



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Maestría en Marketing y Comunicación

Un plan de comunicación para un grupo líder de aerolíneas en Argentina

Confidencial

Autora: Denise Eljatib

DNI: 27659741

Mentora: Carolina Aguerre

Firma del mentor

Buenos Aires, 3 de julio de 2017

Índice

Resumen ejecutivo	6
1 Introducción	7
2. Objetivos	8
3. Análisis de situación	9
3. 1. Análisis PEST	9
3.1.1. Factores político-legales	9
3.1.1.1. Derechos de tráfico.....	10
3.1.1.2. Permiso de entrada a nuevas aerolíneas al mercado argentino.....	12
3.1.2. Factores económicos	12
3.1.3. Factores socioculturales	13
3.1.4. Factores tecnológicos.....	14
3.2. Análisis de mercado: dimensión del mercado captable	14
3.3. Análisis competitivo: principales competidores, <i>market share</i> y evolución.....	15
3.4. Productos.....	16
3.5. Análisis de las empresas Air France y KLM en Argentina	16
3.5.1. Air France	16
3.5.2. KLM Royal Dutch Airlines	17
3.5.3. El grupo Air France-KLM.....	17
3.5.4. Las marcas.....	18
3.5.4.1. Percepción de Air France y KLM.....	18
3.5.4.1.1 En el mundo	18
3.5.4.1.2. En Argentina.....	18
3.5.4.2. Posicionamiento.....	18
3.5.4.2.1. Posicionamiento global.....	18
3.5.4.2.2. Posicionamiento en Argentina.....	20
3.5.5. El producto Air France KLM en Argentina.....	21
3.5.6. Plaza (distribución) del producto Air France KLM en Argentina	22
3.5.6.1. Venta indirecta de Air France y KLM	24
3.5.7. Pricing	24
3.5.8. Clientes de Air France y KLM en Argentina.....	24

3.5.8.1 Espacios de demanda.....	25
3.5.8.2. Datos demográficos y motivos de viaje.....	26
3.5.9. Resultados de ventas de Air France KLM en Argentina	27
3.6. FODA.....	28
3.7. Panorama de puntos de contacto con las audiencias.....	28
3.7.1. Medios llamados “tradicionales”, en sus versiones offline y/u online:	29
3.7.2. Blogs, otros sitios web.....	30
3.7.3. <i>Influencers</i> digitales	30
3.7.4. Redes sociales	32
3.7.5. Eventos (comunicación presencial).....	33
4. Público objetivo del plan de comunicación	34
5. Objetivos	35
5.1. Objetivos generales	35
5.2. Objetivos específicos de presencia de las marcas en medios	36
5.2.1. Medios llamados tradicionales, en sus versiones online y offline.	36
5.2.2. Blogs, portales informativos de gran alcance, otros sitios web	36
5.2.3. <i>Influencers</i> digitales	37
5.2.4. Redes sociales	37
6. Modos de acción	37
6.1. Medios pagos.....	40
6.1.1. Publicidad.....	40
6.1.2. Medios tradicionales: “branded content”	41
6.1.3. Alianzas con <i>influencers</i> digitales pagos.....	41
6.2. Medios propios	42
6.2.1. Publicaciones orgánicas en redes sociales propias de Air France y KLM.....	42
6.2.1.1. Posteos esponsorados en redes sociales propias	42
6.2.2. Actualización de los sitios web propios airfrance.com.ar, klm.com.ar y agentconnect.biz	43
6.2.3. Envíos de e-newsletters B2C, B2T, B2B.....	43
6.3. Medios ganados	44
6.3.1. Envío de comunicados de prensa	44
6.3.2. Eventos para prensa.....	44

6.3.2.1.	Viajes de prensa a París, Ámsterdam, Montevideo y Santiago de Chile ..	44
6.3.2.2.	Otros eventos para prensa	46
6.3.3.	Eventos públicos (B2C)	47
6.3.3.1.	Alianzas específicas con partners estratégicos.....	47
6.3.3.2.	Eventos organizados por Air France y/o KLM	48
6.3.3.3.	Eventos organizados por otras entidades con auspicio de Air France y/o KLM	49
6.3.4.	Exposición del <i>Management</i>	51
6.3.4.1.	Entrevistas al Director General en Argentina u otras autoridades del Grupo Air France KLM de las que dependa el país.....	52
6.3.4.2.	Presencia de managers en eventos Air France KLM con o para prensa	52
6.3.4.3.	Participación del Director General u otros gerentes en eventos corporativos	52
6.4.	Eventos privados (B2B, B2T)	53
-	Air France, marzo: Torneo de Golf Air France – B2B.....	53
-	Air France, julio: Clases de pastelería francesa por el chef pastelero Osvaldo Gross, para celebrar el 14 de julio – B2T.....	53
-	Desayunos bimestrales de actualización para agentes de viajes	53
7.	Cronograma	54
8.	Conclusiones	54
Anexo de Información Confidencial (AIC)	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 1	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 2	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 3.....	¡Error! Marcador no definido.	
1. Competidores	¡Error! Marcador no definido.	
2. Market share y evolución.....	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 4	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 5	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 6	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 7	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 8	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 9: Venta indirecta de Air France y KLM.....	¡Error! Marcador no definido.	
NOTA 10.....	¡Error! Marcador no definido.	

NOTA 11: Trece espacios de demanda asociados a las principales tipologías de viajeros según su lugar de residencia y tipo de viaje.	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 12: Marcas del grupo Air France KLM que mejor se asocian a cada espacio de demanda, tipo de viaje y tipología de viajero.....	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 13.....	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 14.....	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 15.....	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 16 – Información de ventas de Air France KLM en Argentina	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 17 – FODA	¡Error! Marcador no definido.
NOTA 18.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2: Aerolíneas internacionales que operan en Argentina y sus destinos desde Buenos Aires en vuelo directo	55
Bibliografía	57



Resumen ejecutivo

Este trabajo constituye un Plan de Comunicación para el grupo franco-holandés de aerolíneas Air France-KLM en Argentina en 2017, focalizado principalmente en una estrategia de medios ganados.

La industria aerocomercial en general tiene altos costos fijos y bajos márgenes, debido a la gran competencia existente que obliga a bajar los precios. Las aerolíneas tradicionales europeas se enfrentan a competidores con distintas reglas de juego: los transportadores del Golfo en el largo recorrido y las aerolíneas low-cost en el medio y corto recorrido. Hacia fines de 2016, además, comenzó el debate sobre la llegada de las low-cost de largo recorrido al mercado global y a la Argentina, principalmente Level (del grupo Iberia – British Airways) y Norwegian Airlines.¹

Los análisis de situación demuestran que Argentina tiene un mercado en desarrollo y que hay espacio para más competidores. De todas formas, la competencia es fuerte y, a falta de grandes presupuestos publicitarios, las aerolíneas europeas están obligadas a encontrar soluciones creativas para lograr presencia en medios, alimentar su imagen de marca y así mantener o aumentar sus partes de mercado.

Air France y KLM son respectivamente las aerolíneas de bandera de Francia y de los Países Bajos, con casi 100 años de existencia, y con presencia en Argentina desde hace ocho décadas. Cada una representa a su país de origen en los cielos. Teniendo en cuenta que las marcas país tanto de Francia como de los Países Bajos (con un poco más de fuerza la primera) gozan de una identidad definida y gran aceptación entre los argentinos, creemos que este elemento único de diferenciación debe ser el centro de toda la comunicación de las compañías.

Estudios de mercado entre clientes actuales, población en general y periodistas demuestran que, si bien ambas marcas son conocidas en el país, hay espacio para mejorar: más interacción proactiva con periodistas y mayor comunicación en general deberían contribuir a aumentar el *awareness* de ambas en la población.

Entre las acciones propuestas, se encuentran la creación de un menú especial para clase Business de Air France por parte de un chef francés basado en Argentina, un concurso

¹ El surgimiento de este nuevo tipo de competencia representa una nueva amenaza en todo el mundo para las “legacy carriers”. El Grupo Air France KLM planea responder en 2018 con una nueva compañía “lower-costs” de largo recorrido: el proyecto Boost (aún en desarrollo).

KLM destinado a estudiantes de diseño de Universidades argentinas con un viaje a Holanda como premio, acciones en redes sociales y con *influencers* de viajes, acciones de *branded content* con medios relevantes, acciones de relacionamiento con periodistas y agentes de viajes, y todo, por supuesto, acompañado de comunicados de prensa, comunicación en redes sociales propias y publicidad online.

1. Introducción

El presente trabajo propone un Plan de Comunicación para Air France KLM en Argentina en 2017, adecuado a los objetivos locales de las empresas y sus posibilidades en términos de presupuesto. Para el desarrollo de este plan, se tuvo en cuenta el análisis de la situación de las empresas en el país durante 2015 y 2016.

En términos generales, la industria aerocomercial maneja costos fijos altos y márgenes bajos. Hacia fines de la década de los '90, la llegada al mercado de nuevos competidores con nuevas reglas de juego comienza a amenazar la situación de las aerolíneas tradicionales europeas. Se trata de Turkish Airlines y las aerolíneas llamadas “del Golfo”² (Emirates, Qatar Airways, Etihad Airways) en las rutas de largo recorrido (vuelos intercontinentales), y las aerolíneas llamadas *low-cost* en el medio y corto recorrido (vuelos domésticos y dentro de Europa). Los nuevos competidores ganan cada vez mayores partes de mercado y las aerolíneas tradicionales europeas deben reestructurar sus costos para sostener la rentabilidad. Como consecuencia, los presupuestos de marketing y comunicación se reducen. *Seguir leyendo en [Nota 1 de Anexo de Información Confidencial](#).*

En este contexto, es necesario focalizar la comunicación en aquellos elementos únicos de diferenciación de los competidores además de, por supuesto, en la alta calidad de los productos ofrecidos, y recurrir al ingenio para idear acciones creativas que susciten el

² Si bien, en sentido estricto, “transportadores del Golfo” son aquellas aerolíneas basadas en un país situado a lo largo del Golfo Pérsico, la expresión se utiliza para referirse a las tres mayores (*Middle East Big 3 carriers* o MEB3): Emirates Airways, aerolínea de bandera de los Emiratos Árabes, con sede en Dubai; Qatar Airways, con sede en Doha, y Etihad, con sede en Abu Dhabi. Se trata de aerolíneas que reciben importantes subsidios por parte de sus gobiernos, Emiratos Árabes y Qatar, aunque éstos no lo reconozcan públicamente, y esto les permite operar una gran cantidad de rutas no rentables poniendo en jaque a la competencia. Se les suele asociar Turkish Airlines por su crecimiento explosivo en los últimos diez años, pero el éxito de esta última responde a motivos diferentes: el gran desarrollo del mercado interno turco y, según la compañía, una estructura de costos más eficiente que la de sus pares del Golfo, asiáticas y europeas, y similar a la de las compañías *low cost* (Bhaskara, 2016). Esta situación, sin embargo, se ve matizada en 2016 debido a la crisis en Turquía y la ola de atentados terroristas, particularmente el del aeropuerto Atatürk en Estambul, sede de Turkish Airlines, el 28 de junio de 2016. La actividad turística en Turquía bajó un 28% en este período y Turkish registró pérdidas por 640 millones de dólares (en el mismo período en 2015 había ganado 400 millones de dólares). Esto se tradujo en una reducción de frecuencias hacia todo el mundo. Hacia Buenos Aires, se anunció una reducción de 7 a 5 frecuencias semanales a partir del 30 de octubre de 2016.

interés de la prensa, *influencers* digitales y público en general. Los principales elementos distintivos de estas empresas, a los que ningún competidor podrá aspirar, son la larga trayectoria de ambas compañías tanto en el mundo como en Argentina y el vínculo cultural con la identidad nacional de cada una, particularmente en comparación con las mencionadas aerolíneas del Golfo y las *low cost*. Este vínculo cultural las hace beneficiarias de los atributos de las marcas país Francia y Holanda, que gozan de percepción positiva entre los argentinos.

Este trabajo se centra en una estrategia de “medios ganados”. Por lo tanto, si bien se mencionarán algunas, no se pondrá el foco en acciones publicitarias ni comunicación en medios propios (*e-newsletters* a clientes, actualización de sitios web propios, etc.)³

Este plan intenta ser una propuesta superadora con respecto a estrategias anteriores, ya que es la primera vez que se pone el foco a tal punto en la comunicación.

La motivación para la realización de este trabajo se origina por un lado en el vínculo de la autora de más de 15 años con la industria aeronáutica, y por otro en su pasión por las transformaciones en los ámbitos de las comunicaciones y la tecnología.

Nota 1: Por cuestiones de confidencialidad, algunos contenidos fueron removidos de la versión pública de este trabajo.

Nota 2: El presente trabajo es un ejercicio académico cuyo objetivo es la aplicación a un caso real de conceptos incorporados durante la maestría. Así, si bien se toman como punto de partida algunos datos de la realidad, otros datos han sido reconstruidos para este trabajo, y la estrategia aquí propuesta es imaginada. Por lo tanto, estas líneas no deben considerarse de ninguna manera una fuente de información sobre las empresas Air France y KLM.

2. Objetivos

Este plan propone una estrategia de comunicación para incrementar los ingresos de Air France y KLM en Argentina por medio del aumento del *awareness* de las marcas y sus productos entre la población local. Más específicamente:

1. Mejorar la percepción de imagen general de Air France y KLM en Argentina y en particular en el público objetivo;

³ Para una explicación del modelo de medios *propios, pagos y ganados*, ver sección 6. *Modos de acción*.

2. Posicionar a Air France como la aerolínea líder en materia de gastronomía y vinos a bordo, reforzando la asociación a la tradición culinaria y vitivinícola francesa;
3. Mejorar el *awareness* de KLM como aerolínea holandesa;
4. Posicionar a KLM como aerolínea referente en términos de aplicación de la última tecnología al servicio del cliente, y a la vanguardia en diseño, tecnología y sustentabilidad;
5. Crear *awareness* sobre el aumento de frecuencias de KLM a partir del 5 de noviembre de 2017 (6ta frecuencia semanal);
6. Aumentar el conocimiento sobre la parada gratuita en París y Ámsterdam y de la combinabilidad tarifaria Air France KLM;
7. Crear *awareness* sobre las nuevas cabinas de Air France y KLM;
8. Ser el grupo elegido por los viajeros de negocios para sus desplazamientos a destinos captables;
9. Mantener a los agentes de viajes actualizados sobre procedimientos, productos y servicios de Air France KLM en Argentina.

El detalle de metas y ejemplos de acciones asociados a estos objetivos se encuentra en las secciones 5. *Objetivos* y en la [Nota 18 de AIC](#), puesto que para su comprensión cabal es necesaria la lectura de los puntos 3. y 4.

3. Análisis de situación

3. 1. Análisis PEST

3.1.1. Factores político-legales

La actividad de Air France y KLM en Argentina, al igual que la de cualquier otra aerolínea con sede en el exterior, se encuentra regulada por una gran cantidad de normas dependientes de organismos del gobierno argentino (ANAC, ORSNA⁴, etc.), de los gobiernos de sus países de origen (DGAC, ILT⁵) y de organismos internacionales: regulaciones locales de toda índole, acuerdos bilaterales entre países, normas emitidas

⁴ Siglas de *Administración Nacional de Aviación Civil y Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos de Argentina* respectivamente.

⁵ *Direction Générale d'Aviation Civile* para Francia, *Inspectie Leefomgeving en Transport (Human Environment and Transport Inspectorate)* para los Países Bajos.

por asociaciones como OACI⁶, IATA⁷, etc. Por las características mismas de la actividad, la regulación abarca aspectos de seguridad, normas de tránsito internacional de personas, regulaciones comerciales locales e internacionales, entre muchísimos otros.

Desde el punto de vista de este trabajo, interesan en particular los acuerdos que regulan los derechos de tráfico entre países y la legislación que autoriza o no la entrada de nuevos competidores al mercado.

3.1.1.1. Derechos de tráfico

En la Conferencia de Chicago⁸ de 1944, se estableció el principio de soberanía de cada país sobre su espacio aéreo y se definieron las primeras cinco libertades del aire⁹. En ese momento no se establecieron derechos de tráfico concretos entre países, por lo cual fue necesario firmar acuerdos bilaterales entre pares de países interesados para poder

⁶ OACI (*Organización de Aviación Civil Internacional*) es un organismo técnico y consultivo, perteneciente a la ONU, creado en 1944 para administrar la aviación civil internacional y hacer cumplir la Convención sobre Aviación Civil Internacional (o Convenio de Chicago, 7/12/1944). A 2017, reagrupa a 191 Estados. Su función principal es trabajar junto a los Estados miembro y otros grupos de la industria para la emisión de SARPs (*standard and recommended practices*) para la aviación civil y el diseño de políticas en materia de seguridad, desarrollo sostenible, etc. (www.icao.int)

⁷ IATA (*International Air Transport Association*) es una asociación comercial internacional de aerolíneas, creada en La Habana en 1945. Actualmente reúne a 265 aerolíneas, que representan aproximadamente el 83% del tráfico aéreo mundial. Las funciones principales de IATA son la simplificación de procedimientos de la actividad aerocomercial (por ejemplo, la facturación entre las compañías aéreas y los agentes de viajes -BSP- o los agentes de cargo -CASS-), y ayudar a formular políticas sobre distintos aspectos críticos de la aviación. (IATA www.iata.org) Según otras fuentes, en su origen, su objetivo principal fue regular la competencia y acordar tarifas. (POTENZE, 2010).

⁸ Reunión entre delegados de 52 países con el objeto de actualizar las normas sobre aviación, en la víspera del fin de la Segunda Guerra Mundial. Con una economía en pleno auge frente, Estados Unidos defendía una política de libertad de cielos que se enfrentaba a las posturas proteccionistas de estados europeos y la URSS, devastados por la guerra. Durante esta reunión se acordó crear el organismo regulatorio que en 1947 se denominaría OACI.

⁹ En Derecho Aeronáutico, las libertades del aire son derechos que autorizan a las aerolíneas de un Estado a entrar en el espacio aéreo de otro Estado y aterrizar en éste. Se diferencia entre libertades técnicas, libertades comerciales y otras libertades. Las primeras cinco libertades son:

1) Libertades Técnicas:

- Primera libertad: derecho que se concede a las aeronaves (no militares) de cualquier Estado de volar sobre el territorio de otro Estado sin aterrizar.
- Segunda libertad: facultad de aterrizar en territorio de otro Estado por escalas técnicas.

2) Libertades Comerciales:

- Tercera libertad: facultad de embarcar pasajeros, correo y carga en el territorio del país cuya nacionalidad posee la aeronave y desembarcarlos en el país autorizante.
- Cuarta libertad: facultad de embarcar pasajeros, correo y carga en el territorio del Estado autorizante y desembarcarlos en el territorio del país cuya nacionalidad posee la aeronave.
- Quinta libertad: facultad otorgada por un Estado a las aeronaves de otro Estado para realizar transporte de pasajeros y mercancías desde el territorio autorizante hasta terceros estados.

operar.¹⁰ Actualmente, cada país establece en cada caso su política de cielos, que pueden ser “más o menos abiertos”, por medio de estos convenios bilaterales. En ellos se establecen cuestiones tales como cuántas rutas se pueden operar entre dos países, qué rutas (desde qué origen hacia qué destino), qué compañías pueden ser designadas por cada país o entidad para operar esas rutas, etc. En los acuerdos bilaterales clásicos, las partes firmantes son dos países, cada país obtiene el derecho de operar un número de rutas entre ambos territorios y es el país el que designa a qué aerolínea concede esas rutas. Sin embargo, existen otros tipos de acuerdos.¹¹

En el caso de Argentina, el tráfico internacional está regulado por treinta y un convenios bilaterales. A los fines de este trabajo, importan los convenios Argentina-Francia, Argentina-Países Bajos, Chile-Países Bajos y Uruguay-Francia.¹²

Los convenios vigentes en 2017 entre Argentina y Francia autorizan hasta catorce vuelos semanales entre ambos países, con un límite de siete para compañías designadas por el gobierno argentino y otros siete para compañías designadas por el gobierno francés. En 2017, sólo las siete frecuencias operadas por la compañía designada por Francia (Air France) están siendo utilizadas, aunque los vuelos con acuerdo de códigos compartidos¹³ de Aerolíneas Argentinas sobre los vuelos de Air France ocupan las siete frecuencias argentinas restantes. En el caso de los Países Bajos, hasta el 5 de octubre de 2016, el convenio bilateral con Argentina autorizaba cuatro frecuencias semanales para cada país. Ese día se firmó un nuevo acuerdo bilateral que permite a cada país llevar el número de frecuencias entre Argentina y los Países Bajos hasta siete, de manera análoga al convenio con Francia. Así, KLM pudo llevar de cuatro a cinco sus frecuencias semanales en octubre de 2016 y subirá a seis en octubre de 2017.

¹⁰ El primero de estos acuerdos tuvo lugar en 1947 en Bermuda entre Estados Unidos y Gran Bretaña. Este acuerdo fue luego tomado como ejemplo para las negociaciones subsiguientes. En estos acuerdos bilaterales, el protagonismo era de los Estados, aunque en aquellos momentos la gran mayoría de las aerolíneas internacionales eran total o parcialmente estatales o recibían algún subsidio del Estado.

¹¹ Chile, por ejemplo, actualmente tiene un convenio con la Unión Europea, donde puede otorgar las rutas a compañías que no sean chilenas si ninguna compañía chilena opera dichas rutas. Es un acuerdo original porque no es entre dos países sino entre un país y un bloque de países.

¹² Los acuerdos Uruguay – Francia y Chile – Países Bajos son relevantes en el sentido de permitir la ampliación de las rutas París – Buenos Aires a Montevideo y Ámsterdam – Buenos Aires a Santiago de Chile.

¹³ Los acuerdos de código compartido permiten a una aerolínea vender lugares en un vuelo de otra como si fueran en un vuelo propio: con sus tarifas, con conexión a sus propios vuelos, con código de vuelo propio, etc.

3.1.1.2. Permiso de entrada a nuevas aerolíneas al mercado argentino

Durante el último trimestre de 2016, cobró fuerza en la prensa a nivel mundial el debate sobre la ampliación del modelo *low-cost* a trayectos de larga distancia y varias compañías internacionales comunicaron sus intenciones de desembarcar en Argentina. Por ejemplo, la *low-cost* Norwegian Air informó en octubre que dentro de sus posibles planes de crecimiento se encuentra implantar una base en Buenos Aires o Córdoba (ABC.es: 10/2016) para volar hacia Argentina desde Europa a tarifas inferiores a 200 euros, y Level, la filial del grupo Iberia – British Airways, anunció a principios de 2017 vuelos entre Barcelona y Buenos Aires a precios de vuelo regional. Para ello, será necesario obtener los permisos gubernamentales.

En efecto, después de muchos años de políticas aerocomerciales protectoras de la aerolínea de bandera, Aerolíneas Argentinas, la gestión actual propone un nuevo modelo al propiciar la entrada de nuevos jugadores a los cielos argentinos (BASTEIRO: 2016). En la audiencia pública convocada por la ANAC el 27 de diciembre de 2016, cinco aerolíneas¹⁴ solicitaron nuevas rutas en Argentina (La Nación, 31/12/2017). En esta primera instancia se trató de aerolíneas con base en Argentina y la mayoría de las rutas solicitadas fueron domésticas y regionales. Sin embargo, en julio de 2017 está prevista una nueva audiencia pública durante la cual presentarán solicitudes para operar en el país las compañías Norwegian, Level y RyanAir, entre otras (CABOT: 26/05/2017) De esta manera, la actividad de Air France y KLM, al igual que la de todas las otras aerolíneas que vuelan entre Europa y Argentina, resultará afectada como consecuencia de factores político-legales.

3.1.2. Factores económicos

Además de los vaivenes de la economía local (recesiones, etc.), la actividad aerocomercial internacional se ve directamente afectada por los movimientos de las principales economías del mundo. Así, en los resultados de Air France KLM globales se han observado los efectos de la crisis global de 2009, las guerras en distintos puntos del planeta que obligan a modificar los planes de vuelo, etc.

Un factor económico particularmente significativo es el tipo de cambio peso - dólar y dólar - euro. En el caso de Argentina, existe una fuerte relación entre la venta de pasajes y las

¹⁴ Las aerolíneas en cuestión son Alas del Sur, American Jet, Avian Líneas Aéreas (filial local de la colombiana Avianca, que recientemente compró MacAir a la familia Macri), Andes y FlyBondi (que se perfila como la primera *low-cost* argentina).

expectativas sobre el tipo de cambio peso - dólar. Por ejemplo, a fines de 2015 se observó un notable aumento en las ventas de pasajes para viajes durante 2016, debido a que de esa manera los compradores accedían a pasajes con un dólar a 9 pesos para viajar en fechas donde el dólar quizás rondaría los 15 pesos. Otro momento donde se observó una influencia del tipo de cambio en las ventas fue durante el primer semestre de 2017, ya que las previsiones indicaban un dólar de aproximadamente 20 pesos para fin de año.

El tipo de cambio dólar / euro influye en las decisiones sobre destino de los viajeros por placer. En épocas de euro barato, se observa que muchos viajeros eligen Europa antes que Estados Unidos.

3.1.3. Factores socioculturales

Afortunadamente para Air France KLM, tanto Francia como Holanda gozan de buena imagen entre los argentinos. La francofilia argentina, fundamentalmente en las ciudades de Buenos Aires y Córdoba, es bien conocida (GREMENTIERI: 2013). La fuerte influencia de la cultura francesa durante los últimos 200 años se puede ver no sólo en la arquitectura sino también en la literatura, enseñanza de ciencias sociales en las universidades, etc. Esta francofilia beneficia a Air France como representante de Francia en los cielos argentinos.

KLM, por otra parte, se benefició con la nueva notoriedad de Holanda en el país gracias a la llegada de Máxima Zorreguieta a la corona holandesa. En efecto, los nuevos acuerdos bilaterales con Holanda y la ampliación de frecuencias de KLM, en octubre de 2016, obtuvieron una importante presencia en la prensa que fue potenciada a su vez por los encuentros entre el presidente argentino y la reina Máxima, y las visitas de esta última a la Argentina a bordo de aviones de KLM. Por otro lado, en mayo de 2017, el rey de Holanda reveló que, desde hace 21 años, se desempeña de incógnito como copiloto de aviones de KLM,¹⁵ lo cual originó una gran cantidad de artículos de prensa, en Argentina y en todo el mundo, muy positivos para KLM.

¹⁵ Para más información, ver INFOBAE: 18/05/2017

<http://www.infobae.com/america/mundo/2017/05/18/el-rey-de-holanda-revelo-el-increible-hobby-que-realiza-de-incognito-hace-21-anos/>

3.1.4. Factores tecnológicos

Entre los numerosos factores del entorno tecnológico que afectan la operación de las aerolíneas en Argentina, podemos citar las características de los aeropuertos principales de Buenos Aires, Ezeiza – Ministro Pistarini y Aeroparque Jorge Newbery (que permiten la utilización de determinado tamaño de aviones según las pistas disponibles), la disponibilidad de tecnología para aterrizajes en caso de niebla (ILS), etc.

Desde el punto de vista comercial, vale la pena señalar la alta penetración de Internet y de dispositivos móviles entre la población argentina. En particular, de los *smartphones* de marca Samsung (45% de los móviles vendidos en 2016 en el país son de la marca coreana)¹⁶ y de otras marcas que usan sistema operativo Android, alcanzando este último el 85% del mercado.¹⁷ De esta manera, es fundamental adaptar los sitios web y las comunicaciones digitales a una buena lectura desde dispositivos móviles, fundamentalmente de sistema operativo Android, para poder estimular la venta online.

3.2. Análisis de mercado: dimensión del mercado captable

Para este trabajo, se considerará mercado al conjunto de clientes residentes en Argentina que compran pasajes de avión hacia los destinos de Air France y KLM, que denominaremos “destinos captables”: Europa, Asia, África y Medio Oriente. No se considerará por lo tanto el mercado de viajes de cabotaje (dentro de Argentina), regional (Latinoamérica) ni hacia Norteamérica y Oceanía.

Los datos de mercado (BSP¹⁸) indican que los principales destinos en Europa y Asia para viajes iniciados en Argentina son, por orden de importancia: Madrid, Barcelona, Roma, Londres, París, Milán, Ámsterdam, Estambul, Frankfurt, Tel Aviv, Bangkok, Zúrich, Málaga, Venecia, Berlín, Palma de Mallorca, Múnich, Bruselas, Lisboa, Viena, Tokio y Shanghái. El tráfico hacia estas 22 ciudades representa el 81% del mercado captable.

¹⁶ Para más información, ver Iprofesional.com: 30/03/2017. <http://www.iprofesional.com/notas/247679-La-pelea-por-el-share-Samsung-es-la-marca-de-celulares-ms-elegida-en-la-Argentina>

¹⁷ Fuente: Lanacion.com.ar: 25/05/2017. <http://www.lanacion.com.ar/1900814-android-vs-ios-quien-gana-la-batalla>

¹⁸ BSP (*Billing and Settlement Plan*) es el sistema de IATA (Asociación Internacional del Transporte Aéreo) para centralizar los pagos entre agencias de viajes y aerolíneas. Este órgano actúa como intermediario para que las agencias de viajes y otros organismos emisores realicen un solo pago para todas las aerolíneas, y a su vez las aerolíneas reciban un solo pago proveniente de todas las agencias.

En los cuadros 1 y 2 ([ver cuadros en Nota 2 de AIC](#)) podemos ver que para vuelos comprendidos en el período enero-septiembre de 2016 en Argentina se realizaron en total 1,8 millones de reservas hacia todo el mundo, y que se realizaron 800.000 hacia destinos captables Air France KLM (Europa, África, Asia y Medio Oriente). El cuadro 1 muestra el total de las reservas realizadas desde Argentina hacia cualquier destino en todo el mundo, su discriminación por aerolínea ordenadas de mayor a menor según su peso y la evolución de reservas y *market share* con respecto al mismo período del año anterior. El cuadro 2 muestra la misma información pero sólo hacia destinos captables Air France KLM.

Como vemos, en general, el mercado argentino creció en 2016, ya que se observa un 12% más de reservas voladas en 2016 que en el mismo período de 2015 (cuadro 1). Si observamos lo ocurrido con los destinos captables Air France KLM, vemos que el crecimiento del mercado es algo menor pero similar (10%). En número total de reservas, el mercado captable creció aproximadamente en 80.000 reservas con respecto al mismo período de 2015.

El crecimiento del mercado justificó la ampliación de frecuencias de KLM en 2016 y 2017. En función de los resultados de la 6ta frecuencia, KLM evaluará la incorporación de un nuevo vuelo para alcanzar la frecuencia diaria, máximo permitido por el nuevo acuerdo bilateral (ver arriba: 3.1.1.1. *Derechos de tráfico*).

Como conclusión, podemos decir que hay espacio para seguir creciendo en el mercado argentino, hecho que explica la avidez de las nuevas aerolíneas que solicitan permiso de ingreso. Por el aumento de la competencia, la presión sobre las tarifas, que ya es alta, será cada vez mayor. Algunas promociones están muy por debajo de la rentabilidad, aunque en general se trata de pocos lugares a la venta que se agotan rápido. Se suele tratar de políticas de *pricing* de penetración. Se puede prever que se ampliará el mercado con la incorporación de nuevos clientes que hasta ahora no consumían pasajes de avión, y que se segmentará más claramente la clientela en *clusters* de buscadores de precio vs. buscadores de servicio.

3.3. Análisis competitivo: principales competidores, *market share* y evolución

Ver el contenido completo de esta sección en [NOTA 3 de AIC](#).

3.4. Productos

Los productos disponibles para los clientes residentes en Argentina en los viajes en avión hacia los destinos captables son clases económicas, “Premium Economy”, Business y Primeras. A enero de 2017, Air France y KLM desde Buenos Aires ofrecen las tres primeras opciones (sólo Lufthansa y Emirates vuelan con Primera Clase hacia Buenos Aires).

La estrategia de cada compañía para cada ruta y cada mercado determina el avión y la configuración de asientos elegidos para operarla. Por ejemplo, hasta 2012 Air France volaba a Buenos Aires con un Boeing 777-200 con tres cabinas; Primera Clase, Business y Economy. Dado que los cuatro asientos de Primera Clase no siempre se vendían en su totalidad y que el mercado tenía gran potencial para crecer en ventas en Economy, se decidió cambiar por un avión sin Primera pero con un 20% más de asientos en Economy, lo que resultó en mayores beneficios.

En un avión, un pasajero puede haber pagado mucho más que la persona sentada a su lado, que viaja en un asiento idéntico. Si bien se trata del mismo asiento, se considera que existe una diferencia en el producto ofrecido puesto que seguramente tienen distintas condiciones de cambios y reembolsos (las tarifas con promociones muy agresivas en general no permiten reembolsos ni cambios, mientras que las tarifas más caras tienen condiciones más flexibles), estadías mínimas y máximas permitidas, etc. En el caso de los vuelos de medio y corto recorrido y de las compañías low-cost, las tarifas suelen diferenciarse además por incluir o no un equipaje despachado en bodega, servicio de comida a bordo, etc.

3.5. Análisis de las empresas Air France y KLM en Argentina

3.5.1. Air France

Air France es la aerolínea de bandera francesa, con sede en París. Sus tres actividades son el transporte de pasajeros (actividad principal), el transporte de carga y el mantenimiento aeronáutico para otras aerolíneas. Fue creada en 1933 por la fusión de las cinco principales empresas de aviación francesas del momento, entre ellas la célebre Aéropostale.

Los lazos de Air France con la Argentina son de larga data. La historia común se inicia en 1927 con la llegada del primer vuelo de la Aéropostale a Buenos Aires. La sede local de la Aéropostale era la Aeroposta Argentina, que luego se convertiría en Aerolíneas

Argentinas. Desde entonces, salvo un breve período durante la Segunda Guerra Mundial, Air France nunca abandonó el suelo argentino. La historia de la aviación argentina está íntimamente ligada a Air France.

En 2017, desde Buenos Aires, Air France ofrece vuelos directos a París todos los días del año y cinco vuelos semanales a Montevideo. El avión utilizado¹⁹ es un Boeing 777-200 con 280 asientos distribuidos en tres clases: 40 lugares en clase *Business*, 24 en *Premium Economy* y 216 en *Economy*.

3.5.2. KLM Royal Dutch Airlines

KLM, que en holandés significa Compañía Real Holandesa de Aviación, es la aerolínea de bandera de los Países Bajos. Fue fundada el 7 de octubre de 1919 y es la aerolínea más antigua que sigue operando bajo su nombre original. KLM aterrizó en Argentina por primera vez en agosto de 1946 e inauguró vuelos regulares a Buenos Aires en 1948. La compañía suspendió sus vuelos hacia la Argentina en 2001, luego los retomó en 2011 y en 2017 desde Buenos Aires ofrece cinco vuelos directos semanales a Ámsterdam y a Santiago de Chile, que serán ampliados a seis a partir de noviembre de 2017. El avión utilizado para la ruta es un Boeing 777-300 con 34 asientos en clase *Business* y 374 en *Economy*, de los cuales 40 pertenecen a la zona *Economy Comfort* (mismo asiento pero mayor distancia entre asientos y mayor inclinación).

3.5.3. El grupo Air France-KLM

El grupo Air France KLM se formó en 2004. Air France y KLM ofrecen en 2017 una red combinada de 328 destinos en 118 países de los 5 continentes. Air France y KLM forman parte de la Alianza SkyTeam, que en 2017 agrupa a 20 aerolíneas, una de las cuales es Aerolíneas Argentinas, desde 2012. La Alianza SkyTeam fue fundada en el año 2000. Air France es miembro fundador y KLM se incorporó en 2004.

El grupo Air France KLM también está integrado por las subsidiarias Transavia y Hop!, que realizan vuelos regionales. Las cuatro compañías del grupo Air France KLM obtuvieron un resultado de 26.059 millones de euros en 2015.

Ver proporción que representa la Argentina en las ventas globales de Air France KLM en [Nota 4 de AIC](#).

¹⁹ Datos al 1 de diciembre de 2016.

3.5.4. Las marcas

3.5.4.1. Percepción de Air France y KLM

Para la elaboración de un plan de comunicación ajustado a las necesidades de las empresas en el mercado argentino, es necesario conocer cómo son percibidas las marcas Air France y KLM por los consumidores locales y cómo lo son sus principales competidores. Para este punto, se recurrió a investigación de mercado realizada por consultoras externas para las compañías contratadas desde casas matrices, así como a un estudio realizado por una consultora argentina, SEL Consultores.

3.5.4.1.1 En el mundo

Ver el contenido de esta sección en [Nota 5 de AIC.](#)

3.5.4.1.2. En Argentina

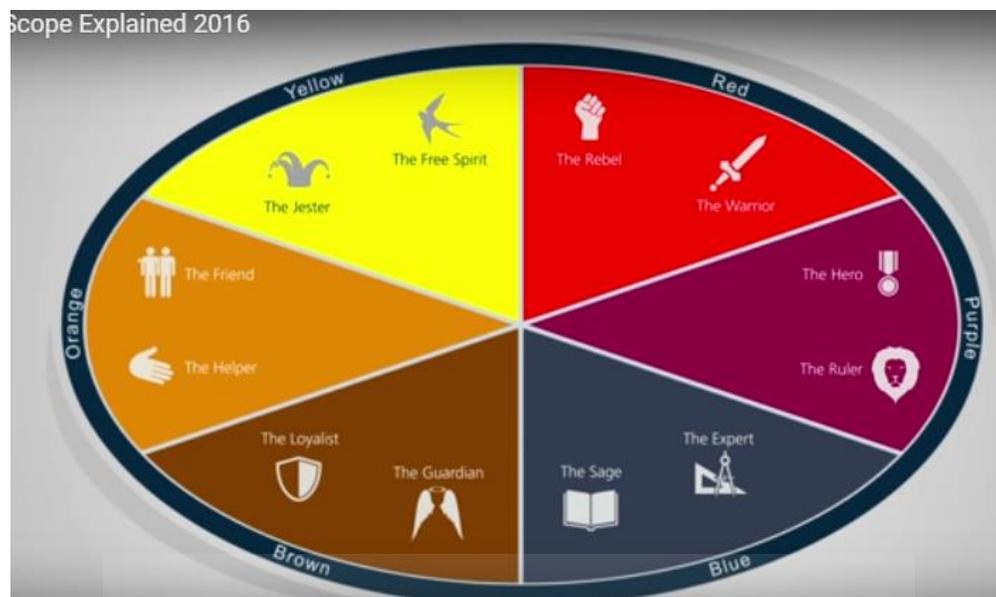
Ver el contenido de esta sección en [Nota 6 de AIC.](#)

3.5.4.2. Posicionamiento

3.5.4.2.1. Posicionamiento global

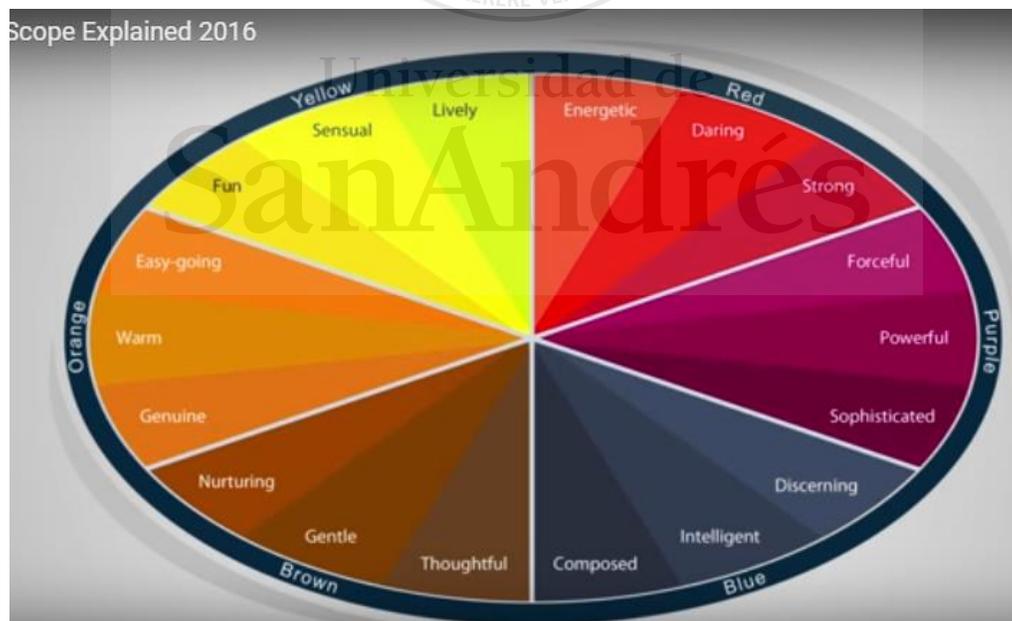
El modelo *NeedScope*, según la consultora que lo creó, TNS, es un sistema de planificación de marca para desarrollar “marcas irresistibles”.²⁰ La herramienta *Brand Portfolio Manager*, perteneciente a NeedScope, permite ver el posicionamiento y la percepción actual de las marcas por parte de los consumidores con respecto a sus competidores. Se trata de un esquema para analizar las necesidades conscientes e inconscientes de los consumidores y cómo las marcas las satisfacen, inspirado en los conceptos de inconsciente colectivo y de los doce arquetipos universales de Carl G. Jung. En el esquema se visualizan con colores diferentes seis emociones universales, que se asocian a doce arquetipos comunes:

²⁰ Más información, en el sitio web de la consultora TNS: <http://www.tnsglobal.com/what-we-do/by-expertise/brand-communication/needscope>



Esquema 1: Seis emociones universales y doce arquetipos de Jung. Fuente: Sitio web de TNS, <http://www.tnsglobal.com/>

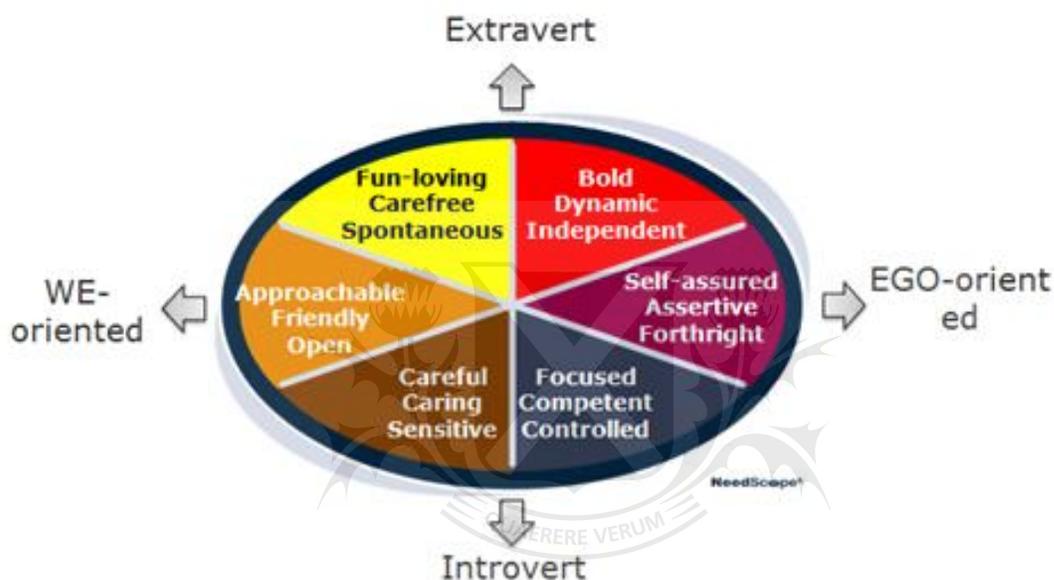
Cada emoción tiene diferentes dimensiones y corresponde a diferentes estados de necesidad:



Esquema 2: Estados de necesidad asociados a las seis emociones universales. Fuente: Sitio web de TNS, <http://www.tnsglobal.com/>

Los diferentes estados de necesidad se asocian a características que se asocian a las marcas: “amigable”, “espontánea”, “independiente”, “segura de sí misma”, etc. Luego, se

adapta el modelo a la categoría (en este caso, viajes aéreos) y luego se ubican las marcas dentro del esquema. Para situar una marca, se evalúa “cuán irresistible” es la marca para cada estado de necesidad. Combinando esta información con medidas de necesidades insatisfechas y amenazas de la competencia, se establece el estado de necesidad óptimo para la marca. La situación ideal es estar cerca de los bordes en el esquema, ya que eso indica que la marca apunta claramente a un estado de necesidad.



Esquema 3: Características que se asocian a las marcas. Fuente: Sitio web de TNS, <http://www.tnsglobal.com/>

Es muy interesante ver cómo se ubican las marcas del grupo Air France KLM en el esquema, en comparación con sus competidores. Ver esta información en [Nota 7 de AIC](#).

3.5.4.2.2. Posicionamiento en Argentina

En Argentina, si bien no se dispone de la herramienta Brand Portfolio Manager adaptada al país, fuentes de la empresa en base a su experiencia comentan que se observan elementos de la tendencia general global.

Como vimos más arriba, las marcas Air France y KLM no siempre están bien diferenciadas. Air France tiene una identidad un poco más clara debido a la fuerte presencia cultural y económica de Francia en Argentina, que se manifiesta mediante múltiples actividades organizadas por la Cámara de Comercio Franco-Argentina (CCIFA), la Embajada de Francia, el Institut Français, etc. En el caso de KLM, varios

estudios han demostrado que gran parte del público americano que no viaja con frecuencia a Europa desconoce que KLM es una aerolínea y que es holandesa. Se cree que el hecho de no contener las palabras “Holanda” y “aerolínea” o “aire” en su nombre, a diferencia de la mayoría de las aerolíneas, influye en esta situación.

Los slogans actuales de Air France y KLM resumen bien la propuesta de cada una. Air France es « France is in the Air », precisamente la *unique selling proposition* de Air France: « Air France es Francia en el aire ». Air France lleva en su nombre la promesa de lo mejor del “arte de vivir a la francesa”: buena gastronomía, buenos vinos, búsqueda de la comodidad y del placer, cierta rebeldía. Así, sólo sirve vinos franceses y auténtico *champagne* a bordo, convoca a chefs franceses reconocidos para elaborar los menús de las clases Business y La Première, presta atención a detalles como la calidad de la manteca o entrega un menú impreso a cada pasajero del avión.

KLM, por su parte, en 2016 decidió ya no separar su logo de la extensión “Royal Dutch Airlines”, excepto en los Países Bajos, donde todo el mundo la conoce por ser la aerolínea de bandera. De esta manera, se busca que desde el nombre se comunique que se trata de una aerolínea y que esa aerolínea es holandesa. El slogan *Moving your world by creating memorable experiences* busca asociarla a la zona inferior izquierda del Brand Portfolio Manager: orientación al “nosotros” y no al “yo” (como Air France), cercana, amigable, espontánea, sensible y cuidadosa. Al igual que Air France, debe vincularse lo máximo posible con los valores positivos asociados a Holanda: personalidad amistosa, amable, sonriente, abierta al mundo, descontracturada; atributos de innovación, eficiencia, simplicidad, diseño, creatividad, sustentabilidad.

En el caso de Air France y KLM fuera de Europa, es muy importante hacer foco en este elemento básico de diferenciación a disposición: sus orígenes franceses y holandeses respectivamente, es decir, recurrir al branding territorial, recordando permanentemente este vínculo con Francia y Holanda y sus mayores símbolos culturales.

En la sección 6. *Modos de acción* profundizaremos en las acciones concretas programadas para ello: partnerships con otras marcas francesas y holandesas de primer nivel (ej. Sofitel), auspicio u organización conjunta de eventos culturales (ej. Viví Francia, Celebración por el Día del Rey), asociaciones con Embajadas e Institutos culturales, etc.

3.5.5. El producto Air France KLM en Argentina

Como ya indicamos, el producto que ofrece Air France KLM en Argentina en 2017 son vuelos directos Air France entre París, Buenos Aires y Montevideo en Boeing 777-200

de 280 asientos (40 *Business*, 24 *Premium Economy* y 216 *Economy*), y vuelos directos KLM entre Ámsterdam, Buenos Aires y Santiago de Chile en un Boeing 777-300 de 408 asientos (34 *Business* y 374 *Economy*).

No describiremos las características de cada asiento por motivos de espacio, pero vale la pena indicar que tanto Air France como KLM son compañías de 4 estrellas según la calificación SkyTrax²¹, al igual que Emirates, British Airways y Lufthansa. Si bien la calidad de los asientos y la atención a bordo son de primer nivel, no constituyen el principal elemento de diferenciación.

El principal elemento de diferenciación de Air France y KLM en Argentina son París y Ámsterdam en vuelo directo: Air France es la única compañía que vuela sin escalas entre París y Buenos Aires y KLM la única en hacerlo Ámsterdam y Buenos Aires. Esta característica les permite “incluir” sin costo adicional en el pasaje una parada en París y/o en Ámsterdam en un viaje a cualquier otro destino, lo cual constituye un verdadero diferencial ya que son dos ciudades muy atractivas para el turismo y los negocios, principalmente París.

En segundo lugar, se destacan para ambas la última versión de sus asientos *Business*, totalmente reclinables, la alta calidad de la gastronomía y carta de vinos en el caso de Air France y la calidez del personal en el caso de KLM.

3.5.6. Plaza (distribución) del producto Air France KLM en Argentina

En el caso de Air France KLM en Argentina, la distribución se organiza de la siguiente manera:

- **Canales de venta directa**
 - Online: sitios web propios www.airfrance.com.ar y www.klm.com.ar
 - Offline:
 - Venta telefónica (call center).
 - Oficinas de Ventas de Buenos Aires
 - Agencia de Ventas del Aeropuerto de Ezeiza
- **Canales de venta indirecta**
 - Agencias de viajes, divididas en las llamadas “tradicionales” y las agencias de viajes online (OTAs)

²¹ Para ver el listado completo de aerolíneas 4 estrellas según Skytrax, visitar: <http://www.airlinequality.com/ratings/4-star-airline-ratings/>

- Venta efectuada por otras aerolíneas (*interline*)

Ver el peso de cada canal en 2016 sobre las ventas totales y su comparación interanual en [Nota 8 de AIC](#).

Los lugares en los aviones de Air France y KLM se reservan y comercializan a través de sistemas de reservas (GDS, por las siglas en inglés de *Global Distribution System*). En Argentina, los sistemas de reservas utilizados son dos, Amadeus y Sabre. Así, se trata de un **tipo de distribución selectiva** ya que para vender pasajes de Air France y KLM previamente hay que obtener acceso a un GDS y los GDS establecen un primer control sobre quiénes pueden comercializar los lugares. En segundo lugar, las aerolíneas controlan qué distribuidores (principalmente, agencias de viajes) pueden vender pasajes en su nombre, es decir, con su CIP (*Carrier Identification Plate*).²² Las agencias a las cuales no se les ha otorgado el CIP Air France o KLM no pueden emitir directamente pasajes 057 (CIP Air France) o 074 (CIP KLM), deben hacerlo a través de otra agencia (consolidador) que sí los tenga.

El **grado de concentración de la distribución en Argentina es bajo**: según el Ministerio de Turismo de la Nación, en el país existen a junio de 2017 5304 agencias de viajes habilitadas.²³ En otros países, por ejemplo, en Chile, se observa una distribución concentrada en tres o cuatro agencias principales, lo cual les otorga un poder de negociación mayor. La atomización de la distribución es lógicamente una ventaja para las aerolíneas en Argentina. Sin embargo, existen cámaras de agencias de viajes por medio de las cuales las agencias pueden llevar a cabo acciones y solicitudes en forma colegiada y así cobrar más fuerza.²⁴

²²El CIP es un número de tres cifras que identifica a la compañía responsable ante el cliente por un pasaje de avión, que implica un contrato de transporte. Son las tres primeras cifras del número total de 13 que identifican a cada pasaje aéreo. Por ejemplo, un pasaje iniciado en 057 será un pasaje Air France y un pasaje 074 será un pasaje KLM. El itinerario de un pasaje puede contener tramos operados por otras compañías. En ese caso, la compañía del CIP es la que recibe el dinero por parte del cliente directo o agencia de viajes y se encarga de enviar el dinero correspondiente al tramo en cuestión a la aerolínea operadora.

²³ Al 12 de junio de 2017. Fuente, Ministerio de Turismo de la Nación:

<http://servicios.turismo.gob.ar/agencias/list>

²⁴ Las más importantes en Argentina son AVIABUE (Asociación de Agencias de Viajes de Buenos Aires), FAEVYT (Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo), FACVE (Foro Argentino de Consultores de Viajes Empresariales) y la red de agencias de viajes de lujo Virtuoso.

3.5.6.1. Venta indirecta de Air France y KLM

Ver en [Nota 9 de AIC](#) el detalle de las principales agencias de viajes para Air France y KLM y su parte de mercado.

3.5.7. Pricing

En la industria aerocomercial, el *pricing* es la actividad comercial central del negocio, ya que se debe lograr la rentabilidad de una línea con una oferta de asientos constante. En el caso de Air France y KLM, las tarifas desde y hacia todo el mundo son establecidas por un equipo de más de 100 personas basadas en París y Ámsterdam en coordinación con los equipos de *pricing* locales en todo el mundo. Las tarifas se proponen en base a complejos cálculos de llenado estimado del vuelo teniendo en cuenta previsiones específicas para el año en curso, combinados con factores de estacionalidad en base a valores históricos.

El stock de lugares en un avión se ofrece según clases de reserva identificadas con letras y para cada clase de reserva puede existir más de una tarifa. Por ejemplo, de los 216 asientos en Economy de Air France desde Buenos Aires, en mayo de 2017 hay listadas 16 tarifas a París, identificadas con 9 letras diferentes. Entre la tarifa más baja y la más alta hay una diferencia del 100%.

(Ver continuación en [Nota 10 de AIC](#))

3.5.8. Clientes de Air France y KLM en Argentina

La información sobre tipologías de los clientes vertida en este apartado proviene de estudios de mercado realizados para Air France KLM entre sus pasajeros de todo el mundo entre enero y diciembre de 2016.

Para estudiar la composición y el comportamiento de su clientela, Air France y KLM distinguen entre clientes corporativos (segmento *Business to Business* o B2B) y clientes particulares (segmento *Business to Consumer* o B2C).

Los clientes corporativos son empresas y clientes que necesitan desplazarse a destinos captables de Air France KLM por negocios. Es un segmento que recibe mucha atención, ya que parte de esta clientela viaja en Business, dejando mayores beneficios a la compañía. Existen muchos productos específicos para clientes corporativos (contratos

de incentivo, contratos BlueBiz, mención “corporate” en las reservas para tratamiento VIP, SkyPriority, etc.).

Por otro lado, se estudia de manera diferenciada la clientela de las “cabinas delanteras” (clases Business, La Première y Premium Economy) y “cabinas traseras” (clase Economy) por otro.

3.5.8.1 Espacios de demanda

Como sabemos, un análisis del mercado basado exclusivamente en datos demográficos²⁵ ha demostrado ser ineficiente para explicar los motivos que llevan a un cliente a elegir una u otra marca, así como limitado a la hora de orientar decisiones sobre inversión publicitaria. Por el contrario, una estrategia pensada en torno de espacios de demanda resulta más eficiente. Si bien la aplicación de este modelo a la segmentación de públicos puede ser compleja, sobre todo en el ámbito offline, tener siempre presentes estas principales “demandas” de los clientes contribuirá a armar mensajes más relevantes.

Los estudios realizados por Air France KLM entre su clientela de todo el mundo condujeron a identificar las siguientes seis tipologías de pasajeros: viajeros ocupados y ambiciosos; viajeros con mentalidad funcional; amantes de los viajes; viajeros que buscan marcas y servicios Premium; viajeros precavidos y/o inseguros, y viajeros cazadores de ofertas online. Por otra parte, las principales necesidades y expectativas encontradas fueron: entretenimiento; un buen comienzo; reconocimiento; un momento de “recarga de baterías” en el cielo; “darme un gusto”; momentos personalizados; tranquilidad y confianza en el personal; “déjenme trabajar”; lujo ya; “denme seguridad”; “asegúrense de que todo funcione bien”; el mejor precio por los servicios básicos; eficiencia por un buen precio.

La intersección de las principales necesidades con las tipologías de clientes y situación de compra llevan a identificar espacios de demanda principales, sintetizados en el cuadro en [Nota 11 de AIC](#). En el mencionado cuadro, podemos ver cuáles son las principales expectativas de los clientes según su tipología, motivo de viaje (negocios o placer), momento de compra (compra planificada con anticipación o de último momento) y lugar de residencia (Europa / países fuera de Europa).

²⁵ Por ejemplo, hombres de 45 a 59 años residentes en Buenos Aires.

Este análisis ayuda a las marcas a encontrar aquellos segmentos que se adaptan mejor a su objetivo y ADN de marca (*ver cuadro en [Nota 12 de AIC](#)*). Luego, esta información se puede adaptar a cada mercado.

El diagrama de la [Nota 13 de AIC](#) nos muestra los principales espacios de demanda identificados para los pasajeros de las rutas a América Latina, distinguiendo entre pasajeros de Air France y de KLM. En el infograma de la [Nota 15 de AIC](#) vemos los datos específicos de Argentina.

Como vemos, las principales demandas de los clientes que compran en Argentina son “mejor oferta opción por los servicios básicos” (es decir, transportarse de A a B en los tiempos y servicios acordados), “denme momentos personalizados” y “déjenme trabajar”. Esta información es muy importante ya que debe guiar la segmentación de los públicos destinatarios de las acciones de comunicación y los principales mensajes a destacar.

3.5.8.2. Datos demográficos y motivos de viaje

Como vemos en los infogramas de las [Nota 14](#) y [Nota 15 de AIC](#), en las rutas a Latinoamérica se observó para 2016 un 51% de europeos, un 47% de americanos (presumiblemente residentes en Latinoamérica) y un 2% de originarios de Asia, Medio Oriente y África. Si distinguimos entre “front cabins” y “rear cabins”, vemos que la proporción de europeos es mayor en Business (61% europeos / 38% americanos para Air France, y 67% europeos / 31% americanos para KLM). La baja presencia de latinoamericanos en la cabina Business de KLM puede ser indicador de desconocimiento de la marca entre la clientela corporativa. Pero, en el caso de Argentina, puede deberse a los horarios: KLM en 2016 volaba 4 veces por semana a Buenos Aires mientras que Air France ofrecía vuelos todos los días, permitiendo mayores opciones a los viajeros de negocios, que suelen tener agendas menos flexibles.

Si consideramos la muestra global, el motivo de viaje es en un 70% viajes de placer / 30% viajes de negocios. En las rutas a Latinoamérica, todos de países de residencia, pasamos a 80% viajes de placer versus un 20% de viajes de negocios. Enfocándonos en los clientes que compraron su pasaje en Argentina, el porcentaje es aún menor: 15% declararon viajar por negocios y 85% por placer. Sin embargo, si restringimos la muestra a las cabinas delanteras el porcentaje de viajeros por negocios se eleva a 40% (versus 50% del total de la región).

En cuanto a sexo, hombres y mujeres se distribuyen de manera casi equitativa en las rutas a Latinoamérica (53% hombres / 47% mujeres); pero vemos que en Business el

69% son hombres en el caso de ambas compañías. En particular, en Argentina, en todas las cabinas, los porcentajes son casi idénticos: 51% hombres, 49% mujeres.²⁶

Otros datos de interés sobre Argentina es que el 60% de los clientes compradores son mayores de 45 años; el 47% de los pasajeros no realiza conexiones (o sea que viaja a París o Ámsterdam como destino final), y el 94% de los clientes viaja con equipaje despachado (esperable para una ruta de 13/14 horas de duración y que une dos puntos con diferentes estaciones del año). Los tres principales motivos de elección de la aerolínea de los clientes argentinos son, por orden de importancia: la red, los horarios y las frecuencias semanales (vuelos directos, vuelos nocturnos, días de operación en la semana, etc.); recomendaciones / la reputación; la tarifa.

Por otra parte, 90% de los clientes de Air France KLM en Argentina residen en el área metropolitana de Buenos Aires.

Teniendo en cuenta estas informaciones, extraemos las siguientes recomendaciones:

- es fundamental comunicar los aumentos de frecuencias de KLM (6 vuelos semanales a partir de noviembre de 2017), ya que la red y las frecuencias semanales constituyen el principal driver de elección, y vemos que la clientela corporativa latinoamericana no está eligiendo KLM;
- por otro lado, es importante invertir con construcción de imagen de marca, ya que la reputación de la aerolínea es el segundo driver de elección;
- para captar la atención de los clientes potenciales, es necesario comunicar en qué aspectos se satisfarán sus demandas (1 “mejor oferta opción por los servicios básicos”, 2 “denme momentos personalizados” y 3 “déjenme trabajar”): demostrar que la calidad y confiabilidad de los servicios ofrecidos justifican el precio (1); que las compañías garantizan que el viaje será placentero, gracias a detalles en el servicio y opciones (comidas a la carta, etc.) (2); que todo está pensado para garantizar al cliente libertad y tranquilidad para poder trabajar (3).

3.5.9. Resultados de ventas de Air France KLM en Argentina

Para el análisis de los resultados, Air France KLM divide las ventas en “alta contribución” y “baja contribución”. “Alta contribución” son las tarifas de Business, Premium Economy y las más caras de clase Economy (“high cont” en el cuadro de abajo). Son las tarifas

²⁶ No se dispone de la información por sexo y por cabina o por sexo y compañía para los residentes en Argentina.

que dejan una mayor rentabilidad (“yield”), aunque se venden en menor cantidad. Ver continuación en [Nota 16 de AIC](#).

3.6. FODA

Ver diagrama en [Nota 17 de AIC](#).

3.7. Panorama de puntos de contacto con las audiencias

Con la aparición de Internet y los dispositivos móviles, y la consiguiente multiplicación de las posibilidades de comunicación entre personas y organizaciones de todo tipo y de todo el mundo, sin importar fronteras nacionales o geográficas, en todo momento y lugar, pierde sentido intentar establecer lo que antes se denominaba un “panorama de medios” para una región geográfica: los puntos de contacto con las audiencias son prácticamente infinitos y están en constante evolución. En este trabajo, preferimos mencionar a los principales jugadores basados en Argentina para cada canal de comunicación, ordenados por importancia en términos de volumen de audiencia (lectorado, alcance) y relevancia para el target de Air France KLM en Argentina, sin aspiraciones de exhaustividad. No se tomará en cuenta en el marco de este trabajo la comunicación con clientes en puntos de venta como call centers y oficinas de atención al público.

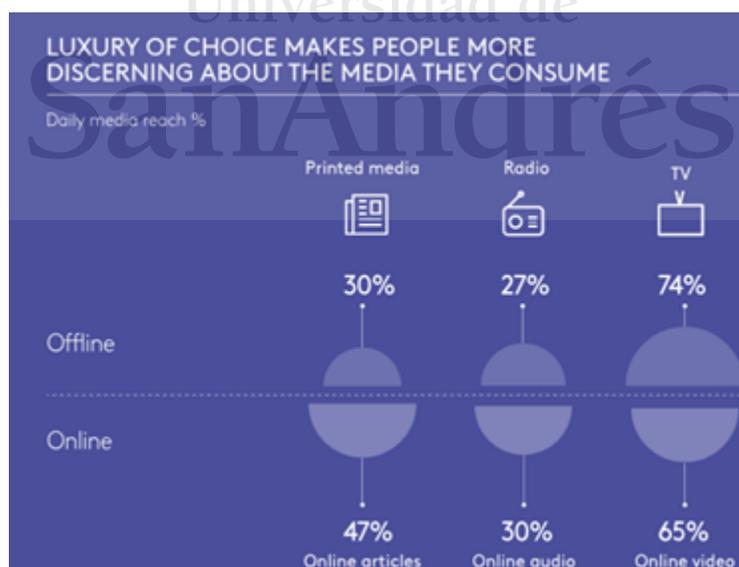


Imagen 4: Alcance promedio por tipo de canal en audiencias globales, según Connected Life 2016²⁷

Teniendo en cuenta que los clientes de Air France KLM en Argentina residen, como señalamos, en un 90% en la ciudad de Buenos Aires y GBA, seleccionaremos los medios principales con alcance en Buenos Aires y en segunda medida en Córdoba, Rosario y Mendoza.

3.7.1. Medios llamados “tradicionales”, en sus versiones offline y/u online:

- **Diarios / Portales informativos online de gran alcance**²⁸

La Nación, Infobae.com, Clarín, El Cronista, Perfil, Ámbito Financiero, Página 12, Iprofesional.com²⁹, tn.com.ar, La Voz del Interior. Revistas dominicales o mensuales Viva, La Nación Revista, Luz, Clase Ejecutiva, Ámbito del Placer.

- **Revistas**³⁰

- Política, economía y negocios: Noticias, Apertura, Fortuna, Mercado, Forbes, PyMEs.
- Estilo de vida: Clase Ejecutiva, Cosmpolitan, Revista Ñ, Rolling Stone, ¡HOLA!, Oh La La, El Planeta Urbano, DMAG, Elle, Para Ti, Vanidades, Gente, Caras, Brando, Joy, Cuisine et Vins, Mustique, entre otras.

- **Semanarios destinados a la industria de viajes y turismo**

Ladevi, Réport, Mensajero, El Diario de Turismo, Buenos Viajes,

- **Radio**³¹

- AM: **Mitre**, **Continental**, Radio 10, La Red, Del Plata, AM 750, Radio Rivadavia, Radio Nacional.

²⁷ *Connected Life* es un estudio anual sobre conectividad elaborado por la consultora Kantar TNS. El estudio 2016 analiza datos sobre 70.000 personas en 57 países. El estudio cubre, entre otros, consumo de medios de contenido, dispositivos utilizados, actividad digital, hábitos de compra online y offline, *drivers* de *e-commerce* y *online brand engagement*. Pone el foco en perfiles con uso regular de Internet (al menos 1 vez por semana por placer). Los datos fueron recolectados entre junio y septiembre de 2016. (Fuente: www.connectedlife.tnsglobal.com)

²⁸ Fuente: elaboración en conjunto con la agencia de prensa Advance Marketing internacional.

²⁹ Incluimos a Infobae e Iprofesional.com dentro de los “medios tradicionales” por un lado porque tienen estructura similar a las versiones online de los diarios y revistas tradicionales, y por otro por su gran alcance en términos de lectorado.

³⁰ Fuente: <http://sitiosargentina.com.ar/notas/2007/diciembre/revistas-mas-vendidas.htm>.

³¹ Fuente: IBOPE, enero de 2017. <http://www.radiodifusiondata.com.ar/ratings-radio.htm>

- FM: **Metro, Blue, Aspen**, La 100, Pop Radio, Mega, Vale.
- **TV**³²
 - Noticias: TN, C5N, CN23, Canal 26.
 - Programación temática variada: El 13, TV Pública, Telefé, Canal 9, América TV, Encuentro, entre otros.

Según el ranking Alexa³³, los sitios webs de los principales medios de comunicación en términos de tráfico se ubican en las siguientes posiciones: 11 clarín.com, 12 lanacion.com.ar, 15 infobae.com, 35 tn.com.ar, 48 perfil.com, 60 lavoz.com.ar, 70 ambito.com, 79 pagina12.com.ar, 113 cronista.com. Este ranking confirma las posiciones de liderazgo de Clarín, La Nación, Infobae, Tn.com.ar, Perfil y La Voz del Interior en Córdoba y provincias aledañas.

3.7.2. Blogs, otros sitios web

- Blogs de viajes: Chicas en New York, Sir Chandler, El mundo de Floxie, etc.
- Otros blogs: moda, gastronomía, tecnología, etc.
- Blogs asociados a medios tradicionales³⁴: Oh My Blog, El Blog de Alicia de Arteaga, etc
- Sitios webs de consultoras en marketing, negocios, organizaciones especializadas en viajes o aviación, etc.

3.7.3. Influencers digitales

Según los estudios de muchas consultoras en marketing³⁵, el “marketing de influencia” es el próximo paso de la comunicación entre marcas y audiencias. Podemos definir “*influencer* digital” como una persona o grupo de personas que tienen un perfil o cuenta en una red social con un alto número de seguidores, goza de credibilidad en su audiencia y tiene capacidad de influir en las decisiones tomadas por dicha audiencia (algo muy difícil de medir en términos objetivos). Algunos *influencers* poseen un blog donde

³² Fuente: elaboración propia

³³ Alexa lista los sitios con mayor tráfico desde Argentina, calculando el tráfico según el número de visitantes mensuales y número de vistas de sus páginas. Fuente: <http://www.alexa.com/topsites/countries;10/AR> (acceso del 28 de agosto de 2016)

³⁴ Se trata de un modelo al que sólo La Nación parece seguir apostando: en <http://blogs.lanacion.com.ar/> se listan 32 blogs, más 8 pertenecientes a revistas del grupo La Nación, de los cuales 6 son de Oh La La. Infobae, Clarín y Perfil han incursionado en esta modalidad pero no demuestran interés en desarrollarla, ya que no se observan posteos recientes en sus blogs: en <http://blogs.perfil.com/>, <http://blogs.infobae.com/>, <http://weblogs.clarin.com/>

³⁵ Por ejemplo, *Connected Life 2016*.

publican artículos a los cuales redireccionan sus posts, otros se limitan a postear contenido en sus redes. La ventaja del primer caso es que hay mayor oportunidad de incluir contenido sobre las marcas y que esta información queda disponible en la red, indexada por los buscadores.

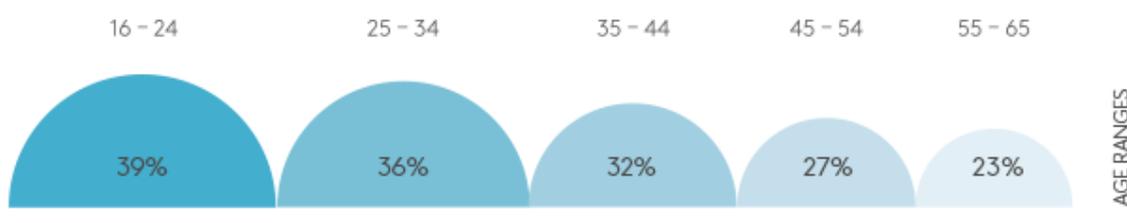
Naturalmente, al planear una estrategia de influencia, se debe evaluar para cada marca y para cada necesidad la incidencia del *influencer* en el target deseado, y por lo tanto una persona puede ser *influencer* para una marca y para otra no. El gran desafío es estimar la relevancia de dicho *influencer* para nuestro target.

El contenido que los internautas buscan, consumen y comparten conforma su identidad online. Dado que las poblaciones más jóvenes están en pleno proceso de construcción de la propia identidad, se observa un alto interés por vloggers y otros *influencers* digitales. Sin embargo, no son los únicos: según Connected Life 2016, el 39% de las personas de 16-24, el 36% de los 25-34 y el 32% de los 35-44 declara consumir con mayor frecuencia contenido generado por otros usuarios (UGC, por sus siglas en inglés), no sólo producido por *influencers* con grandes audiencias, sino también por amigos o contactos, que contenido generado por grandes cadenas de televisión u otros medios tradicionales.

Diagrama 5: Porcentaje de personas que declaran consumir UGC antes que contenidos producidos por canales de TV profesionales o marcas, según edad. Usuarios de internet de todo el mundo. (Fuente: Connected Life 2016)

MOSTLY WATCH USER-GENERATED CONTENT

% of respondents globally that say "most of the content I watch is produced by other users or celebrities"



¿Por qué recurrir a *influencers* en lugar de apostar a construir una audiencia en un perfil propio de la marca? En primer lugar, porque comprobamos que las personas confían más en lo que dice otra persona sobre una marca que lo que dice la marca sobre sí misma. Por otra parte, es casi imposible en términos de recursos (humanos y financieros) estar presente con una cuenta propia de la marca en cada red social que las audiencias

adopten, con un volumen de audiencia propio que resulte útil (el número de seguidores en Facebook, Twitter, Instagram, etc. que sirva para pasar el mensaje de la marca): esto, por la rapidez con que surgen nuevas plataformas y nuevas funcionalidades y usos de las plataformas existentes. Los *influencers* ya están en aquellos canales (como Instagram o SnapChat) que las audiencias han adoptado como propios, a los que las audiencias están acostumbradas. Por eso, resulta más eficiente identificar a aquellos *influencers* que ya tengan llegada en el público y pautar acciones con ellos que esperar a construir audiencias propias en cada red nueva que

En el caso de las asociaciones con *influencers*, la permanencia en el tiempo no es una condición ni es algo deseable a priori, como en el caso de una red propia. Por el contrario, es recomendable renovar los *influencers* con los que se colabora para alcanzar audiencias nuevas, además de adaptar el criterio de selección de *influencers* a los objetivos específicos de cada acción. Esta última es la estrategia global de Air France y KLM a la hora de elegir *influencers*. Por citar un ejemplo, KLM eligió a los Instagrammers Tincho Hernández, Adri Motalde Verda, Turista en Buenos Aires y Anita Thomas para promover las ofertas Dream Sales en marzo de 2017. Otros *influencers* quizás de otras redes sociales serán elegidos en el futuro para otras acciones.

Algunos *influencers* digitales relevantes para Air France KLM en Argentina son:

- Viajes: Sir Chandler, Floxie, Aniko Villalba, Turista en Buenos Aires, Periodistas Viajeros, Dani Dini, Wenceslao Bottaro, Jorge Gobbi, Andy Clar.
- Estilo de vida, gastronomía, moda: Osvaldo Gross, Olivier Falchi, Aggi Ferrari, Candela Sánchez.

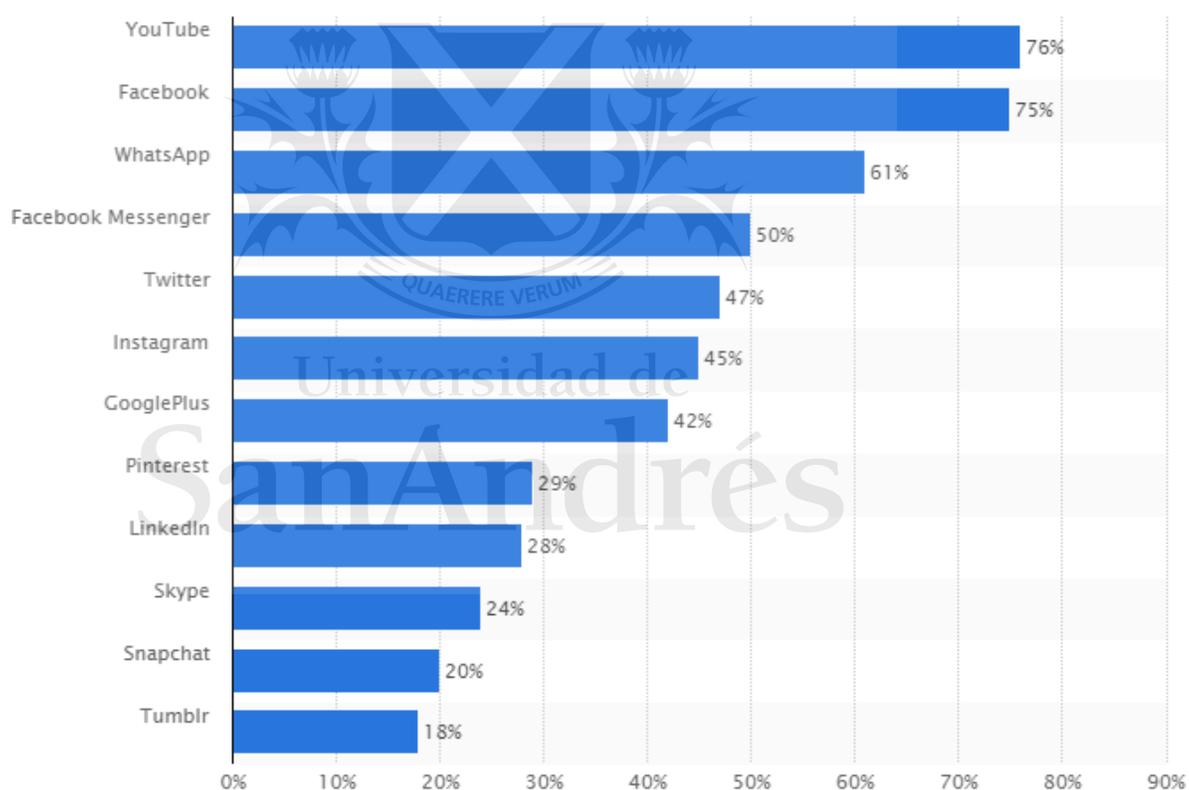
Algunos tienen un gran alcance (Osvaldo Gross), en otros casos su público es más reducido pero son reconocidos como referentes en el rubro de los viajes (Sir Chandler, Floxie...) y en todos los casos la calidad de sus posteos es acorde a las necesidades de las marcas.

Si bien puede pensarse a priori que una estrategia con *influencers* está destinada principalmente a menores de 25 años, esto no es necesariamente así, basta con elegir bien al *influencer*. En las redes de Air France KLM, se observa una gran cantidad de seguidores entre 40 y 60 años. Por otro lado, la comunidad de Andy Clar y sus Chicas de Viaje está constituida principalmente por público de 30-50 años.

3.7.4. Redes sociales

Separamos *influencers digitales* y *redes sociales* en dos categorías, puesto que las redes permiten aumentar el alcance de un posteo propio de las empresas por medio de inversión publicitaria (posteos auspiciados), sin necesariamente recurrir al perfil o cuenta de un tercero, y realizando publicidad display (banners, etc.) como en cualquier otro medio digital.

En el cuadro de abajo podemos ver la penetración de las principales redes sociales en Argentina a fines de 2016. De las listadas, las más relevantes para Air France KLM en Argentina son Youtube, Facebook, Facebook Messenger, Twitter, Instagram y LinkedIn. Entre ellas, las principales son Facebook y Twitter porque en estas redes las compañías tienen perfiles locales argentinos, pudiendo de esta manera adaptar la comunicación al público local.



Cuadro 6: Penetración de las redes sociales líderes en Argentina en el último trimestre de 2016. Fuente: www.stata.com

3.7.5. Eventos (comunicación presencial)

Consideramos que los eventos, públicos o privados, tanto organizados por Air France y/o KLM como organizados por otras entidades con auspicio o colaboración de

Air France KLM, también deben ser tomados dentro del plan de comunicación. Por un lado, porque constituyen oportunidades de transmitir mensajes a clientes actuales o potenciales y a la población en general. Por otro, porque, si logran la atención de los medios / influenciadores, su alcance será luego amplificado por sus posteriores publicaciones.

Los dividiremos en:

- Eventos públicos organizados por Air France y/o KLM;
- Eventos públicos organizados por otras entidades con participación de Air France y/o KLM;
- Eventos privados.

4. Público objetivo del plan de comunicación

Podemos organizar el público objetivo de este plan de comunicación de la siguiente manera:

- **Cientes actuales de Air France KLM** (Target B2C / B2B)

Aquellas personas residentes en Argentina que han viajado a Europa / Asia / África / Medio Oriente (destinos captables Air France KLM) con Air France y/o KLM en los últimos 3 años, así hayan sido ellos quienes eligieron la aerolínea o no. Para mayor información sobre este segmento (datos sociodemográficos e insights), consultar *ut supra* 3.6.7. Clientes de Air France KLM en Argentina.

- **Cientes potenciales de Air France KLM** (Target B2C / B2B)

- Viajeros: personas que hayan viajado a los destinos captables en los últimos tres años con otras aerolíneas y las hayan elegido voluntariamente / clientes que hayan comprado sus pasajes a través de agencias de viajes sin prestar atención a la aerolínea / personas que hayan viajado a otros destinos internacionales no captables (por ejemplo, Estados Unidos o Caribe) pero podrían estar interesadas en probar destinos de la red Air France KLM (por ejemplo, Eurodisney en lugar de Orlando, sobre todo en épocas de euro barato);
- Población en general coincidente con los datos demográficos de los clientes actuales (ver 3.5.8.), con poder adquisitivo alto y cierto nivel educativo que en general coincide con una valoración de la oferta cultural de los destinos europeos, asiáticos y de Medio Oriente;

- Encargados de viajes³⁶ de empresas con potencial de viajes a destinos captables;
- Líderes de empresas con potencial de viajes a destinos captables.
- **La población en general** (Target B2C)

Para contribuir a crear *awareness* entre la población sobre las marcas y sus servicios, mejorando la recordación de marca, evocación espontánea, atributos positivos asociados a las marcas, etc.

- **Agentes de viajes** (Target B2T)

Si bien los agentes de viajes (público *Business to Trade* o B2T). se encuentran impactados por las comunicaciones destinadas a los clientes potenciales y en parte por las destinadas a los clientes actuales (en muchos casos, las agencias comunican sus propios datos a las aerolíneas en lugar de los de los clientes), se realizan acciones de comunicación específicas para este público ya que constituyen un factor clave de la decisión de compra de los clientes.

Naturalmente, los clientes actuales estarán impactados por la mayoría de las comunicaciones dirigidas a los clientes potenciales y población en general (*paid* y *earned media*: comunicados de prensa, acciones con *influencers*, etc.) Además, por formar parte en su mayoría de las audiencias de los *owned media* de Air France KLM, serán impactados por comunicación específica y mejor segmentada, principalmente e-newsletters y comunicaciones en redes sociales. Estas audiencias propias están constituidas principalmente por clientes que han comunicado su e-mail al comprar su pasaje, los miembros del programa de viajeros frecuentes Flying Blue y los seguidores de Air France y KLM en Facebook, Twitter e Instagram.

5. Objetivos

5.1. Objetivos generales

Tal como señalamos más arriba, este plan propone una estrategia de comunicación para incrementar los ingresos de Air France y KLM en Argentina por medio del aumento del *awareness* de las marcas y sus productos entre la población local. Más específicamente:

³⁶ En la industria del turismo, se entiende por Encargado de Viajes de una empresa la persona que se ocupa de organizar y comprar los viajes de trabajo del resto de los empleados.

1. Mejorar la percepción de imagen general de Air France y KLM en Argentina y en particular en el público objetivo;
2. Posicionar a Air France como la aerolínea líder en materia de gastronomía y vinos a bordo, reforzando la asociación a la tradición culinaria y vitivinícola francesa;
3. Mejorar el *awareness* de KLM como aerolínea holandesa;
4. Posicionar a KLM como aerolínea referente en términos de aplicación de la última tecnología al servicio del cliente, y a la vanguardia en diseño, tecnología y sustentabilidad;
5. Crear *awareness* sobre el aumento de frecuencias de KLM a partir del 5 de noviembre de 2017 (6ta frecuencia semanal);
6. Aumentar el conocimiento sobre la parada gratuita en París y Ámsterdam y de la combinabilidad tarifaria Air France KLM;
7. Crear *awareness* sobre las nuevas cabinas de Air France y KLM;
8. Ser el grupo elegido por los viajeros de negocios para sus desplazamientos a destinos captables;
9. Mantener a los agentes de viajes actualizados sobre procedimientos, productos y servicios de Air France KLM en Argentina.

Ver detalle de metas y ejemplos de acciones para alcanzar estos objetivos en [Nota 18 de AIC](#).

5.2. Objetivos específicos de presencia de las marcas en medios

La organización de este apartado está basada en la presentación planteada en 3.7. *Panorama de puntos de contacto con las audiencias.*

5.2.1. Medios llamados tradicionales, en sus versiones online y offline.

Obtener un número de 10 notas positivas sobre Air France y 10 de KLM por trimestre en los principales diarios y revistas B2C (La Nación / Clarín / Infobae / El Cronista / Clase Ejecutiva / La Nación Revista / Apertura / Mercado / Noticias / Revista Viva), más 20 publicaciones positivas en medios de la industria de viajes y turismo (B2T).

5.2.2. Blogs, portales informativos de gran alcance, otros sitios web

Obtener un número de 20 artículos (en total para ambas marcas) por trimestre en los mencionados blogs de viajes y lifestyle, con sus correspondientes posteos en redes sociales (al menos 100 posteos con mención de ambas marcas).

5.2.3. *Influencers* digitales

Los *influencers* se seleccionan por número de seguidores, interacción con su comunidad (las interacciones deben ser de por lo menos 10% del total de la comunidad para considerar que la comunidad es real) y gracias a herramientas que poseen las agencias de marketing para analizar los perfiles de los seguidores de una cuenta. Nuestros *influencers* coinciden en casi todos los casos con los blogueros, salvo excepciones como Osvaldo Gross.

Objetivo: tener un alcance total de dos millones de personas por trimestre entre ambas marcas, incluyendo interacción con los posteos (likes, compartidos, etc.), visualizaciones de videos, alcance orgánico o pago, etc.

5.2.4. Redes sociales

Objetivos de alcance en redes propias: tres millones de personas por marca por trimestre, gracias a posteos orgánicos y pagos, concursos, etc.

6. Modos de acción

Como adelantamos en la Introducción, este trabajo se focaliza en la estrategia de *medios ganados* del plan de comunicación. Por lo tanto, mencionaremos acciones de *medios pagos* (diferentes formas de publicidad) y *medios propios* (publicaciones en medios propios) pero no profundizaremos en ellas.

El modelo de medios propios, pagos y ganados (*owned, paid y earned media*) se hizo muy popular hacia fines de la década del 2000, con la explosión de la web 2.0 y las redes sociales. En este nuevo escenario, el “boca en boca” cobra más relevancia que nunca puesto que, gracias a Internet, se borran las fronteras espacio-temporales y un simple comentario puede alcanzar millones de personas de todo el planeta en minutos.

- *Medios pagos*

Espacios destinados a las marcas obtenidos mediante un pago, es decir, toda forma de *publicidad*. La publicidad contribuye a aumentar la exposición de las marcas y a redireccionar a las audiencias a los puntos de venta o contacto propios, tanto en el mundo offline como online. Esta forma de medios se destinan a audiencias “futuras” o “desconocidas” (PAYNE y FROW, 2013: 193).

- *Medios propios*

Son aquellos espacios que las marcas pueden controlar y sólo les pertenecen a ellas, es decir, no son compartidos por otras marcas. Ejemplos: sitios web propios, e-newsletters firmadas por las marcas destinadas a audiencias propias (clientes, agentes de viajes, etc), puntos de venta propios, blogs, perfiles propios en redes sociales, revistas de a bordo, folletos, etc.

- *Medios ganados*

El ejemplo más emblemático de esta categoría es el boca en boca online: menciones en redes sociales, posteos compartidos, etc. Sin embargo, en el marco de este trabajo, englobaremos también aquí a las menciones en la prensa, ya que se trata de espacios obtenidos gracias al interés del periodista/medio en contenidos generados por las marcas y no por medio de un pago.

Los tres elementos son importantes en una estrategia de comunicación. Sin embargo, como ya explicamos, está demostrado que la mayoría de las personas confía más en comentarios de otras personas (incluimos a la prensa aquí) sobre una marca o producto que en las comunicaciones realizadas por la misma marca en medios propios o comunicaciones pagas en medios de terceros (publicidad). Por esta razón, creemos que una correcta estrategia de comunicación basada en una estrategia de medios ganados es la más adecuada a la situación actual de las empresas.

El diagrama 7, tomado de PAYNE y FROW (2013:194), muestra la interrelación entre estos tres tipos de medios, con ejemplos de cada tipo de medios y las principales audiencias a la cuales estos medios se dirigen. Nos permitimos agregar a los medios de comunicación en espacios no pagos dentro de la categoría de *medios ganados*:

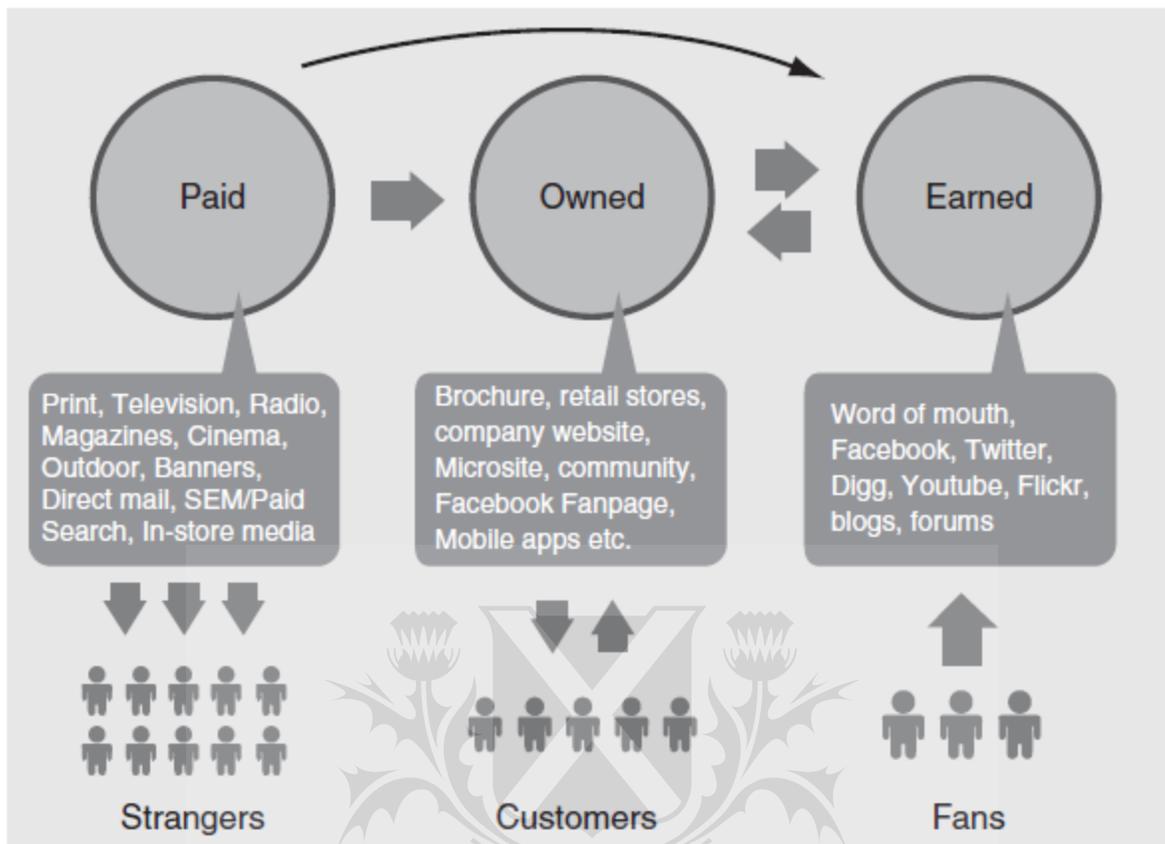


Diagrama 7. Tres tipos de medios, interacción y ejemplos. Fuente: PAYNE y FROW, pág. 194. Tomado por los autores de Sofus Midtgaard: Leaderlab.com, inspirados en MEC, Starbucks y Forrester

En el Diagrama 8, focalizado en el mundo digital, podemos visualizar más ejemplos:

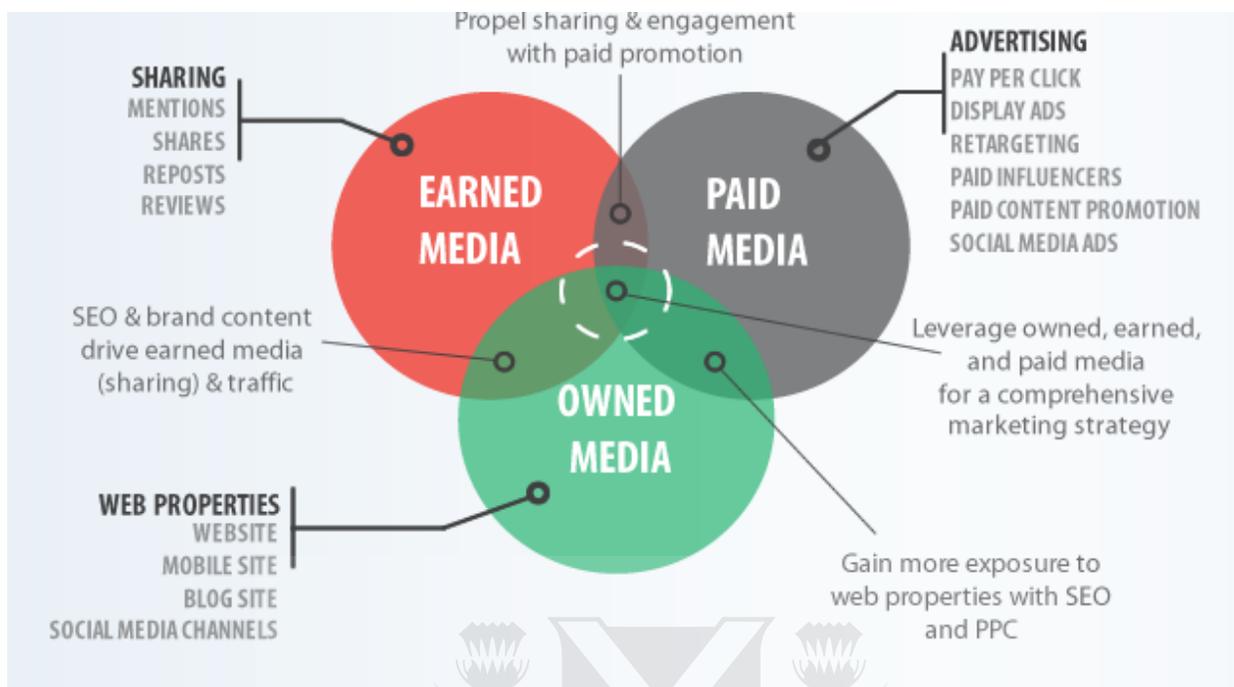


Diagrama 8. Interacción entre los tres tipos de medios en el mundo digital. Fuente: www.titan-seo.com, acceso del 13 de mayo de 2017.

6.1. Medios pagos

6.1.1. Publicidad

Se realizarán campañas de *display* sitios web y redes sociales orientadas a algunos de los objetivos indicados en 5.1.: una campaña sobre la 6ta frecuencia de KLM (abril / septiembre-noviembre), y otra sobre el *plat signature* Air France (mayo / noviembre-diciembre). Por otro lado, para estimular las ventas online y el tráfico a los sitios web propios, se realizan durante todo el año campañas tácticas de *retargeting* por display e e-mail (se muestra un anuncio o se le envía una e-newsletter sobre un destino en particular a aquel internauta que haya iniciado una búsqueda en los sitios web comerciales sobre ese destino), y *search marketing* en Google (posicionamiento en el buscador).

En las redes sociales Facebook y Twitter, se esponsorean posteos específicos (ver 6.2.1.1.)³⁷ y se realizan campañas de reclutamiento de seguidores. Sobre las otras redes sociales en las que están presentes las compañías a nivel global (Instagram, Youtube) no nos pronunciaremos ya que no dependen de la oficina local de Argentina.

³⁷ Como vimos en el Diagrama 8, la exposición potenciada de algunos posteos por medio de inversión podría situarse en la intersección entre medios pagos y ganados.

6.1.2. Medios tradicionales: “branded content”

Las campañas de “branded content” apoyan la comunicación en medios ganados.³⁸ Según *Connected Life 2016*, entre el 21% y el 30% de los habitantes en Argentina disfrutaban consumiendo contenido sobre marcas online (Kantar TNS, 2016: 9).

En este caso, con *branded content* nos referimos a presentar información sobre la marca en formato editorial (como si fuera un artículo más del medio). Se trata de una modalidad de comunicación mucho más efectiva que la publicidad tradicional, ya que los contenidos (artículos periodísticos, videos, entrevistas, etc.) son realizados por los mismos medios en función de sus audiencias, que nadie mejor que ellos mismos conoce, y se ajustan a las necesidades de comunicación específicas de la marca en cada momento. Los medios en general indican que se trata de contenidos comerciales o patrocinados, pero demuestran que esto no afecta la efectividad de la comunicación.

Se seleccionaron dos medios para realizar una acción de *branded content* en apoyo al resto de las acciones del plan de comunicación del año: *lanacion.com.ar* e *infobae.com*, el primero para comunicación del *plat signature* de Air France (en mayo y noviembre) y el segundo para comunicación del concurso de estudiantes de diseño de KLM (en marzo y octubre).

6.1.3. Alianzas con *influencers* digitales pagos

Las alianzas con *influencers* digitales constituyen una forma particular de *branded content* (tema desarrollado *ut supra* en 3.7.3). Las alianzas seleccionadas para 2017 son:

- **Air France KLM, de abril a junio:** Andy Clar y las redes de Chicas de Viaje. Viaje a Tokyo, con el objetivo de promover la combinabilidad tarifaria Air France KLM, la red a Asia y las paradas gratuitas en París y Amsterdam.
- **KLM, julio:** Sir Chandler, Floxie + amigos: Viaje a Santiago de Chile. Objetivo: mostrar las cabinas de KLM, promocionar los viajes a Santiago, branding KLM en general (casitas de porcelana Delf, amabilidad de la tripulación, etc.).

³⁸ La inversión publicitaria contribuye a entablar una relación de cordialidad con los medios, que propicia la publicación por parte de estos últimos de contenidos originados por las empresas.

- **Air France, agosto:** Osvaldo Gross. Viaje a Montevideo. Objetivo: relación Air France con la gastronomía, mostrar cabinas Best Air France.

El relacionamiento con periodistas de medios tradicionales es diferente del que se realiza con *influencers*. En el primer caso, el contacto se debe establecer a la vez con el periodista y con el editor del medio, ya que el periodista que desarrolla el contenido no necesariamente tiene decisión sobre el espacio concedido a cada artículo, la diagramación de la edición o el calendario de publicación. Por otro lado, la decisión del editor se encuentra condicionada por múltiples factores, tales como noticias de último momento que haya que priorizar. Los blogueros, en cambio, al ser a la vez redactores y dueños de su medio, operan con mayor libertad.

6.2. Medios propios

6.2.1. Publicaciones orgánicas en redes sociales propias de Air France y KLM

Air France y KLM en Argentina poseen cuentas locales en Facebook y Twitter. Además, Air France y KLM tienen presencia con cuentas globales en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

En las cuentas locales propias, se realizarán 25 posteos al mes en Facebook y 20 en Twitter para cada marca. Al menos el 35% de dichos posteos deberán estar relacionados con las temáticas mencionadas en los Objetivos (ver ut supra punto 5.1.):

- Air France: gastronomía, vinos franceses, elegancia, *art de vivre à la française*, parada gratuita en París, combinabilidad con KLM, extensa red combinada AFKL, etc.
- KLM: innovación, nuevas tecnologías, parada en Ámsterdam, combinabilidad con Air France, extensa red combinada AFKL, etc.

Siempre se intentará postear contenidos originales que puedan generar reacciones y por lo tanto viralización (video Día del Rey, etc.)

6.2.1.1. Posteos esponsorados en redes sociales propias

Algunos de los posteos mencionados serán apoyados con pauta publicitaria. Las redes sociales ofrecen cada vez menor alcance a los posteos orgánicos de páginas

comerciales. Así, es imprescindible invertir en el caso de comunicaciones importantes. Se seleccionaron entre tres y cuatro campañas de posteos por marca para inversión publicitaria:

- Air France: campaña *plat signature* (videos y concurso por cenas en restaurant Le Sud: mayo y noviembre) / concurso Día del Padre (junio) / campaña Bonjour Paris (septiembre).
- KLM: concurso de diseño con universidades (marzo) / 6ta frecuencia de KLM con promoción a Ámsterdam alrededor del Día del Rey (abril) / concurso Día del Amigo (julio) / concurso de diseño: viaje a Holanda (octubre).

6.2.2. Actualización de los sitios web propios airfrance.com.ar, klm.com.ar y agentconnect.biz

Se trata de los sitios web comerciales B2C www.airfrance.com.ar y www.klm.com.ar y del sitio web para profesionales agentconnect.biz.

Los sitios web comerciales B2C se actualizan aproximadamente cada dos días, excepto en momentos de mantenimiento del sitio o de actualización más frecuente por necesidades específicas. El sitio web B2T se actualiza quincenalmente o cuando surge la necesidad por alguna información nueva específica, lo que ocurra primero. Muchas veces, se realizan posteos en redes sociales relacionados con dichas actualizaciones.

6.2.3. Envíos de e-newsletters B2C, B2T, B2B

- e-newsletters B2C: envío de una e-newsletter por semana Air France y otra KLM (total 8 por mes). Se segmenta el público objetivo para que cada individuo no reciba más de una comunicación por marca por mes.

La base de datos de las e-newsletters B2C incluye aquellas personas inscriptas en la e-newsletter desde el sitio web, aquellas que han aceptado recibir información de Air France y/o KLM al completar formularios con sus datos en eventos o concursos y los miembros del programa de viajeros frecuentes Flying Blue.

- e-newsletter B2B: se trata de aquellos miembros del programa de fidelización para empresas BlueBiz. Un envío mensual.
- e-newsletter B2T (agentes de viajes): una por mes.

6.3. Medios ganados

6.3.1. Envío de comunicados de prensa

El envío de comunicados de prensa cumple no sólo el objetivo de comunicar un contenido en particular sino también el de recordar la existencia de la marca entre los periodistas, contribuyendo a su *awareness*. Esto contribuye a que el periodista tenga presente la marca a la hora de escribir sobre un determinado tema.

Se enviarán dos comunicados de prensa por mes por marca (veinticuatro al año por marca). Al menos un comunicado por trimestre estará relacionado con los contenidos indicados en los Objetivos (sección 5.1.)

6.3.2. Eventos para prensa

Para cada lanzamiento de producto o novedad, visitas de autoridades o incluso en ocasiones de celebración como el Día del Periodista, se intenta organizar encuentros con periodistas. El objetivo de este tipo de actividades es tanto comunicar un contenido específico (el *plat signature* Olivier Falchi y la carta de vinos elaborada por Paolo Basso, la nueva clase Business de KLM, etc.) como mantener una relación de proximidad con los periodistas, para que tengan presentes a las marcas y a sus responsables de comunicación. Así, en caso de requerir información sobre distintos temas (aviación, las culturas -historia, identidad, gastronomía, etc. - francesas y holandesas, etc.) se aprovecha la oportunidad de que las marcas sean mencionadas y se gana presencia. Por citar ejemplos, puede tratarse de una nota sobre el transporte de mascotas, o sobre viajes de compras a Chile, o sobre aplicación de nuevas tecnologías en la industria turística. Una simple conversación informal puede despertar el interés del periodista e inspirar una nota de prensa.

6.3.2.1. Viajes de prensa a París, Ámsterdam, Montevideo y Santiago de Chile

Una forma privilegiada de eventos con periodistas son los viajes de prensa. Los viajes resultan una gran oportunidad para establecer una relación personal con el periodista, debido a la gran cantidad de tiempo compartido, y a la posibilidad de estar junto al periodista durante su experimentación del producto a bordo y en tierra. Se recomienda que siempre el grupo viaje acompañado por un representante de la compañía: para estar allí para informar sobre cada detalle del producto y despejar dudas, para asegurarse de

que la totalidad de la experiencia sea positiva (resolver imprevistos de último momento, etc.), entre otros motivos.

Al ofrecer desde Buenos Aires no solo vuelos transatlánticos sino también, y con los mismos aviones, vuelos a Santiago de Chile y Montevideo, Air France y KLM gozan de una excelente oportunidad de mostrar el producto en acción con baja inversión en tiempo y en dinero: con una ida y vuelta en el día el periodista puede probar los asientos y el servicio a bordo. Dicho esto, la experiencia completa se vive con un viaje a París o Ámsterdam, donde se puede apreciar el servicio en su totalidad, particularmente la gastronomía, y los servicios en los hubs de cada una, París - Charles de Gaulle y Ámsterdam - Schiphol. Se intenta realizar por lo menos una vez al año un viaje Air France a París y otro a Montevideo, y un viaje KLM a Ámsterdam y otro a Santiago de Chile.

Los viajes a París / Amsterdam y más allá se realizan habitualmente en cooperación con alguna oficina de turismo (Atout France para Francia, Amsterdam para los Países Bajos, Czeck Tourism para República Checa, etc.) Estas oficinas aportan su conocimiento de las regiones organizando un recorrido interesante para los periodistas y muchas veces traslados, comidas y noches de alojamiento en forma gratuita, reduciendo el costo para la aerolínea.

Los viajes de prensa previstos para 2017 son:

Air France

- Marzo: *Blog trip* a Montevideo. Temática: nuevos asientos BEST Air France en Business y en Economy (disponibles desde 2015).
- Mayo: Vuelo Chef a Bordo. Temática: lanzamiento de los *plats signature* Olivier Falchi. Medio invitado: programa de TV Resto del Mundo, con Iván de Pineda.
- Noviembre: *Press trip* a Francia, en cooperación con Atout France. Temática: nuevos asientos BEST en Business, gastronomía a bordo, parada gratuita en París. Medios invitados: La Nación Turismo, El Cronista Turismo, Diario Perfil Turismo.

KLM

- Abril: *Press Trip* a Santiago de Chile. Temática: asientos KLM en Economy y Economy Comfort. Medio invitado: a definir.
- Octubre: *Press trip* a Ámsterdam. Temática: 6ta frecuencia semanal de vuelos, nuevos asientos Business de KLM (disponibles desde febrero de 2016), parada gratuita en Ámsterdam, novedades en el aeropuerto de Ámsterdam - Schiphol. Medios invitados: Clarín Turismo, Infobae Turismo, blog Sir Chandler Blog.

Durante los viajes de prensa se intenta además concertar encuentros o entrevistas con responsables Air France KLM para la región basados en casas matrices. Son buenas oportunidades para generar encuentros difíciles de concretar en Argentina (ver más abajo en 6.3.4., Exposición del *Management*).

6.3.2.2. Otros eventos para prensa

- Air France, abril: lanzamiento del *plat signature* Olivier Falchi, con presencia del chef y del sommelier Paolo Basso. En cooperación con Sofitel Buenos Aires Arroyo.

El *sommelier* suizo Paolo Basso, ganador del concurso A.S.I. Mejor *Sommelier* del Mundo en 2013, diseña la carta de vinos de Air France desde el año 2014. Se lo invita a participar en el lanzamiento para periodistas de los platos *signature* Olivier Falchi ofreciendo una degustación exclusiva de los vinos ofrecidos a bordo de las cabinas Business y La Première de Air France. Se espera que los periodistas valoren especialmente esta oportunidad de probar a la vez la gastronomía y los vinos servidos a bordo, particularmente debido a la dificultad actual para conseguir vinos franceses en Argentina.

El evento contará con la presencia de treinta periodistas de los principales medios B2C y B2T de Buenos Aires y del interior del país. En representación de Air France y Sofitel Buenos Aires, estarán los Directores Generales y Gerentes de Comunicación para Argentina de ambas empresas.

- Air France KLM, junio: celebración por el Día del Periodista (7 de junio)

En esta oportunidad, se convocará a los periodistas con el fin de agasajarlos y agradecerles por su trabajo. Si bien el Día del Periodista en Argentina es el 7 de junio, la celebración se realiza más adelante en el mes para no competir con otras invitaciones recibidas.

- Air France KLM, septiembre: presentación del nuevo Director Air France KLM para Brasil y el Cono sur. Conferencia de prensa y entrevista exclusiva.

La asunción de nuevas autoridades para Argentina o la Delegación Regional de la que depende Argentina, con sede en Sao Paulo, brinda una excelente oportunidad de comunicación que se intenta aprovechar generando conferencias de prensa o encuentros con grupos de periodistas.

Así, en septiembre, se realizará una conferencia de prensa junto con el Director General para Argentina para presentar al nuevo Director Regional y realizar un recorrido por las novedades de ambas compañías. Además, se ofrecerá a un medio la posibilidad de realizar una entrevista exclusiva.

6.3.3. Eventos públicos (B2C)

Tal como mencionamos en 3.7.5, los eventos son un elemento fundamental del plan de comunicación por brindar un punto de contacto privilegiado con audiencias de clientes actuales y/o potenciales, y a la vez una fuente de contenidos para medios e *influencers*. Para lograr la atención de estos últimos y por lo tanto obtener menciones, los eventos deben destacarse por la originalidad de la acción realizada (por ejemplo, *Bonjour Paris*) o de la información comunicada (por ejemplo, *plat signature*).

Las grandes acciones o eventos públicos están siempre acompañados de comunicados de prensa y comunicación en redes sociales.

6.3.3.1. Alianzas específicas con partners estratégicos

Tanto en el caso de eventos de organización propia o de auspicio de eventos o acciones de terceros, se buscan alianzas con partners estratégicos que contribuyan a acercar a las marcas a su posicionamiento deseado en el país (ver *ut supra* 3.5.4.2.2.: Posicionamiento en Argentina), ampliar audiencias y compartir costos. Estos partners pueden ser del ámbito público o privado. Algunos ejemplos son:

- Air France: Embajada de Francia en Argentina, Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina, la oficina de promoción del turismo francés en el exterior Atout France, Alianza Francesa, programa “La Condamine” de la Universidad del Salvador, cadena de Hoteles Sofitel (con su restaurant Le Sud y el chef Olivier Falchi), el *sommelier* Paolo Basso (central), el chef pastelero Osvaldo Gross, la asociación gastronómica francesa Lucullus, equipajes Delsey, entre muchos otros.
- KLM: Embajada del Reino de los Países Bajos, Cámara de Comercio Holandesa en Argentina, Nuffic Neso Latinoamérica, empresa holandesas con representación comercial en Argentina, entre otros.

6.3.3.2. Eventos organizados por Air France y/o KLM

- **KLM, marzo - octubre: Concurso de Diseño KLM – B2C**

El objetivo de esta actividad es mejorar la *awareness* de KLM entre el público de 20-25. Se convoca a un grupo de dos estudiantes a desarrollar una idea novedosa para KLM. El grupo ganador es invitado a Holanda en octubre, para participar de la gran feria de diseño Dutch Design Week en Eindhoven, del 21 al 29 de octubre de 2017.

- **Air France, abril: Lanzamiento del *plat signature* Olivier Falchi – B2C / B2B / B2T**

En la línea del vínculo de con la nutrida tradición culinaria francesa, esta es la principal acción de comunicación para Air France durante 2017. Se intenta mostrar los lazos de Francia con la Argentina proponiendo un menú realizado por un chef francés instalado desde hace veinte años en el país, fusionando lo mejor de ambos países: Olivier Falchi, chef ejecutivo del restaurant Le Sud del Sofitel Arroyo de Buenos Aires.

Olivier Falchi desarrolló seis platos diferentes que se servirán entre mayo de 2017 y abril de 2018 en la clase Business de Air France en los vuelos hacia París iniciados en Buenos Aires. A la vez, el mismo plato ofrecido a bordo será servido en el Restaurant Le Sud, para que los interesados puedan probar el exclusivo menú también en tierra.

Air France convoca a reconocidos chefs para la creación de menús para sus clases Business y Primera desde 2009. En la mayoría de los casos, se trata de los vuelos iniciados en París, por cuestiones principalmente de logística, aunque esta operación se ha realizado también para vuelos iniciados en otros países: Estados Unidos, China y las Antillas. La Argentina es el cuarto país elegido por la compañía para realizar esta compleja operación, mostrando la importancia de la línea Buenos Aires – París – Buenos Aires para Air France.

Además del evento de lanzamiento para prensa mencionado más arriba y de la comunicación asociada (acción de branded content, publicidad display, posteos en redes sociales y envío de comunicado de prensa), también se organiza en mayo una Cena de Gala en la Embajada de Francia, para público B2B/B2T y relaciones institucionales, y un vuelo especial “chef à board” con presencia del chef.

- **Air France, septiembre: Bonjour Paris (coincidiendo con el fin de Viví Francia)**

Se trata de un original concurso online donde se convoca a los participantes a un evento en un lugar y horario a descubrir. El ganador será develado durante un evento para 200

personas en la Embajada de Francia. El ganador partirá, junto con un acompañante, a un viaje a París de una semana.

- Air France, octubre – diciembre: concurso en redes sociales para obtener la posibilidad de filmar en La Usina de Films Amateurs

Se realizará un concurso online segmentado en comunidades relacionadas con el cine para obtener la posibilidad de realizar un corto en La Usina de Films Amateurs (Ver abajo en 6.3.3.3) para una explicación detallada del evento).

6.3.3.3. Eventos organizados por otras entidades con auspicio de Air France y/o KLM

El objetivo principal del sponsoreo es establecer un vínculo de las marcas con la cultura local, potenciando el *insight* de que las aerolíneas establecen lazos entre Argentina y Francia y Holanda por un lado y el resto del mundo por el otro. Dado que las aerolíneas por antonomasia hacen posible el contacto entre personas y culturas de dos países diferentes, el sponsoreo apunta a visibilizar estos lazos interculturales.

Los principales eventos sponsoreados por Air France KLM en Argentina durante 2017 son:

- KLM, abril: Día del Rey.

Organizado por la Embajada del Reino de los Países Bajos, se trata de un evento privado para la comunidad holandesa en Argentina. Auspicio de KLM con banners, video y presencia de autoridades.

- Air France KLM, anual: Mozarteum Argentino.

Mozarteum Argentino es la principal institución dedicada a la difusión de la música clásica en Buenos Aires. El auspicio de su temporada anual de conciertos en el Teatro Colón permite reforzar la asociación de las marcas con la música culta, obteniendo presencia de marca en comunicación y localidades para invitados especiales.

- Air France, agosto: Festival y Mundial de Tango de la Ciudad de Buenos Aires

Desde 2011, Air France mantiene un convenio de colaboración con el Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que incluye participación en eventos del Ministerio y colaboración con los traslados de oficiales del Ministerio y artistas contratados. El momento más importante es el auspicio del Festival de Tango, donde Air France otorga pasajes a París para los ganadores de cada una de las dos

categorías, Tango Pista y Tango Escenario. Una vez más, se refuerza simbólicamente el lazo entre Francia y el mundo con la cultura local, esta vez través del tango.

- Air France, octubre: conciertos de ZAZ en Buenos Aires, Córdoba y Rosario
La cantante francesa ZAZ regresará a la Argentina en octubre. Air France auspiciará sus conciertos y obtendrá presencia en la comunicación con su logo y la posibilidad de realizar un concurso en Facebook por entradas y *meet and greet*. Foto de ZAZ a bordo de Air France, estableciendo el vínculo concreto entre la artista y la marca (Air France, transportador oficial de la gira en Latinoamérica, ya que el grupo viaja a bordo de Air France.) Aquí se intenta impactar un público más amplio que con Mozarteum, contribuyendo a rejuvenecer la imagen de Air France en Argentina.

- Air France, septiembre y octubre: Maratón y Media Maratón de Buenos Aires
Las maratones constituyen una prioridad para Air France en 2017, por ello se estimula la participación de las distintas delegaciones locales en las principales carreras de distintas ciudades del mundo. Buenos Aires no es la excepción. La Maratón y Media Maratón de Buenos Aires son eventos anuales que reúnen a más de 30.000 personas. Los 42k de Buenos Aires es la Maratón más convocante del hemisferio Sur.

Se obtiene presencia de marca con logo en todos los soportes, se incluye un flyer en el bolso del kit del corredor y se obtiene la posibilidad de realizar un sorteo de un pasaje con inscripción a la maratón y media maratón de París (según el caso). Los objetivos principales de esta acción son impactar un público más amplio que el B2B/B2T que se alcanza habitualmente, promover el programa *Flying Blue Running* (club de corredores dentro del programa de viajeros frecuentes Flying Blue), generar base de datos de corredores, asociar la marca Air France con los hábitos saludables, y generar nuevas ventas mediante la promoción de las maratones de París, Berlín y otras ciudades europeas y asiáticas de manera conjunta con promociones tarifarias Air France KLM hacia esos destinos.

- Air France, septiembre: Viví Francia (Semana Francesa en Argentina)
Desde 2009, la CCIFA organiza anualmente Viví Francia, una serie de eventos culturales de distintas índoles durante nueve días. El inicio de Viví Francia coincide con las Jornadas Europeas del Patrimonio, celebradas en 2017 en unos cincuenta países, durante cuales se abren excepcionalmente las puertas de edificios y monumentos históricos. En Argentina, la semana se inicia con la apertura para visitas del público del Palacio Ortiz Basualdo, sede actual de la Embajada de Francia. La semana reagrupa

clases de cocina, ferias gastronómicas, menús especiales en restaurantes, cine, conciertos en vivo, clases de idioma, etc., todos relacionados con la cultura francesa. Además, la CCIFA y Radio Mitre³⁹ organizan un concurso por un viaje a París con Air France, donde se menciona la marca en repetidas oportunidades. Para Air France es una excelente oportunidad para aparecer como aerolínea referente en esta fiesta de la cultura francesa en Argentina. Se organiza además una entrevista en vivo en Radio Mitre al Gerente de Comunicación de Air France.

Viví Francia se realiza en Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, garantizando llegada a dos importantes mercados para Air France además de la Capital.

- Air France, septiembre – diciembre: La Usina de Films Amateurs

La Usina de Films Amateurs es una creación del director de cine francés Michel Gondry. Consiste en armar distintos decorados para filmación y ponerlos a disposición de estudiantes de cine o cineastas amateurs para la realización de un cortometraje. Este concepto, ya llevado a cabo en distintas ciudades del mundo con mucho éxito, se materializará por primera vez en Buenos Aires a fines de 2017, en la Usina del Arte. Air France será sponsor de este original evento y obtendrá a cambio la oportunidad de dar a un grupo un espacio para filmación. El grupo será seleccionado por medio del concurso mencionado *ut supra* en 6.3.3.2).

6.3.4. Exposición del *Management*

Según vimos en el mencionado estudio de SEL consultores, uno de los elementos que contribuyen a la construcción de reputación es que gerentes y directores representen a la compañía en situaciones públicas: entrevistas en medios de gran alcance, participación como panelistas u oradores en eventos de otras industrias (eventos sobre Relaciones Públicas, Marketing, RSE, *Management*, etc.) como referentes de la industria aerocomercial o de su área de experiencia, participación en eventos de la industria turística o aerocomercial (workshops de agencias de viajes, Feria Internacional del Turismo, eventos de FAEVyT, etc). La exposición de los managers ayuda a dar una “cara humana” a las empresas, por lo que se estimula su visibilidad.

³⁹ Radio Mitre es la radio AM más escuchada (3 veces más que la primera competidora), según IBOPE. <http://www.radiodifusiondata.com.ar/ratings-radio.htm>

6.3.4.1. Entrevistas al Director General en Argentina u otras autoridades del Grupo Air France KLM de las que dependa el país.

Se intenta que la voz del Director General en Argentina u otra autoridad de la que dependa Argentina tenga espacio en medios relevantes al menos una vez por trimestre. Se pueden organizar entrevistas exclusivas con el Director General local, aprovechar la presencia de managers en eventos con periodistas o generar entrevistas aprovechando la visita a Buenos Aires de ejecutivos basados en el extranjero con jurisdicción sobre el país. Por ejemplo, la visita del Director de la Región Latinoamérica en ocasión del lanzamiento de los platos firmados Olivier Falchi a bordo de Air France servirá para realizar una entrevista exclusiva con El Cronista. Estas entrevistas también pueden generarse durante los viajes de prensa a París o Ámsterdam, completando la experiencia Air France KLM del periodista.

Los contenidos de las entrevistas pueden abarcar desde novedades concretas de las compañías (lanzamiento del *plat signature*, aumentos de frecuencias, lanzamiento de nuevos productos, etc.) hasta temas relacionados con la industria aerocomercial en general, para brindar mayores oportunidades de contenidos para la prensa.

Si la jerarquía de la visita lo justifica y contenidos a comunicar (nuevos productos, nuevas rutas, etc.), se pueden organizar conferencias de prensa y/o encuentros con pequeños grupos de periodistas.

6.3.4.2. Presencia de managers en eventos Air France KLM con o para prensa

Se intenta que siempre haya autoridades en los encuentros para prensa. Su presencia jerarquiza la invitación, además de contribuir a mejorar la imagen de la compañía. Por otra parte, de conversaciones informales pueden surgir ideas o contenidos para artículos que podrán contribuir a aumentar la presencia de las marcas en la prensa. Por ejemplo, en el caso del lanzamiento del *plat signature* con prensa, estará presente el Director para Argentina y la Gerente de Comunicación.

El evento para prensa con participación de managers por definición es la presentación de nuevas autoridades del grupo para el país o la región, como ya señalamos.

6.3.4.3. Participación del Director General u otros gerentes en eventos corporativos

No solo el Director General construye reputación, también lo hacen los gerentes referentes de área. Así, se estimula la participación de Gerentes de Ventas, Financiero,

Comunicación y Recursos Humanos como expositores en eventos corporativos sobre distintas temáticas, ya sea la industria turística (FIT, foros FACVE, etc.) u otras (eventos sobre innovación, marketing, *management*, etc.) En general, en eventos para público B2T (agencias de viajes) y B2B (clientes corporativos), se privilegia la presencia del Gerente de Ventas. Por citar unos ejemplos, entre otros:

- Abril: Gerente de Marketing y Comunicación: participación en evento sobre Búsqueda de Talentos Biculturales y Desafíos de la Comunicación en la Era Digital organizado por Campus France (30apr17)
- Julio: Participación del Gerente Financiero en eventos para PyMEs organizado por la CCIFA
- Septiembre: entrevista a CMO por Viví Francia

6.4. Eventos privados (B2B, B2T)

- Air France, marzo: Torneo de Golf Air France – B2B

Se organiza un torneo privado para clientes de Air France y auspicio simultáneo de un torneo de un club. El objetivo del torneo es fidelización de clientes actuales y captación de base de datos y branding entre nuevos públicos (los socios de un club).

- Air France, julio: Clases de pastelería francesa por el chef pastelero Osvaldo Gross, para celebrar el 14 de julio – B2T

Se organiza una clase para de pastelería típica francesa para agentes de viajes y otra para empleados de la compañía. Son eventos privados que refuerzan la asociación de Air France con la tradición gastronómica francesa y su vínculo con lo local (en 2017 y desde hace varios años, Osvaldo Gross es el chef pastelero argentino con mayor reconocimiento⁴⁰, con fuerte influencia francesa).

- Desayunos bimestrales de actualización para agentes de viajes

Para la comunicación con agencias de viajes, se organiza bimestralmente un desayuno para refrescar conocimientos sobre producto y procedimientos Air France KLM. Los desayunos son de aproximadamente 20 personas y el público se renueva, excepto que se trate de contenidos específicos nuevos. A veces se organizan estos eventos en las oficinas Air France KLM, otras veces en espacios alquilados y otras veces en la agencia de viajes misma, este último caso se da cuando se trata de agencias importantes con

⁴⁰ Su libro *La torta perfecta* fue record en ventas las 3 primeras semanas de su lanzamiento en la categoría no ficción.

gran cantidad de vendedores. El objetivo es tener contacto con cada agente de agencias importantes al menos una vez al año.

7. Cronograma

Ver en [GANTT - Plan de Comunicación Air France KLM Argentina 2017](#).

8. Conclusiones

Este trabajo intentó ser una propuesta superadora con respecto a estrategias de comunicación de años anteriores. Algunas acciones con buenos resultados en el pasado -como el KLM DJ Challenge realizado en cooperación con la productora FWTV en 2015, que demostró la utilidad del recurso a *influencers* para alcanzar audiencias específicas y la fuerza de las redes sociales - fueron inspiración para ciertas activaciones de este plan –como el concurso de diseño KLM con estudiantes. Otras acciones, como el auspicio de manifestaciones culturales aisladas, sin necesaria relación con la identidad de marca de Air France o KLM, fueron descartadas para concentrar esfuerzos en las activaciones de mayor retorno sobre inversión.

Para analizar los resultados de este plan, en marzo de 2018, se observarán los resultados de ventas de Air France KLM en Argentina durante 2017, se repetirán los estudios de imagen de marca aquí expuestos, se medirá la presencia de las marcas en medios online y offline durante 2017 con respecto a sus competidores y se evaluará el conocimiento sobre las marcas de los agentes de viajes mediante una encuesta a realizarse en diciembre de 2017. Confiamos en que el plan propuesto contribuirá a alcanzar los objetivos planteados.

Anexo 2

Aerolíneas internacionales que operan en Argentina y sus destinos desde Buenos Aires en vuelo directo⁴¹:

- **Aerolíneas Argentinas** (Argentina - Asunción, Barcelona, Bogotá, Cancún, Caracas, La Habana vía Caracas, Lima, Madrid, Miami, Montevideo, New York, Punta Cana vía Caracas, Río de Janeiro, Salvador de Bahía, Santa Cruz de la Sierra, Santiago de Chile y Sao Paulo.)
- **Aeroméxico** (México - México DF)
- **Air New Zealand** (Nueva Zelanda - Auckland)
- **Air Canada** (Canadá - Toronto vía Santiago de Chile)
- **Air Europa** (España - Madrid)
- **Air France** (Francia - París y Montevideo)
- **Alas Uruguay** (Uruguay - Montevideo)
- **Alitalia** (Italia - Roma)
- **American Airlines** (Estados Unidos - Dallas, Miami, New York)
- **Avianca** (Colombia - Bogotá y Lima)
- **Boliviana de Aviación** (Bolivia - Santa Cruz de la Sierra)
- **BQB Líneas Aéreas** (Uruguay - Montevideo)
- **British Airways** (Gran Bretaña - Londres)
- **Conviasa** (Venezuela - Caracas)
- **Copa Airlines** (Panamá)
- **Cubana de Aviación** (Cuba - Cayo Coco y La Habana vía Cayo Coco)
- **Delta Airlines** (Estados Unidos - Atlanta)
- **Emirates** (Emiratos Árabes Unidos - Dubái vía Río de Janeiro)
- **Gol** (Brasil – Florianópolis Fortaleza Porto Seguro Recife Río de Janeiro, Salvador de Bahía Sao Paulo)
- **Iberia** (España - Madrid)
- **KLM** (Países Bajos – Ámsterdam y Santiago de Chile)
- **Latam** (ex Lan y Tam) (Chile / Brasil - Asunción, Brasilia, Lima, Río de Janeiro, Miami, Punta Cana, Recife, Santiago de Chile, Manaos)
- **Lufthansa** (Alemania – Frankfurt)

⁴¹ Fuente: listado de arribos y partidas en <http://www.aa2000.com.ar/> Acceso del 24 de junio de 2016. Información actualizada a junio de 2016, temporada invernal.

- **Qatar Airways** (Qatar - Doha vía Sao Paulo)
- **Sky Airline** (Chile – Santiago de Chile)
- **TAME** (Ecuador – Quito)
- **Turkish Airlines** (Turquía - Estambul vía Sao Paulo)
- **United Airlines** (Estados Unidos - Houston)



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

• Artículos de prensa, blogs, sitios web

- “Android vs. iOS: ¿quién gana la batalla?”, www.lanacion.com.ar, 23/05/2016. Último acceso: 30/05/2017. <http://www.lanacion.com.ar/1900814-android-vs-ios-quien-gana-la-batalla>
- “El rey de Holanda reveló el increíble hobby realiza de incógnito desde hace 21 años”, www.infobae.com, 18/05/2017. Último acceso: 28/05/2017. <http://www.infobae.com/america/mundo/2017/05/18/el-rey-de-holanda-revelo-el-increible-hobby-que-realiza-de-incognito-hace-21-anos/>
- “La pelea por el “share”: Samsung es la marca de celulares más elegida en la Argentina.”, www.iprofesional.com, 30/03/2017. Último acceso: 30/05/2017. <http://www.iprofesional.com/notas/247679-La-pelea-por-el-share-Samsung-es-la-marca-de-celulares-ms-elegida-en-la-Argentina>
- “Las claves del fenómeno Emirates: la aerolínea chic que pone nerviosas a las gigantes de la aviación”, www.infobae.com, 14/01/2017. Último acceso: 22/01/2017. <http://www.infobae.com/america/mundo/2017/01/14/las-claves-del-fenomeno-emirates-la-aerolinea-chic-que-pone-nerviosas-a-las-gigantes-de-la-aviacion/>
- “Revolución en el aire: más aerolíneas, menos servicios”, www.lanacion.com.ar, 31/12/2016. Último acceso: 4/01/2017. <http://www.lanacion.com.ar/1971469-revolucion-en-el-aire-mas-aerolineas-menos-servicios>
- “Turkish Airlines, partenaire de l’Euro 2016: une stratégie d’internationalisation”, www.franceinfo.fr, 06/12/2016. Último acceso: 10/01/2017. <http://www.franceinfo.fr/emission/chronique-du-ciel/2015-2016/turkish-airlines-partenaire-de-l-euro-2016-une-strategie-d-internationalisation-12-06-2016>
- “Norwegian planea impulsar vuelos entre Europa y América por menos de 150 euros el billete”, Madrid, 11/10/2016. Último acceso: 03/01/2017. http://www.abc.es/economia/abci-norwegian-planea-impulsar-vuelos-entre-europa-y-america-menos-150-euros-billete-201610110223_noticia.html
- “Les compagnies aériennes investissent dans le sponsoring sportif”, www.franceinfo.fr, 22/06/2014. Último acceso 10/01/2017. <http://www.franceinfo.fr/emission/chroniques-du-ciel/2013-2014/les-compagnies-aeriennes-investissent-dans-le-sponsoring-sportif-06-22-2014-07-45>
- “Legacy vs. Low-cost carriers: spot the difference”, www.economist.com, 26/03/2013. Último acceso: 05/01/2017. <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2013/03/legacy-vs-low-cost-carriers>

- BASTEIRO, A., "Trampas en la aviación aerocomercial argentina", www.pagina12.com.ar, 02/01/2017. Último acceso: 03/01/2017. <https://www.pagina12.com.ar/11976-trampas-en-la-aviacion-aerocomercial-argentina>

- BHASKARA, V., "Analysis: Turkish Airlines - a new rival to Gulf Carriers", AirwaysNews.com, 11/02/2016. Acceso: 8/2016. <http://airwaysnews.com/blog/2016/02/11/turkish-airlines-2016-growth/>

- CABOT, Diego, "El Gobierno espera que al menos 14 empresas pidan rutas aéreas en julio", www.lanacion.com.ar, 26/05/2017. Último acceso: 27/05/2017. <http://www.lanacion.com.ar/2027450-el-gobierno-espera-que-al-menos-14-empresas-pidan-rutas-aereas-en-julio>

- GREMENTIERI, F., "Arte: Francia, modelo y faro de la urbe naciente", www.lanacion.com.ar, 04/01/2013. Último acceso: 28/05/2017. <http://www.lanacion.com.ar/1542300-arte-francia-modelo-y-faro-de-la-urbe-naciente>

- POTENZE, P. L., "Cielos abiertos, realidad y fantasía", www.gacetaaeronautica.com, Buenos Aires, 26/08/2010. Último acceso: 03/01/2017. <http://www.gacetaaeronautica.com/articulos/2010/039liber/index.htm>

- TORRE WALSH, S., "Fuerte reducción de Turkish a todo el mundo y afecta los vuelos a Ezeiza", www.sirchandler.com.ar, 30/08/2016. Último acceso: 31/08/2016. <http://www.sirchandler.com.ar/2016/08/fuerte-reduccion-turkish-mundo-afecta-los-vuelos-ezeiza/>

- MACHIN, E., "What is earned, owned and paid media? The difference explained", www.titan-seo.com. Último acceso: 13/05/2017. <https://www.titan-seo.com/newsarticles/trifecta.html>,

• Libros

- PAYNE, A. y FROW, Pennie, *Strategic Customer Management*, Cambridge University Press, 2013.

• Sitios web de Gobierno y relacionados con la industria

- ANAC – www.anac.gov.ar – Administración Nacional de Aviación Civil

- CAT <http://www.camaraargturismo.org.ar/>

- FACVE – facve.org – Foro Argentino de Consultores de Viajes Empresariales

- FAEVYT – Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo - <http://faevyt.org.ar/> / <https://www.facebook.com/FAEVYT/>

- IATA – www.iata.org

- ICAO – www.icao.org

- JURCA – www.jurca.org - Cámara de Compañías Aéreas de Argentina

- Ministerio de Turismo de la Nación Argentina - <http://www.turismo.gob.ar/>

- SKYTRAX - [www.worldairlineawards.com /](http://www.worldairlineawards.com/)

http://www.worldairlineawards.com/Awards/world_airline_rating.html - RATING 2016

- Virtuoso - <https://www.virtuoso.com> – Red mundial de agencias de viajes de lujo

- **Sitios web de las compañías**

www.airfrance.com.ar
www.klm.com.ar
corporate.airfrance.com
corporate.klm.com
<http://www.airfrancelasaga.com/>

- **Consultoras / agencias de investigación**

- ALEXA - <http://www.alexa.com/topsites/countries/AR>. Top sites in Argentina
- Data 2 Decisions - <http://data2decisions.com/>
- IBOPE, enero de 2017. <http://www.radiodifusiondata.com.ar/ratings-radio.htm>
- KANTAR TNS, "How to win the right friends – and influence the right people". Ultimo acceso: 07/01/2017. <http://www.tnsglobal.com/intelligence-applied/how-to-win-the-right-friends-and-influence-the-right-people>
- KANTAR TNS, *Connected Life. How connectivity is reshaping consumers, connections, content and commerce*. 28 de septiembre de 2016. <http://connectedlife.tnsglobal.com/>
- STATIA, "Penetration of leading social networks in Argentina as of 4th quarter 2016". Ultimo acceso: 18 de marzo de 2017. <https://www.statista.com/statistics/284401/argentina-social-network-penetration/>
- TNS – Taylor Nelson Sofres <http://www.tnsglobal.com/>