí solas (y no categorizándolas una por una bajo cada estrategia de las seis identificadas) es que así se demuestra que estas no son excluyentes entre sí. Es decir, una aerolínea con los **suficientes recursos** tiene la posibilidad de desarrollar un plan de marketing completamente novedoso que incluya todas estas tácticas y más en una sola estrategia que esté diseñada para la compañía, siempre y cuando sepa cómo potenciar y relacionar el uso conjunto de estas tácticas para lograr los objetivos del plan.

3.3.1.7. Implementación y control.

Según la descripción entregada por Cohen (The Marketing Plan, 2006), esta última sección del plan de marketing está centrada en temas financieros y de proyecciones de la estrategia. Debido a que el plan aquí descrito es un resumen del actuar de la industria, se hace complicado el realizar un análisis del futuro de este. Sin embargo, desde el comienzo de la pandemia hasta mediados del 2021, ya existen ciertos ejemplos de **cómo las aerolíneas han modificado sus estrategias y tácticas de marketing según va evolucionando tanto la pandemia como la situación de la empresa.**

Aquel fue el caso de Singapore Airlines, quienes en un comienzo propusieron los vuelos “sin destino”. Una idea que en papel sonaba interesante para recuperar cierta parte de la demanda, pero que en realidad fue recibida con críticas y bajo interés general. Ante esta negativa de las partes interesadas, la aerolínea debió modificar el curso de su plan eliminando la propuesta e implementando otras tácticas que, aunque no están relacionadas con volar, sí tuvieron mayor éxito que la idea original.

Algo similar ocurrió con varias aerolíneas estadounidenses, las cuales propusieron una estrategia de precios más atrevida en el comienzo de la pandemia para llamar la atención de los potenciales clientes mediante la oferta de pasajes a un bajo precio. La eliminación de tarifas ha salido de los planes de marketing de líneas aéreas como Delta Air Lines, American Airlines o United Airlines, las cuales cancelaron, por ejemplo, la posibilidad de cambiar o reembolsar los pasajes de categoría *Basic Economy* luego de haber ofrecido la oportunidad de hacerlo desde mediados del 2020 hasta marzo del 2021.

Será tarea de cada aerolínea el determinar qué medidas seguir aplicando y cuáles eliminar o modificar de su plan de marketing, y es probable que estas decisiones se tomen de manera conjunta a lo largo de toda la industria a medida que la crisis se vaya acercando a su fin.

3.3.2. Análisis y discusión.

Como se ha mencionado ya en varias ocasiones, la formulación de este plan busca crear un resumen de cuál fue la postura en marketing de la industria de las aerolíneas durante la pandemia. Sin embargo, esta industria es grande y global, por lo que está dividida en distintos segmentos y grupos más pequeños que comparten características propias. Uno de los segmentos más estudiados es según el **modelo de negocio** de la compañía, destacando a los operadores *Legacy*, *low-cost*, chárter, regionales y de carga (Mrázova & Kazda, 2021).

Las medidas de marketing que fueron destacadas a lo largo del documento, especialmente en el primer capítulo del desarrollo, fueron tácticas vistas principalmente en líneas aéreas con un tamaño y poder suficiente para invertir en estas acciones y estrategias que no necesariamente son fáciles de desarrollar. Iberia, American Airlines, LATAM, Delta Air

Lines y otros operadores importantes que fueron analizados en el informe son todas aerolíneas con un modelo principalmente **Legacy**, que como se muestra a continuación, no fue necesariamente el mejor acondicionado para hacer frente a la crisis.

El principal competidor del modelo de negocio *Legacy* es el modelo **low-cost**. Debido al alcance más limitado de este último modelo, en adición con que lleva en el mercado mucho menos que las aerolíneas tradicionales, la participación de mercado de este tipo de aerolíneas a nivel mundial se había mantenido en cerca de un 30% hasta el 2019. De hecho, desde el 2017 y hasta el 2019 el crecimiento de esta participación se había visto estancado, con un crecimiento global de solo +1% en aquel periodo de tres años (Mazareanu, 2021)

Durante el 2020, sin embargo, esta situación cambió. De una participación del 31% en el 2019, se registró un crecimiento de **+4%** que llevó a las aerolíneas *low-cost* a contar con una participación del 35% a finales de año, cortando el estancamiento que presentaba aquella parte de la industria desde hace un tiempo (Mazareanu, 2021). En Estados Unidos, de hecho, durante los primeros meses de la pandemia la relación entre el porcentaje de asientos ofrecidos por aerolíneas *Legacy* con respecto a los ofrecidos por operadores *low-cost* pasó de cerca de un 70/30 en marzo a un 57/43 hacia julio del 2020 (Statista, 2020).

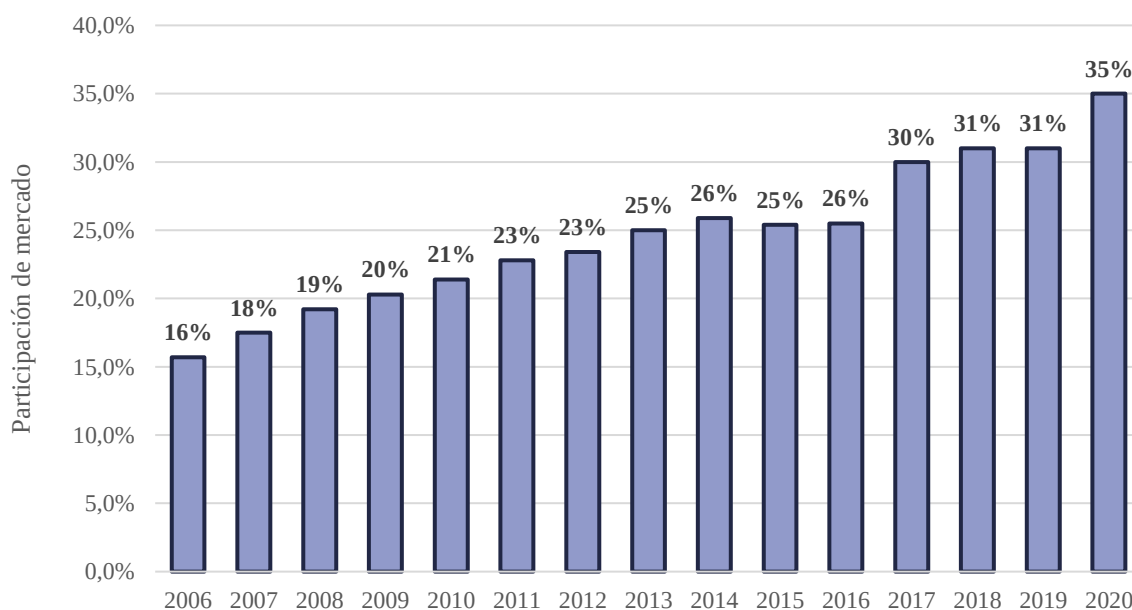


Ilustración 3-16: Evolución de la participación de mercado a nivel mundial de las aerolíneas low-cost. Fuente: Elaboración propia (Mazareanu, 2021).

Este crecimiento está explicado, en parte, por la buena posición general en la que se encuentran las aerolíneas *low-cost* durante la crisis. Según Patrick Hannigan, CEO de CDB Aviation, **los “ganadores” durante la pandemia serán aquellas compañías que tengan la capacidad de recurrir a los mercados de capitales y que estén operando en importantes mercados domésticos.** Añade, además, que la velocidad de recuperación será diferente dependiendo del mercado geográfico, pero que de todas formas aquellas líneas aéreas mejor preparadas para hacer frente a la crisis serán las que cuenten con una fuerte participación doméstica y de tramos cortos, característica propia del modelo *low-cost*, dejando a las aerolíneas más grandes y que generen la mayor parte de sus ingresos por tramos largos e internacionales como “perdedoras” en la industria (Tozer-Pennington, 2021).

El plan de marketing propuesto contiene medidas que fueron implementadas (y que podrían ser implementadas) por aerolíneas grandes o pequeñas, tradicionales o de bajo costo. Las tácticas y buenas prácticas están disponibles para que cada compañía las ajuste a su propio modelo de negocio y propuesta de valor, decidiendo por ellas mismas qué aspectos desarrollar en mayor profundidad. Esta propuesta, sin embargo, probablemente encaje de manera más precisa con cierto grupo de aerolíneas específico: el de las **Legacy**. Como se vio en el primer capítulo del desarrollo gran parte de las medidas fueron desarrolladas y entregadas por compañías aéreas de renombre con el suficiente capital para realizar estos esfuerzos de marketing en crisis. **Las aerolíneas *low-cost* han aprovechado más la ventaja que tienen al contar con destinos principalmente regionales y domésticos,** su estructura de costos optimizada para operar a precios menores y la promoción de ofertas y eliminación de tarifas (JetSMART y AirAsia son ambas, por ejemplo, aerolíneas con un modelo de bajo costo).

Esta misma “desventaja” que presentan las aerolíneas *Legacy* ha intentado ser controlada a través de algunas de las medidas más creativas vistas durante la pandemia. Mientras las compañías intentaban **mantener su propuesta de valor** con los ajustes necesarios para hacer frente a las nuevas necesidades del cliente, tomaron la oportunidad de desarrollar nuevos servicios, diferenciar los ya existentes o entrar en nuevos mercados con el objetivo de potenciar la demanda y/o generar ingresos que permitiesen la continuación de operaciones de la aerolínea. Disminuir precios al nivel que ofrecen algunas *low-cost* no es tan sencillo

debido a las diferencias entre ambos modelos, como la utilización de aeropuertos principales o secundarios y los altos costos estructurales relacionados al personal de la compañía (Fabinger, 2020), por lo que no es de extrañar que la base de las estrategias seguidas por estas empresas *Legacy* contemplase más que solo el desarrollo de tácticas de precios.

De todas formas, esto no significa que el plan no sea adecuado para una línea aérea *low-cost*, ya que ellos mismos podrían desarrollar sus estrategias y tácticas tomando como guía ciertas prácticas aquí presentes para luego ajustarlas a sus propias necesidades, objetivos y metas.

Con respecto a la vinculación del plan estratégico con otros grupos de aerolíneas, como aquellas de carga, vuelos chárteres o regionales, la situación cambia un poco. El tráfico de carga recuperó los niveles previos a la pandemia con relativa rapidez (IATA, 2021) ya que fue un servicio que se vio en parte potenciado durante la crisis. Desarrollar estrategias de marketing como las vistas en esta propuesta no es tan importante para este tipo de compañías debido a que no tienen relación con pasajeros. En cuanto a las **líneas aéreas chárter y regionales**, estas fueron las más afectadas durante la crisis debido a su pequeño tamaño, participación de mercado y poder de capital. La gran mayoría de aerolíneas que quebraron a lo largo del 2020 participaban en algunos de estos mercados, con ejemplos como One Airlines en Chile, Compass Airlines, Flybe, Germanwings, SA Express, Cathay Dragon, etc. (Pallini, 2021). El posible plan de marketing que pudiesen desarrollar estas compañías está limitado por el bajo poder financiero que tienen en comparación con la competencia, además que se suelen abastecer a un segmento de mercado mucho más específico y pequeño que el resto de la industria.

Al final, aunque se pueda discutir que las aerolíneas *Legacy* serían las más aptas para un desarrollo lo más similar posible de un plan de marketing como el visto a lo largo de la industria, aún no hay estudios ni artículos que concluyan si existe algún grupo mejor preparado ante la pandemia. Mientras la crisis no termine, la situación irá en constante evolución según cambien las restricciones sanitarias y estatales, dificultando cualquier análisis “definitivo”. **Futuros estudios** podrían analizar qué tácticas fueron las más eficientes durante la pandemia, destacando quizás qué medidas se podrían mantener o se irán a mantener una vez la industria de la aviación vuelva a la normalidad.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A mediados del 2021 y a medida que la situación con la pandemia evoluciona de manera positiva en ciertos mercados gracias al avance en los programas de vacunación y la eliminación de restricciones, **aún no hay certeza de cuándo la industria recuperará los niveles de demanda percibidos antes de comenzada la crisis.** La IATA proyecta que, a nivel mundial, esta recuperación podría darse durante el año 2023, con algunos mercados geográficos más atrasados hacia el 2024 (IATA, 2021). Como sea el caso, es probable que exista un periodo de más de dos años donde las aerolíneas estarán operando en esta situación anormal, adaptándose a las circunstancias del nuevo mundo post COVID-19.

Con más de un año ya en pandemia (y con quizás cuántos más aún por experimentar), la industria se ha visto casi obligada a evolucionar durante la crisis. Aparte de tener que aferrarse a las nuevas normas sanitarias y a las restricciones impuestas entre Estados, existe un cambio adicional que define, en parte, la manera en la que una aerolínea se presenta a sí misma: **la evolución del pasajero en pandemia.** La crisis afecta a todos, tanto empresas como personas, por lo que, si existe un cambio en el comportamiento, en las necesidades y en los deseos de este cliente en pandemia, debería también haber un cambio en las bases que conforman la propuesta de valor y el plan de marketing de una compañía.

Lo expuesto a lo largo del presente trabajo de título entregó una primera idea de cómo se ajustaron las prácticas de marketing de las aerolíneas durante la crisis, resumiendo algunas de las acciones vistas desde que comenzó la pandemia en un **plan estratégico general para la industria.** La investigación permitió reconocer una preocupación global por la salud y seguridad de las personas al momento de viajar, a medida también que las compañías aéreas buscaron mejorar la experiencia de un pasajero con muchas más preocupaciones que antes.

Tocando el primer objetivo del trabajo, y gracias a la utilización de las 4 Ps del Marketing Mix, las medidas tomadas por las aerolíneas pudieron ser categorizadas según fuesen tácticas de producto, plaza, promoción o precio. Entre los cuatro grupos, destacan las tácticas centradas en aumentar la confianza de los pasajeros durante el vuelo, factor que se vio disminuido una vez comenzó la crisis. A través de nuevos portales de información, procesos

sin contacto o alianzas estratégicas, la **estrategia de “compromiso”** con la salud de las personas primó en los ejemplos expuestos.

Estos cambios específicos estuvieron influenciados por la evolución propia que han tenido los pasajeros en pandemia, los cuales poseen nuevas tareas, deseos y problemas que nacieron junto con la crisis. El constante riesgo de cancelación de vuelos, la obligación de realizar cuarentenas, el miedo al contagio y la incertidumbre en el cierre de fronteras, fueron solo unos de los agentes que influenciaron la **creación de un nuevo perfil del cliente en crisis**, el cual pudo ser descrito y presentado gracias al Lienzo de la Propuesta de Valor.

El análisis de las tácticas de marketing en las 4 Ps del Marketing Mix más la utilización del **Lienzo de la Propuesta de Valor** para encajar el mapa de valor de la empresa con el nuevo perfil de los clientes, permitió la creación del objetivo final de la memoria: un plan de marketing que resuma el actuar de las líneas aéreas durante la pandemia de coronavirus. Debido a que busca ser una generalización de la situación de la industria más que un detalle de una o varias aerolíneas específicas, ciertos puntos del plan, como los objetivos y metas, problemas y oportunidades e implementación y control, son más universales que otros. De todas formas, la formulación del plan permitió definir **seis principales estrategias de marketing** según lo observado durante la crisis, incluyendo estrategias de nuevos productos y servicios, de diferenciación, de precios y de compromiso con la salud, entre otros.

El hecho de presentar este plan como un resumen general crea la pregunta, **¿está la propuesta diseñada para encajar mejor con un segmento específico de aerolíneas?** Debido a que la mayoría de las acciones estudiadas en el primer capítulo del desarrollo fueron entregadas por compañías con un modelo de negocio tradicional, es probable que este plan sea visto de manera más común en este tipo de aerolíneas. Esto no es porque las aerolíneas *low-cost* no tengan los recursos o la necesidad, ya que aunque hayan potenciado su participación de mercado durante la crisis siguen viviendo las mismas circunstancias que cualquier otra aerolínea, sino que es porque frente a esta ventaja que presentan las *low-cost* de manejar mejores estructuras de costos y precios más bajos, las aerolíneas *Legacy* se vieron presionadas a utilizar medidas más creativas en el sector de marketing para incentivar la demanda de pasajeros no mediante precios llamativos, sino que expandiendo su propuesta de

valor con nuevos servicios, con un servicio diferenciado o incluso con la entrada en nuevos mercados completamente distintos al de la aviación.

La principal limitación encontrada en el desarrollo del tema de la memoria va de la mano con la incapacidad de medir y conocer con precisión cuáles de estas medidas presentadas han sido, son o serán de mayor utilidad para hacer frente a la crisis. Parte del objetivo de un plan de marketing es influir en las personas, las cuales presentan a veces diferencias muy pronunciadas entre ellas; un pasajero puede encontrar útil la utilización de un pasaporte digital mientras que otro lo considera un proceso enredado y evitable. Son este tipo de situaciones las que dificultan encontrar una respuesta única y 100% eficiente para la industria. Considerando que la crisis aún no termina, está la posibilidad también de que algunas de las medidas aquí descritas resulten ser, a largo plazo, ineficientes en la creación de demanda o contraproducentes en la generación de ingresos.

Estas mismas limitaciones temporales, sin embargo, abren el camino a nuevas oportunidades de investigación a futuro. A modo de ejemplo, una vez termine la crisis y la industria recupere sus niveles de tráfico del 2019, sería recomendable **realizar un nuevo estudio** más completo de la evolución de los planes de marketing y la propuesta de valor de la industria desde antes de comenzada la crisis hasta su final, buscando identificar qué medidas, estrategias y tácticas se mantuvieron con el tiempo debido a su utilidad. También estaría la posibilidad de realizar **una encuesta** a nivel local o global donde se le consulte a pasajeros sobre qué tácticas de marketing creadas durante la pandemia deberían mantenerse una vez esta termine, para que así las aerolíneas las puedan incluir en su plan estratégico lo antes posible.

Como la actual pandemia lo demostraría, junto también con el resto de las crisis que la industria ha tenido que enfrentar a lo largo de su historia, la aviación difícilmente se verá exenta de una nueva situación crítica. Por suerte, **contar con el tipo de registros presentados en este trabajo de título permite reconocer patrones** (especialmente centrados en los nuevos compromisos de las aerolíneas) que no solo nos ayudan a entender mejor el verdadero impacto de la pandemia en las compañías aéreas, sino que también son una de las primeras fuentes a consultar para saber qué se hizo bien y qué se hizo mal una vez termine este capítulo oscuro de la industria.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- AirAsia. (1 de Marzo de 2021). *AirAsia Unlimited Pass / UNLI Flight Pass - Common Information You Should Know*. Obtenido de AirAsia:
https://support.airasia.com/s/article/What-is-AirAsia-Unlimited-Pass?language=en_GB
- ALN News. (9 de Marzo de 2021). *Avianca lanza servicio de autogestión para reprogramar vuelos*. Obtenido de ALN News:
<https://aerolatinnews.com/destacado/avianca-lanza-servicio-de-autogestion-para-reprogramar-vuelos/>
- ALN News. (8 de Marzo de 2021). *Iberia estimula el mercado con una campaña para generar confianza*. Obtenido de ALN News:
<https://aerolatinnews.com/aerolineas/iberia-estimula-el-mercado-con-una-campana-para-generar-confianza/>
- Amador, G. (30 de Noviembre de 2020). *El precio de volar en pandemia: tickets más baratos, pero no por mucho tiempo*. Obtenido de América Economía:
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-precio-de-volar-en-pandemia-tickets-mas-baratos-pero-no-por-mucho-tiempo>
- American Airlines. (28 de 1 de 2021). *American Airlines Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2020 Financial Results*. Obtenido de American Airlines:
https://s21.q4cdn.com/616071541/files/doc_news/American-Airlines-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020-Financial-Results-CORP-FI-01-2021.pdf
- American Airlines. (16 de Mayo de 2021). *American Airlines Welcomes All Customers on Quarantine-Free Flights to Italy*. Obtenido de American Airlines Newsroom:
<https://news.aa.com/news/news-details/2021/American-Airlines-Welcomes-All-Customers-on-Quarantine-Free-Flights-to-Italy-OPS-DIS-05/default.aspx>
- Appelbaum, S., Keller, S., Alvarez, H., & Bédard, C. (2011). Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company. *International Journal of Commerce and Management*, 286-305.
- Arnold, K. (21 de Enero de 2021). *Airfares are cheaper than they've been in decades. How long can prices stay low?* Obtenido de The Dallas Morning News:
<https://www.dallasnews.com/business/airlines/2021/01/21/airfares-are-cheaper-than-theyve-been-in-decades-how-long-can-prices-stay-so-low/>
- Aviación al día. (10 de Marzo de 2021). *Delta estrena tecnología de pago a bordo sin contacto*. Obtenido de Aviación al día: <https://aviacionaldia.com/2021/03/delta-estrena-tecnologia-de-pago-a-bordo-sin-contacto.html>

- Aviación al día. (3 de Marzo de 2021). *Qantas ofrece vuelos “misteriosos” para impulsar el turismo*. Obtenido de Aviación al día: <https://aviacionaldia.com/2021/03/qantas-ofrece-vuelos-misteriosos-para-impulsar-el-turismo.html>
- Baran, M. (4 de Junio de 2021). *France and Denmark Open to Vaccinated Passengers*. Obtenido de AFAR: <https://www.afar.com/magazine/travelers-with-covid-vaccines-can-visit-these-countries>
- BBC News. (21 de Mayo de 2021). *Coronavirus: What's the risk of Covid on public transport?* Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/news/health-51736185>
- Bogomolov, P. (5 de Agosto de 2020). *Airline marketing: before vs. after COVID-19*. Obtenido de Simpliflying: <https://simpliflying.com/2020/airline-marketing-covid19/>
- Cohen, W. A. (2006). *The Marketing Plan*. California: John Wiley & Sons.
- CORFO. (s.f.). *Modelos de Negocios*. Santiago. Obtenido de CORFO.
- Correa, D. M. (2010). *Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial*. Barcelona.
- Deighton, K. (22 de Abril de 2020). *American Airlines returns to brand marketing after four-year hiatus*. Obtenido de The Drum: <https://www.thedrum.com/news/2020/04/22/american-airlines-returns-brand-marketing-after-four-year-hiatus>
- Delta. (17 de Marzo de 2021). *Delta offers more quarantine-free flights to Italy with new services from New York-JFK to Milan and Rome*. Obtenido de Delta News Hub: <https://news.delta.com/delta-offers-more-quarantine-free-flights-italy-new-services-new-york-jfk-milan-and-rome>
- Departamento de Epidemiología. (23 de Julio de 2021). *Informe epidemiológico N° 140*. Obtenido de Minsal: <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2021/07/Informe-Epidemiol%C3%B3gico-140.pdf>
- Economic Development - ICAO. (17 de Febrero de 2021). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*. Obtenido de ICAO: https://www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf
- Fabinger, J. (1 de Julio de 2020). *Why Legacy Carriers Are So Expensive Despite Cuts To In Flight Services*. Obtenido de Simple Flying: <https://simpleflying.com/why-legacy-carriers-are-expensive/>
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The marketing concept in the 21st Century: A review of how marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*.

- Giménez, E. (17 de Mayo de 2021). *SKY lanza una nueva campaña publicitaria con guiños hacia sus competidores*. Obtenido de Aviacionline:
<https://www.aviacionline.com/2021/05/sky-lanza-una-nueva-campana-publicitaria-con-guiños-hacia-sus-competidores/>
- IATA. (24 de Noviembre de 2020). *Continúan Fuertes Pérdidas de la Industria en 2021*. Obtenido de IATA:
<https://www.iata.org/contentassets/98e73eed8f0642089447f885fbe06e3b/2020-11-24-01-sp.pdf>
- IATA. (2020). *IATA COVID-19 Passenger Survey*. Obtenido de IATA:
<https://www.iata.org/en/publications/store/covid-passenger-survey/>
- IATA. (3 de Febrero de 2021). *Air Cargo Market Analysis*. Obtenido de IATA Economics:
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-freight-monthly-analysis---december-2020/>
- IATA. (Marzo de 2021). *Air Traveler Response to COVID-19*. Obtenido de IATA:
<https://www.iata.org/contentassets/bc49a433b047432cbbfe77840d218ba9/covid-survey-march2021-briefing.pdf>
- IATA. (Julio de 2021). *IATA 20-year Air Passenger Forecast*. Obtenido de IATA:
<https://www.iata.org/contentassets/e938e150c0f547449c1093239597cc18/pax-forecast-infographic-2020-final.pdf>
- Iberia. (2021). *Tu viaje paso a paso*. Obtenido de Iberia:
<https://www.iberia.com/es/es/covid-19/volar-paso-a-paso/#menu-pasos>
- Inmarsat. (10 de Noviembre de 2020). *COVID-19 will drastically change travel habits forever, reveals biggest airline passenger confidence survey*. Obtenido de Inmarsat:
<https://www.inmarsat.com/en/news/latest-news/aviation/2020/covid-19-will-drastically-change-travel-habits-forever-reveals.html>
- Inmarsat Aviation. (2020). *Passenger Confidence Tracker*.
- International Air Transport Association. (9 de Junio de 2020). *Industry Losses to Top \$84 Billion in 2020*. Obtenido de IATA: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-06-09-01/>
- JAC. (2021). *Estadísticas históricas*. Obtenido de Junta de Aeronáutica Civil:
<http://www.jac.gob.cl/estadisticas/estadisticas-historicas/>
- JetSMART. (2021). *Opcionales*. Obtenido de JetSMART:
<https://jetsmart.com/cl/es/opcionales>
- Jobbe, M. (1 de Septiembre de 2020). *Airlines, brand trust & COVID-19*. Obtenido de WIT: <https://www.webintravel.com/guest-blog-airlines-brand-trust-covid-19/>

- Lamb, C. W., Hair Jr, J. F., & McDaniel, C. (2017). *Marketing*. Cengage Learning.
- Maqueda, C. (2015). *La importancia de la propuesta de valor*. Obtenido de Repositorio Universidad Pontificia Comillas:
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4546/TFG001318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Matamoros, P. (15 de Diciembre de 2020). *LATAM implementa novedad digital que simplifica procesos al pasajero*. Obtenido de TECHNOYMAS:
<https://www.technoymas.com/latam-implementa-novedad-digital-que-simplifica-procesos-al-pasajero/>
- Mazareanu, E. (11 de Mayo de 2021). *Annual growth in global air traffic passenger demand from 2006 to 2021*. Obtenido de Statista:
<https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/>
- Mazareanu, E. (14 de Abril de 2021). *Low cost carriers' worldwide market share from 2007 to 2020*. Obtenido de Statista:
<https://www.statista.com/statistics/586677/global-low-cost-carrier-market-capacity-share/>
- Mazareanu, E. (7 de Mayo de 2021). *Passenger load factor of commercial airlines worldwide from 2005 to 2021*. Obtenido de Statista:
<https://www.statista.com/statistics/658830/passenger-load-factor-of-commercial-airlines-worldwide/>
- McCarthy, J., & Perreault, W. (1993). *Basic Marketing: A Global Managerial Approach, 11th Edition*. Irwin.
- Mrázova, M., & Kazda, A. (2021). The direction of airlines business models - up or down? *INCAS BULLETIN*, 263-274.
- Nistorescu, T., & Puiu, S. (2009). Marketing strategies used in crisis - study case. *Munich Personal RePEc Archive*.
- OACI. (2012). *World Aviation and the World Economy*. Obtenido de ICAO Economic Development: https://www.icao.int/sustainability/Pages/Facts-Figures_WorldEconomyData.aspx
- OACI. (2020). *Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation*. Obtenido de ICAO: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx>
- OMS. (6 de Julio de 2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. Obtenido de World Health Organization: <https://covid19.who.int/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Ámsterdam: Portland.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Pallini, T. (17 de Enero de 2021). *The pandemic devastated airlines in 2020 and forced many out of business - here's the most notable that didn't make it to 2021*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/airlines-that-went-out-of-business-in-2020-2021-1>
- Petchenik, I. (7 de Noviembre de 2019). *Here's how to track all the Star Wars special liveries*. Obtenido de Flightradar24: <https://www.flightradar24.com/blog/heres-how-to-track-all-the-star-wars-special-liveries/>
- Ragavan, S. (5 de Octubre de 2020). *Singapore Airlines pandemic marketing plans: high-flying or aimless?* Obtenido de PR Week: <https://www.prweek.com/article/1696246/singapore-airlines-pandemic-marketing-plans-high-flying-aimless>
- Sarpong, S. (2018). Crisis management and marketing. *The Routledge Handbook of Destination Marketing*, 100-109.
- Statista. (10 de Julio de 2020). *Low-Cost Airlines Capturing Market Share*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/chart/22226/airline-industry-rebouding/>
- The Wall Street Journal. (3 de Noviembre de 2020). *Airlines' New Pricing Strategy Is Buy One, Get One Free*. Obtenido de Bangkok Post: <https://www.bangkokpost.com/business/2012955/airlines-new-pricing-strategy-is-buy-one-get-one-free>
- Tozer-Pennington, V. (2021). *The Aviation Industry Leaders Report 2021: Route to Recovery*. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2021/01/ie-aviation-industry-leaders-report-route-to-recovery.pdf>
- U.S. Department of Transportation. (2020). *The Passenger Experience*. Obtenido de U.S. Department of Transportation: <https://www.transportation.gov/flyhealthy>
- Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. En K. Holla, *Crisis Management - Theory and Practice* (págs. 203-217). BoD - Books on Demand.
- Zhang, B. (6 de Marzo de 2019). *The 20 biggest airlines in the world, ranked*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/biggest-airlines-world-oag-2019-3>

ANEXOS

A. Marketing Mix en servicios.

Uno de los conceptos de marketing más adoptados a través del tiempo, principalmente gracias a su sencillez de aplicación y entendimiento, corresponde al término “Marketing Mix”. El Marketing Mix fue descrito por Jerome McCarthy (1993) por primera vez en 1964 a través de las 4 Ps, una combinación de todos los factores en los que una organización debería centrarse para satisfacer las necesidades del mercado. Estas 4 Ps son: El producto, el precio, la plaza (distribución) y la promoción.

Originalmente, este mix estaba centrado más en los productos físicos distribuidos por una empresa que en los servicios entregados, por lo que Lamb (Marketing, 2017) ofrece un ajuste de estos elementos para satisfacer las necesidades especiales de un servicio, que son su intangibilidad, inseparabilidad de producción y consumo, su heterogeneidad y su condición perecedera.

1. **Tácticas del producto (Servicio):** Cuando se trata de un servicio, las tácticas incluyen decisiones relacionadas al tipo de proceso del cual se trata, servicios centrales y suplementarios, estandarización o personalización del servicio y la mezcla de servicios.
 - a. El servicio como un proceso: Los procesos de un servicio pueden clasificarse en una de cuatro categorías. Primero está el procesamiento de personas, que se realiza cuando el servicio se dirige a un cliente y que, de hecho, es el aplicable al transporte aéreo. Segundo, el procesamiento de la propiedad ocurre cuando el servicio se dirige a las posesiones físicas del cliente. Este proceso también aplica en la industria, especialmente en el transporte de carga y del equipaje. Tercero, el procesamiento de estímulos mentales se refiere a los servicios dirigidos a la mente de las personas, como entretenimiento. También tiene cierta aplicación en la industria, especialmente relacionado con

el entretenimiento a bordo. Por último, el procesamiento de información describe los servicios que emplean la tecnología o el poder central dirigido a los activos de los clientes.

- b. Productos centrales y complementarios del servicio: La oferta de servicios puede considerarse como un conjunto de actividades que incluyen el servicio central, el cual es el beneficio básico que compra el cliente, y un grupo de servicios complementarios que respaldan o mejoran el servicio central. En muchas industrias, incluyendo la aérea, el servicio central se vuelve un *commodity* (bien no diferenciado) conforme la competencia se intensifica. Esto provoca que las empresas hagan hincapié en los servicios complementarios para crear una ventaja competitiva.
 - c. Personalización/Estandarización: Los servicios personalizados son más flexibles y responden a las necesidades de los clientes en lo individual, pero implican un precio más alto. Los servicios estandarizados son más eficientes y cuestan menos. Sin embargo, también existe una tercera opción: La personalización en masa. Esta utiliza la tecnología para entregar servicios personalizados sobre una base masiva, lo que resulta en dar a cada cliente lo que necesita o solicita.
 - d. La mezcla del servicio: La mayoría de las organizaciones de servicios comercializan más de un servicio. Esta mezcla de ofertas representa un conjunto de oportunidades, riesgos y desafíos. Por lo tanto, diseñar una estrategia de servicio significa decidir cuáles nuevos servicios presentar a qué mercado meta, cuáles servicios existentes se deben mantener y cuáles otros se deben eliminar.
2. **Tácticas de plaza (Distribución):** Las tácticas de distribución para un servicio se deben enfocar en temas como conveniencia (siendo este el factor clave más importante), número de establecimientos, distribución directa frente a indirecta, ubicación y programación. En el caso de las aerolíneas, esta conveniencia se puede entregar de muchas formas diferentes. En un ejemplo más operacional está la

disponibilidad de vuelos a destinos y horarios distintos. Mientras más opciones haya, más probable es que un consumidor prefiera una línea aérea específica. Y esta conveniencia también se puede encontrar en la venta de pasajes por Internet y en el proceso de Check-in, por ejemplo, que no solo tiene un impacto positivo en los pasajeros sino también en la optimización de tiempo y costos de la compañía.

3. **Tácticas de promoción:** Los consumidores tienen mayores problemas en evaluar los servicios que los bienes ya que los primeros son menos tangibles. Por lo mismo, existen cuatro tácticas de promoción que se pueden intentar:
 - a. Enfatizar las señales tangibles: Una señal tangible es un símbolo concreto de la oferta del servicio. Para hacer que los servicios intangibles sean más palpables, las aerolíneas entregan productos complementarios a cada pasajero que pueden ser utilizados durante el vuelo, como audífonos, cobertores o almohadillas.
 - b. Uso de fuentes de información personal: Una fuente de información personal es alguien con quien los consumidores están familiarizados (como una celebridad) o alguien a quien conocen o con quien se pueden relacionar de forma personal. Dos aplicaciones comunes de esta estrategia están en el uso de *influencers* o de clientes reales en los anuncios.
 - c. Crear una sólida imagen organizacional: Una forma de crear una imagen es administrar la evidencia, incluido el entorno físico de la instalación, la apariencia de los empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas y tarjetas de negocio).
 - d. Participar en la comunicación posterior a la compra: La comunicación posterior a la compra se refiere a las actividades de seguimiento en las cuales una empresa podría participar después de la transacción con un cliente. Encuestas, llamadas telefónicas, folletos y otros tipos de seguimiento muestran a los clientes que su experiencia y preferencias son valoradas.

4. **Tácticas de precios:** Las características únicas de los servicios presentan dos desafíos especiales respecto a la fijación de precios. Primero, es importante definir la unidad de consumo del servicio. Por ejemplo, si la fijación de precios debe basarse en completar una tarea específica de servicio o si lo debe estar en el tiempo (cobrar por hora). Segundo, para servicios que se componen de múltiples elementos, el tema es si la fijación de precios debe estar basada en un “conjunto” de elementos o si cada elemento debe ser tasado por separado. En la aviación comercial, el ejemplo más claro de esto se ve en cobros adicionales por equipaje en el avión.

Existen tres caminos para fijar precios que pueden ser aplicadas a la misma vez si es necesario. Estas son:

- a. Fijación de precios orientada a los ingresos: Se enfoca en maximizar el excedente del ingreso sobre los costos.
- b. Fijación de precios orientada a las operaciones: Busca concordar la oferta y la demanda al variar los precios. Esta herramienta es quizás la más utilizada en la industria del transporte aéreo, al aumentar los precios en temporadas altas y reducirlos en temporada baja.
- c. Fijación de precios orientada al cliente: Trata de maximizar el número de clientes que utilizan el servicio. Así, los precios varían según la capacidad de pago de diferentes segmentos de mercado.